

Kazalo/Content

3/2007

POVZETKI / ABSTRACT	134		
UVODNIK / EDITORIAL	136		
RAZPRAVE / RESEARCH PAPERS	137	ZDRAVKO PEČAR BORIS GRAMC	Quality Assessment of Primary Schools
	147	ĐURĐANA OZRETIĆ-DOŠEN	Services Branding: Analysis of Brand Names and Symbols in Insurance Brand Building in Croatia and Slovenia
	157	MIROSLAV BAČA MARKUS SCHATTEN DINKO DERANJA	Autopoietic Information Systems in Modern Organizations
	A 1	DANIJEL PUČKO	Na kaj nasloniti odločitev o izbiri enotirnega ali dvtirnega sistema upravljanja delniške družbe
	A 11	ALEŠ NOVAK	Vzroki za razlike v sistemih zunanjega računovodskega poročanja
	A 26	ANDREJ RASPOR	Napitnina v gostinstvu
	A 38	LAURA JUŽNIK ROTAR	Paradoks slovenskega trga dela: fleksibilnost ob hkratni zaščiti delavcev
	A 45	IRMA URH	Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije
DONATORJI / SPONSORS	A 59		

**UREDNIŠKI ODBOR REVJE /
EDITORIAL BOARD**

Zvone Balantič
Igor Bernik
Marko Ferjan
Jože Gričar
Alenka Hudoklin
Jurij Jug
Mirosljub Kljajić
Jure Kovač
Matjaž Mulej
Branko Selak
Goran Vukovič
Jože Zupančič

**ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR**

Jože Zupančič

**SOUREDNIKI /
CO-EDITORS**

Marko Ferjan
Jože Zupančič

**SVET REVJE /
EDITORIAL COUNCIL**

Rado Bohinc,
Univerza v Ljubljani
Joško Čuk,
Gospodarska zbornica Slovenije,
Ljubljana
Gabrijel Devetak,
DEGA, d.o.o. Nova Gorica
Ferenc Farkas,
Univerza v Pecs-u, Madžarska
Jože Florjančič,
Univerza v Mariboru
Michael Jacob
Fach Hochschule, Trier, Nemčija
Marius Janson,
University of Missouri, St-Louis, ZDA
A. Milton Jenkins,
University of Baltimore, ZDA

Mehdi Khorowspour,
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA

Janko Kralj,
Univerza v Mariboru

Tone Ljubič,
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,
Univerza v Mariboru

Björn Paape
RWTH - Technical University, Aachen,
Nemčija

Iztok Podbregar
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,
Ekonomska univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar
Poslovno svetovanje, s.p.
Vurnikova 2, Ljubljana

Gabor Rekettye,
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,
Technische Universiteit Delft, Nizozemska

Brian Timney,
The University of Western Ontario

Ivan Turk,
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,
Univerza v Mariboru

Stanislaw Wrycza,
Univerza v Gdansku, Poljska

Zdravko Pečar, Boris Gramc**The Quality Assessment of Primary
Schools**

This paper explores themes from the management of the public sector, which is increasingly connected to the models and thinking of the private sector. This is also true for primary schools. The results of quality assessment in primary schools from six European countries are represented in this paper. They show that quite substantial differences exist between countries in most quality elements, and that the final level of quality assessed depends not only on the resulting elements' grades but also on their importance/weight. We find out that Slovenian grades are pretty good, but there are still the areas – e.g. educational programs – that have to be improved in the future.

Key words: total quality management (TQM), quality measurements, primary schools, decision models.

Đurđana Ozretić-Došen, Ph. D.**Services Branding: Analysis of Brand
Names and Symbols in Insurance
Brand Building in Croatia and Slovenia**

This paper expands the understanding of a complex area of service brand management. Since the specific nature of services makes it difficult to objectively judge a service prior to its consumption, decisions and the selection of a service brand can be critical for a marketing strategy. Strong service brands possess: distinctiveness, relevance, memorability and flexibility. Elements of a strong service brand (name, logo, symbol, character and slogan) identify the brand and differentiate the service from its competitors.

Research was conducted into the appropriateness of brands within Croatian and Slovenian insurance services sectors. Elements of the 45 insurance service brands (27 Croatian and 18 Slovenian) are analyzed in this paper and evaluated in terms of how and if they meet the criteria of a strong service brand, as well as in terms of their appropriateness for creating desirable, positive and unique associations.

Key Words: Marketing services, service brand, Croatian insurance service brands, Slovenian insurance service brands.

**Miroslav Bača, Markus Schatten,
Dinko Deranja**

Autopoietic Information Systems in Modern Organizations

In this paper we argue for the possibilities of applying the concept of autopoiesis to the information systems of modern organizations. Modern organizations in today's rapidly changing, turbulent and complex environment are virtual, open, heterarchic and autopoietic. The main question we try to address in this paper is how to support these organizations with an adequate information system. We show that it is possible to develop autopoietic information systems that should be able to respond to the challenges of modern organizations.

Keywords: autopoiesis, information system, organization

Pučko Danijel

Which Could be the Ground for Choosing One-tier or Two-tier Corporate Governance System

Recent changes enacted in the Slovenian Company Code opened the possibility for applying the one-tier corporate governance model instead of the two-tiers one. The decision on the chosen governance model must be based on an analysis of factors that determine the efficiency of each of the two models. The article offers on the basis of historical overview of the corporate governance function development and recent controversial views on the corporate governance the analysis of factors that support the one-tier governance model on one hand and the two-tiers model on the other hand. This analysis is based on the identification of the weaknesses of the corporate governance models in companies with the dispersed ownership in the transitional countries of Central Europe too. In the conclusion the author identifies additionally most probable future changes in the corporate governance function.

Key Words: corporate governance, corporate governance models, determinants of the corporate governance model's choice, future of the corporate governance function.

Aleš Novak

Reasons for International Differences of Financial Reporting Systems

The paper starts with a description of the basic facts about accounting, accounting system

and accounting reporting with emphasis on financial reporting, which is founded on several general philosophical presuppositions. Later the reviews of the different authors' opinions on reasons for causes of international differences in financial reporting systems and their classifications are stated. There is still a strong case for the distinction of the Anglo-American and Continental-European group of financial reporting systems. The most typical of the Anglo-American group is probably the U.S. financial reporting system and the most typical of the Continental-European is probably the German financial reporting system, which are thus besides IFRS with its above national characteristics and SAS presented in greater detail. SAS are on a large scale harmonized with IFRS and cover besides the field of financial reporting also the field of internal reporting. We can expect IFRS to have even greater international role, their even further harmonization with U.S. GAAP with SAS again inevitably following the IFRS' path.

Keywords: financial accounting, financial reporting systems, U.S. GAAP, IFRS, German accounting rules, Slovenian Accounting Standards (SAS), classification of systems, causes of international differences, conceptual framework.

Andrej Raspor

Tips in Catering Industry

The present article contains research aimed at determining how different forms of waiter behaviour effect tipping. Although in most countries tipping is not a compulsory element of service, it is important to employees in catering industry. This is the reason why it is important for waiters to learn the techniques to enhance their own tips. The research also showed that in Slovenia, like in other countries, satisfied guests devote some money to the employees in form of tips. It revealed that in restaurants and taverns guests devote an average of 2,97% of the bill to the employees. The research further evidenced some differences between Slovenian and Italian guests – the latter being more generous.

Key words: tip, salary, tourism, catering industry

Laura Južnik Rotar

The Paradox of Slovenian Labour Market: Labour Market Flexibility but Protected Workers

The aim of this paper is to assess the strictness of employment protection legislation

and its actual enforcement in particular transition countries with special knowledge to Slovenia. For transition countries the calculated employment protection legislation index is close to the average of EU15, where law legislation is well aligned with EU regulations. The most regulated are regular forms of employment and the least regulated are temporary forms of employment. Evident problem is the actual enforcement of law legislation by which flexibility is increased.

Key words: labour market flexibility, employment protection legislation index, Slovenia, transition countries

Irma Urh

The Criteria for Evaluating Company as a Learning Organisation

The article presents the criteria used for evaluating a company as a learning organisation. These criteria cover management and administration, professional progress, cooperation with community and the system of human resources management.

We focus our attention on the system of human resources development. A company has a significant influence on training / education of employees and their career development by activities of the system. The system of human resources development is efficient only if it is supported by the system of human resources management. The system of human resources management involves the employment process, training / education of employers, culture and atmosphere in the company, learning habits and values of employers, style when acting as teachers and the pay system. These activities must be supported by flexible administration, which keeps abreast of advances in its field and takes an active part in activities of its community.

By criteria we collect data how the system of human resources management works, how the management supports it and about way, direction and dynamic of the modifications in the company at the specific time. The difference between the actual state and the concept of the learning organisation ranks business process to (dis)satisfaction, there by identifying areas that need to be improved. On the basis of results of our analysis, we can formulate our proposal for restructuring of the human resources management system and its supporting elements at the company.

Key words: learning organisation, company, the criteria for evaluating

Uvodnik/ Editorial 3/2007

V pričujoči številki revije je objavljenih osem člankov. Prvi članek obravnava področje kakovosti v osnovnih šolah. Zato naj uvodnik tokrat namenim svojim razmišljanjem o temi imenovani kakovost v izobraževanju.

Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene ali neposredno izražene potrebe. Kakovost pomeni skladnost s potrebami in pričakovanji. Kakovost je torej lastnost izdelka ali storitve.

V mnogih primerih (tudi v izobraževanju) se potrebe s časom spreminjajo, zato je treba občasno preveriti dokumente, v katerih so do podrobnosti določene zahteve.

Kakovost v izobraževanju je:

- način izvajanja izobraževalnih procesov in spremljajočih dejavnosti;
- stanje pogojev za to in
- končno stanje znanj, spretnosti, navad in usposobljenosti udeležencev izobraževanj.

Ni dovolj, da kakovost v izobraževanju

opredelimo zgolj z stanjem outputa. Pomembno je poznati tudi pogoje za izobraževalni proces. Od pogojev za izvajanje izobraževalnih procesov, ter od načina izvajanja, so namreč odvisne končne lastnosti outputa.

Kakovost je praviloma možno opredeliti in tudi meriti s pokazatelji objektivnega tipa. Lastnosti industrijskih produktov lahko opredelimo npr.: s fizično dimenzijo, kemično sestavo, povprečnim časom do odpovedi, pogostostjo odpovedi in podobnimi parametri, katere lahko izmerimo. Po klasičnem pojmovanju dela ljudje s pomočjo delovnih sredstev preoblikujejo predmete dela. Predmeti dela so največkrat del nežive narave. Na istovrstne aktivnosti človeka (delovne operacije) se v procesu preoblikovanja predmeti dela odzivajo na vseskozi enak način. Karakteristike materializiranih outputov človekovega preoblikovanja predmetov dela so tako odvisne od načina izvajanja delovnih operacij in lastnosti delovnih sredstev. Tudi kakovost storitev dostikrat zlahka opredelimo z merljivimi elementi (npr.: z odzivnim časom), vendar tu včasih pri definiranju pojma "kakovost" že pride do težav. Sam menim, da so glavna področja zagotavljanja kakovosti v vsaki šoli naslednja:

1. Področje »učne vsebine«
2. Področje »izobraževalni procesi«
3. Področje »kakovost delovnega življenja«
4. Področje »poslovni in notranji procesi«
5. Področje »podjetnost«
6. Področje »podoba v javnostih in ciljnih skupina«

Da pa se proces zagotavljanja kakovosti lahko sploh začne, mora management v izobraževalnih ustanovah razumeti svojo vlogo in odgovornost za kakovost pedagoškega procesa in izobraževalne ustanove kot celote. Pomembno je vedeti:

- kaj je kriterij kakovosti;
- s kakšnimi instrumenti zagotavljanja kakovosti razpolagamo;
- kakšne so pričakovane koristi ukrepov za zagotavljanje kakovosti.

V sodobnih izobraževalnih ustanovah proces managementa kakovosti temelji na kulturi organizacije, katere se v izobraževalnih ustanovah najbolj odraža v sledečih pojavih:

- načinu komuniciranja med sodelavci;
- načinu komuniciranja med managementom in izvajalci;
- načinu komuniciranja z udeleženci izobraževanj.

Management zagotavljanja kakovosti se torej začne in konča z vzpostavljanjem kulture organizacije.

Katerakoli izobraževalna ustanova lahko postane dobra izobraževalna ustanova, če se je osebje za dosego tega cilja sposobno in pripravljeno ustrezno angažirati. Kakovost je dosegljiva in merljiva tudi v izobraževalnih ustanovah, v končni fazi pa vedno prinese tudi koristi.

Marko Ferjan

The Quality Assessment of Primary Schools

Zdravko Pečar, Boris Gramc

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva 5, 1000 Ljubljana, zdravko.pecar@fu.uni-lj.si; boris.gramc@fu.uni-lj.si

This paper explores themes from the management of the public sector, which is increasingly connected to the models and thinking of the private sector. This is also true for primary schools. The results of quality assessment in primary schools from six European countries are represented in this paper. They show that quite substantial differences exist between countries in most quality elements, and that the final level of quality assessed depends not only on the resulting elements' grades but also on their importance/weight. We find out that Slovenian grades are pretty good, but there are still the areas – e.g. educational programs – that have to be improved in the future.

Key words: total quality management (TQM), quality measurements, primary schools, decision models.

Ugotavljanje stanja kakovosti osnovnih šol

Članek posega na področje managementa v javnem sektorju, ki vse bolj – med drugim tudi na področju osnovnega šolstva – sledi pristopom in razmišljanju zasebnega sektorja. Prikazani so rezultati ugotavljanja kakovosti osnovnih šol v šestih evropskih državah, ki kažejo, da med evropskimi šolami obstajajo precejšnje razlike pri večini sestavin kakovosti, končna ocena kakovosti pa je odvisna ne samo od ocen posameznih sestavin, temveč tudi od pomena oziroma uteži, ki jih sestavine imajo. Ugotavljamo tudi, da so ocene za Slovenijo relativno dobre, obstaja pa nekaj področij, denimo izobraževalni programi, ki v prihodnje potrebujejo znatne izboljšave.

Ključne besede: management celovite kakovosti (TQM), meritve kakovosti, osnovne šole, odločitveni modeli.

1 Introduction

Quality assurance in education has become a very popular phrase in school policies and strategies in the past decade and at all levels of the educational system, from kindergarten to doctoral studies. The sole difference is that in higher education, which was supposed to have greater autonomy, quality assessment includes an increasing number of external independent stakeholders, to whom the quality of education is of vital importance, directly or indirectly. In pre-higher education though, an area that was traditionally governed externally, the quality assessment is increasingly becoming a responsibility of the schools themselves.

There are various ways of assuring quality within the school system. This surely includes the carefully planned continuous education and professional development of teachers and other educators and the activities of the inspectorate of education, although this is less and less true for the latter, since the inspectorate no longer controls the professional aspect of work. Various forms externalisation of the testing and grading of knowledge and the mutual comparison of teaching results should also be included, as well as the fact that management consists of pedagogues and the accompanying work of expert bodies within the school, etc. During the past decade, coinciding with the introduction of school autonomy principles, concepts of quality assurance have been appearing in numerous European countries, all united by the idea of self-assessment.

This article is focused on the concept of assuring overall quality through self-assessment. The self-assessment

approach is present in Europe both in the public and private sector, including primary schools. In Slovenia, too, there have been aspirations and attempts to initiate these approaches at various levels of the educational system, allowing an insight into the basic elements of the workings of public organisations such as schools, which can trigger self-improvement processes. The research results presented in this article are a starting point for identifying the key ingredients of primary schools and comparing foreign schools with ours.

In the first place, the aim of this research is to ascertain what basic elements of primary schools' functionality give the best and the worst results and to decide how important a certain criterion is for the quality of a school. Based on the results, school managements will be able to more easily and precisely identify priorities and directives that need to be implemented, while the comparison with other countries on a national level can and should be the foundation for adopting system changes that raise quality on the state level regarding the deficiencies and weaknesses found in specific areas.

The subject of this research is therefore a comparison of quality in primary education between Slovene and foreign primary schools consistent with the methods of total quality management. It is expected that, (1) there are differences between the countries compared in a large majority of the elements of quality, and (2) that the quality of a primary school depends on the number of elements of quality that are graded as excellent.

A comparative method between the specific countries was used in this research to compare various parameters and

countries with each other. Fundamental conclusions were formed by synthesising results based on the comparison and analysis of specific results.

The article goes on to put forward a theoretical basis for a self-assessment model for schools and presents the results of the quality assessment of primary schools in six European countries. The following chapter thus presents a concise theoretical review of the concept of total quality management in connection with self-assessment, while the third chapter illustrates how to apply the concept of quality assurance to the functioning of primary schools. The fourth chapter introduces the building of the model for quality assessment in primary schools and the DEXi tool for multi-attribute decision making, which was used in the research. The fifth chapter includes the key results of quality assessment in primary schools in Slovenia and other countries and the sixth chapter summarises the article.

2 Total Quality Management and Self-Assessment

Self-assessment means adopting a total quality management (TQM) that is especially appropriate for use and implementation in various organisations, but differences in the organisational cultures of individual organisations have to be taken into account in its implementation (Kekäle et al., 2004).¹ Weick (1976) and Cervai et al. (2004) share the opinion that this is especially true of schools, as they have a specific culture, organization and functioning.

TQM needs to be clearly distinguished from quality control and quality assurance. *Quality control* includes the statistical monitoring of the quality of products or services and monitoring the final output of the production/service process. *Quality assurance*, on the other hand, goes a level higher compared to quality control (which defines standards of products or services, i.e. to define the quality of the processes or programs themselves. Therefore both internal and external assessments are included in the assessment of processes, which is similar to TQM, although the latter presents an even broader model of quality assurance and is defined as the process of continuous improvement (Kekäle et al., 2004). TQM thus encompasses monitoring and the constant process of quality improvement for services, processes and resources, both capital and human.

In fact, total quality management represents a change in organisational culture, since aiming for constant improvement calls for changes in the system of norms, values, notions and convictions that define how employees behave and respond to problems. Young and Wilkinson (1999) claim that trying to explain it otherwise would mean missing its essence. Changing culture is the foundation, although this does not mean that the process is simple or quick. These are long-term, constant activities and they have to be triggered internally, even though they are done with additional external help in many cases (Schein,

2004). Changes to culture are easier to introduce if all the members of the organisation believe or understand that they are necessary. Camp (1995) states that this collective understanding of the shortcomings of the current system and the need for changes can be achieved using benchmarking. This was the foundation upon which the European Quality Standard (EQS) was developed for all three levels of schools in the 2003 to 2006 period to encourage organisational changes in schools and to stimulate the self-assessment processes.

Projects for the self-assessment of quality in European countries have evolved into extensive activities that range from national and regional associations all the way through to the level of individual schools. Self-assessment of work means that a school, as a whole or on some level (class, subject, department, an individual teacher, a certain activity, e.g. school nutrition, extracurricular activities, parent meetings, etc.), carries out a self-assessment project. The basic principle here should be the voluntary cooperation of each individual. The concept envisages that the methods, instruments and other procedures used for assessing the current status should be tested or standardised at a national level to allow for the comparison of data.

The questionnaires that are uniformly devised for various levels of education and school types, which include the most important stakeholders, are a step closer to this concept. They are directed towards identifying the key elements of quality that schools should provide and assessing the level of quality already achieved in specific elements.

Assessing quality is not the goal, merely the means for planning measures to eliminate weaknesses in a school or strengthen its strong points. Thus any project dealing with the quality of work in a school is inevitably expanded into three stages:

- assessing quality by choosing the appropriate questionnaires,
- interpreting the data gathered, supplying it with objective information (the rate of success, working conditions, education of employees, environmental data, etc.) as well as opinions and evaluations from external independent experts;
- preparing a plan of measures to eliminate weak points or maintain high levels of assessed quality.

The most sensitive parts of the whole process are the last two stages, which are undoubtedly the hardest as well. Self-assessment therefore cannot be successful if it is simply stopped after phase one. In this case assessing quality would serve no purpose whatsoever. Carrying out phases two and three is a process that a school, or more precisely its management, needs to enact thoughtfully and systematically. Foreign experience shows that there are two key conditions for this: assuring a high level of professionalism and included the largest possible number of stakeholders in the process.

¹ There are significant typical differences between the introduction of total quality management into either production or service organisations. The key element is including numerous interested parties and their mutually conflicting goals, especially in service organisations from the public service and the broader public sector, (Saaty, 1988). This fact is very important when it comes to schools.

3 Quality Assurance in Primary Schools

Primary education in Slovenia is regulated by the Elementary School Act (Zakon o osnovni šoli)². As far as the compulsory program is concerned, primary education is free for all citizens and is financed by public funding.

As the founders of primary schools and as those responsible for primary education, municipalities need to provide the conditions necessary for carrying out the compulsory program of primary education and taking care of additional activities. The obligations of financing the compulsory program are split between the municipality and state by the Organization and Financing of Education Act (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja)³.

During the past decade quality assurance in education has become very important in the strategic orientations of countries at a regional level as well as at a micro level, i.e. directly within the institutions carrying it out. In addition to political, strategic and expert orientations in the area of quality assurance in primary schools, numerous articles have been written on the subject with international impact and many projects and researches have been done. An important example was the European Comenius project (QiS – Quality in School); the research presented in this article is part of it.⁴ During the last decade a process of continuous improvements in elementary schools and at higher levels of education has been taking place in the USA under the influence of ASQ – the American Society for Quality. This is already showing a positive influence on the measured quality of schools that are a part of AQS (c.f. Amos and Keeley, 2003)⁵. Examples of authors writing on the importance of quality in education at the micro level in various countries are Kirchoff (1996), Geoff (1997), Berry (1998), Egol (1999), Beresford (2000) and Samy (2002) and, at the macro level, Barro (2001), Bratsberg and Terrel (2002).

There are several ways to achieve quality assurance in a school. The continuous education and improvement of the educators can certainly be classified here, as can the activities of the inspectorate of education, although this is less and less true since the inspectorate no longer controls the professional aspect of work. Various forms of externalising the testing and grading of knowledge and the mutual comparison of teaching results should also be included, as well as the fact that the management consists of pedagogues and the accompanying work of expert bodies within the school. During the past decade and coinciding with the introduction of school autonomy principles, concepts of quality assurance have been appearing in numerous European countries, all united by the idea of self-assessment. The role of self-assessment in the process of constant improvement is shown in Figure 1.

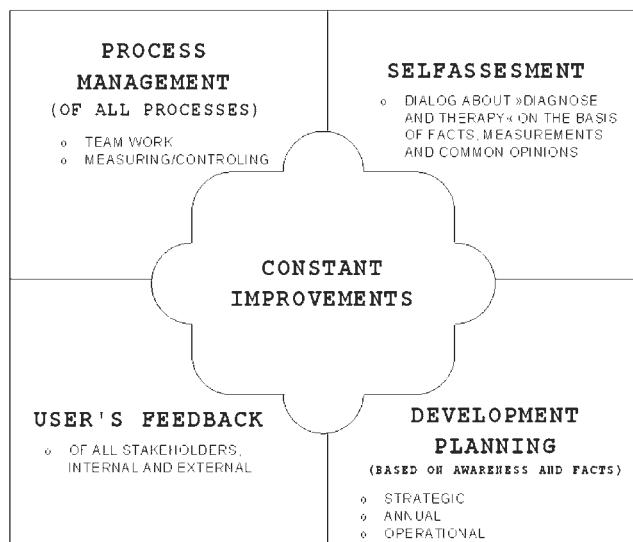


Figure 1: The Role of Self-Assessment

4 Developing a Self-Assessment Model

It has to be emphasised once again that assessing quality must not be the goal in itself. Instead it is the means for planning further procedures that will eliminate weakness and strengthen strong points in an area of schooling. The self-assessment model is one of the tools used to determine these weak and strong points. The development of this model usually consists of different stages.

4.1 The Stages of Developing a Self-Assessment Model

Stage one is the identification of the stakeholders that are connected at any level to the workings of a school and its level of quality. These include pupils, teachers, parents, the school board, municipality, etc. Questionnaires are devised in stage two, which identify how stakeholders perceive the key elements of quality. A trial questionnaire is devised at first and it is later revised and improved. The key elements of quality are then represented in a tree structure. In our model the structure consists of three main branches representing resources, processes and results. Each of those branches is then given a different value and is connected to some elements of quality.

It is important to give the elements of quality the appropriate weighting. The problem of finding this appropriate weight is minimised by increasing the number of indicators or attributes. Khan (2003) shows that the weight is distributed over a larger sample if the number of attributes is increased. Therefore it follows that in a small number of attributes, any of them contributes significantly to the assessment, which means that anomalies in the results can be considerable.

² Official gazette RS, no. 12/1996; additions and changes 33/1997, 54/2000, 59/2001, 71/2004, 53/2005, 60/2006 (63/2006 – correction)

³ Official gazette RS, no. 12/1996 (23/1996 – correction), 64/2001, 108/2002, 34/2003, 79/2003, 65/2005

⁴ More on this project on www.qis.at.

⁵ More on this association on www.asq.org.

The last stage is represented by the model's development and testing. Even when the model is developed it needs constant revision, addition and re-examination by democratic instruments (e.g. surveys completed by various stakeholders) to see whether the weight of key elements of quality have changed.

The quality in schools project does not end here however. After the model has been formed, developed and tested, it is then necessary to interpret the results and supply further objective information (the success rate, working conditions, the education of employees, environmental data, etc.). Opinions and evaluations from external independent experts are highly desirable at this point. The next step is a set of planned improvements for eliminating weaknesses or maintaining high levels of assessed quality. Every group of stakeholders and the policy makers at the macro level have to be included in the process of eliminating weaknesses and maintaining strengths. The whole process thus leads to total quality management.

Evaluating the results and strategic planning are processes that a school and its management need to carry out thoughtfully and systematically. Foreign experience shows that there are two key conditions for this: assuring a high level of professionalism and making the number of stakeholders included in the process as large as possible. The present article emphasises the importance of understanding this.

4.2 Connecting the Model with the DEXi Software Tool

Multi-attribute models may be useful assistants for decision making in complex situations, such as those that include a number of factors that might influence the decision and cover many variations or many groups of decision makers with various interests. These methods are not a substitute for the human decision maker, who is still entirely responsible for the final decision, and this means that results acquired by robust models need to be logically examined and considered thoughtfully. Multi-attribute methods may however make an important contribution to more systematic and better organised decision making. The decision maker is forced to think harder and gather more information, thus minimising the possibility of overlooking things that might crucially influence the decision.

Supportive software tools will help in creating the decision making model, evaluating variations and offering a variety of analyses with which decisions can be verified, substantiated, explained and documented in detail. The final decision is therefore usually higher in quality. This is normally also reflected in the fact that things are carried out more effectively as information gathered in assessment can be put to good use, for example information on the distinctive weaknesses or strengths of the variations processed (Bohanec and Rajkovič, 1999).

Multi-attribute decision making is based on deconstructing the decision problem into smaller subproblems. Variations are broken down into specific parameters (criteria and attributes). Specific parameters have to be evaluated in order to achieve the relevant decision making, which means that the chosen criteria are not of

equal importance in the final choice of variation (Bohanec et al., 2000).

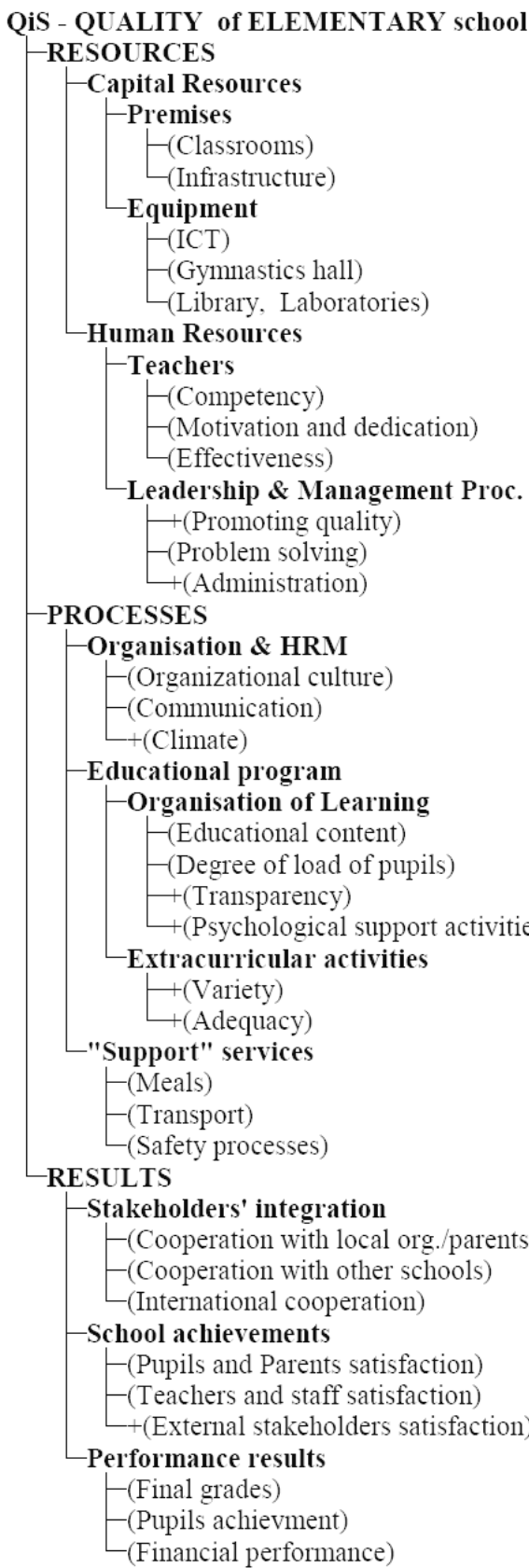
Enough information has to be gathered in order to achieve proper results, which will allow for a higher quality decision. The process of gathering and sorting information is called the decision making process and consists of the following stages:

- Identifying the problem (identifying the problem, defining the problem and determining goals and requirements). It is important that this stage should include everyone affected by the problem (the stakeholders).
- Identifying the criteria (criteria are set and variations are then evaluated upon them. The structure of the decision making model is made and all criteria in the tree structure are assigned their potential values).
- Defining the usefulness functions (setting the weight of specific attributes according to their importance in the model as a whole). A certain attribute might happen to prevail in its importance over the others and so the final evaluation turns out to be different than it would have been if all the attributes were equally important.
- Describing variations (each variation is described by evaluating the basic criteria, which is acquired e.g. by a survey).
- Evaluating and analysing variations (using the DEXi computer program, variations are evaluated according to the structure of the criteria and defining rules). Graphs may be helpful in the analysis of variations.

The present research used the DEXi program for multi-attribute decision making and evaluating options in data analysis. DEXi is based on the tree structure model of evaluation, which means that the attributes (elements of quality) need to be arranged into a tree structure during the first stage. Figure 2 represents the tree structure of our model. Every element of quality has a certain set of values (e.g. in our quality assessment these are "very low, low, average, high and very high") and a usefulness function, which evaluates the element of quality at higher levels based on evaluations from the lower level of the decision making tree. The lowest level elements of quality ("leaves of the tree") are the so called basic attributes that have no children and represent the actual input attributes of the decision making model (Jereb et al, 2003). Participants themselves were only evaluating the basic attributes, and the evaluations for attributes at higher levels were then based upon the evaluations of lower levels and upon the decision making criteria. The decision making criteria define various combinations of attribute evaluations on the lower levels that will result in a certain evaluation on the higher level. Some example decision making criteria are given in Table 1.

Once all data is input for the basic attributes, the program will automatically generate results on all the higher levels of the decision making tree as well as the final result, i.e. the overall quality of a primary school. The results of our analysis and research are given in chapter 5.

Therefore, the DEXi program is a program for multi-attribute evaluation and decision making. It represents a qualitative approach for the evaluation of elements of quality



	Capital Resources	Human Resources	RESOURCES
	35%	65%	
1	not good enough	<=very good	not good enough
2 *		not good enough	not good enough
3	not good enough	excellent	good enough
4	>=good enough	good enough	good enough
5	good enough	>=very good	very good
6	>=good enough	very good	very good
7	>=very good	excellent	excellent

Table 1: Example of Decision Rules

and for indirectly determining the usefulness function, which allows for a more transparent construction and usage of the model (Jereb et al, 2003). The results, presented in the following part of the article, are comprehensive and useful to a wide number of users, not just the experts. The use of the model is therefore relatively simple and it has been programmed for the Windows platform, which is the most common operating system in our part of the world.

5 The Results of the Evaluation

As part of the Comenius QiS project, the evaluations were gathered in primary schools in various European countries (Slovenia, Germany, France, Lithuania, Italy and Finland). Since it was devised and agreed upon in meetings of the QiS workgroup, the questionnaire was the same in all these countries, which means that the results are completely mutually comparable. The limitations can be seen in the perception of quality, which differs from country to country. This means that a certain level of quality may be evaluated as "very high" in one country and as "excellent" in another. But it is impossible to avoid subjective perceptions in assessing quality and therefore this weakness in the survey has to be taken into account.

The results for a specific country are based on certain rules that had been set in advance and input into the DEXi computer program, as well as on the evaluations of certain basic attributes (elements of quality) acquired by questionnaires in the specific countries. The values attributed to the specific criteria were: not good enough, good, very good and excellent. Each element was given the value that was most frequent in the survey. Final evaluations have also taken into account the weight of the specific elements, which in some cases makes the final results quite different from what they would have been had all criteria been valued equally.

It turned out that measurements are necessary for total quality management to function, and that one of the key factors of success lies in the small number of key indicators (4-10). In our model the indicators were broken down into numerous sub-indicators, assuring an appropriate distribution of weights. Not only is the number of indicators (elements of quality) relevant, it is also important that their content is clear and directed at the end user, which means they should also allow the visualisation of the measurements (Pečar, 2003, p. 35).

Analysing the results acquired and searching for reasons why various situations occur is especially important in terms of looking for solutions to eliminate weaknesses. A

Picture 2: The Tree Structure of the Quality Assessment Model for Primary Schools

clear representation of the current state is also important, as it may serve as an aid to management, which must in the end provide the conditions for eliminating the weaknesses and improving on the present state. For effective analysis it is not only necessary to take the final result into account, but also to analyse certain sub-elements of the complete model.

5.1 Results for the Main Sub-elements of the Model

The tree structure of the decision making model consists of three main branches. These are: resources (representing 27% of the weight in the final evaluation), processes (representing 32% of the weight) and results (representing 41% of the final evaluation). The results for Slovenia and some other countries are represented in Figures 3 and 4. Slovenia was evaluated as very good in two attributes while its processes were evaluated as good. Figure 4 shows that

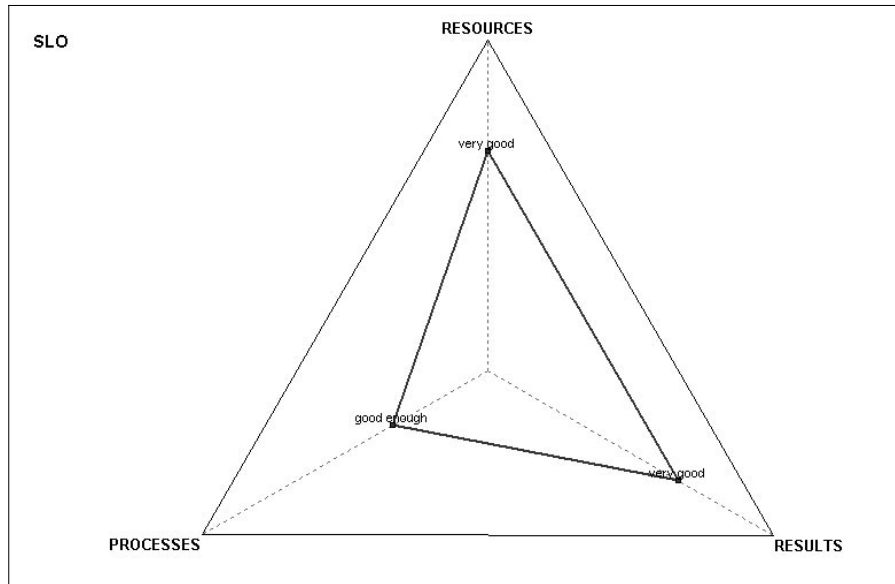


Figure 3: A Graphical Presentation of the Main Sub-elements for Slovenia

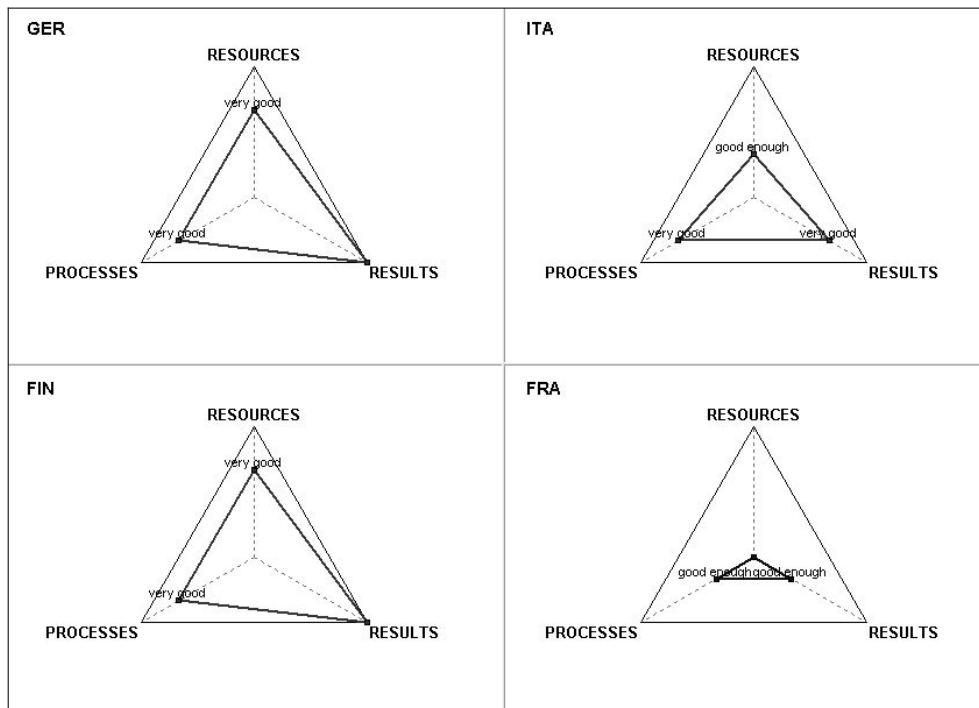


Figure 4: A Graphical Presentation of the Main Sub-elements for Germany (GER), Italy (ITA), Finland (FIN) and France (FRA)

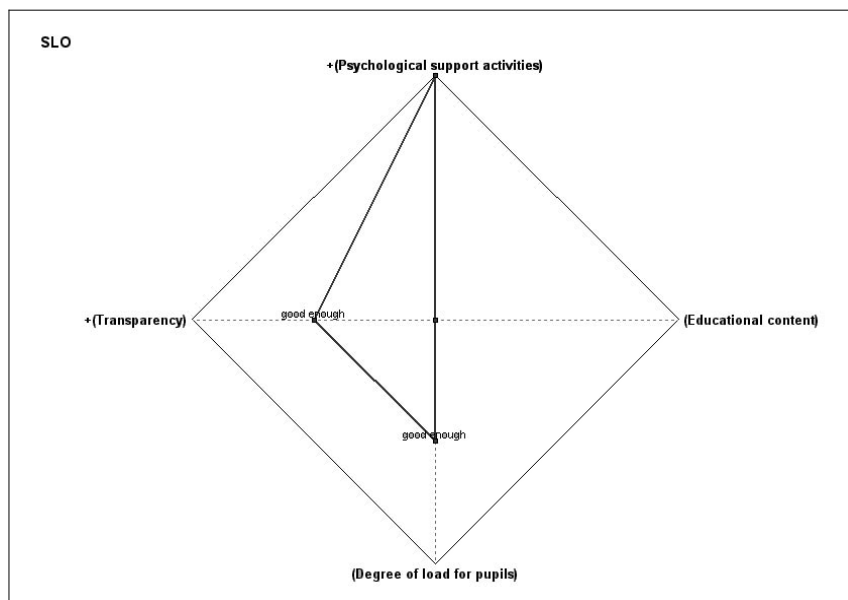
Finland and Germany were given relatively high values, while French schools were evaluated as relatively bad, especially in terms of resources. It will have to be analysed why the main attributes were evaluated this way.

5.2 The Areas with the Lowest Results

Each of the countries received bad results in certain areas. Considering the importance of certain parameters in a specific environment, it is of course possible that areas with the lowest evaluations will not be chosen as a priority by school boards or those responsible for the development of quality in schools. Certain countries have problems in specific areas, while some problems are common. The following figures show what the greatest shortcomings are in certain countries.

The Educational program parameter in Slovenia and the criteria tied to this parameter received the lowest grade of all countries assessed. From an economic point of view it could be said that this parameter is not among the most important, but this result still illustrates a certain weakness in Slovene primary schools, where there are inappropriate programs that are changing too quickly. Discontent can be felt equally among parents, pupils and teachers. The problem does not lie in the schools as such, but in inappropriate legislation. Changes here do not require financial means as much as the realisation that something has to be done to ensure the greater satisfaction of the end-user. The problem is especially worrying from the point of view of the pupils, to whom education will not bring the appropriate and expected knowledge. For an optimal solution of the problem, experts as well as the parents, pupils and other

(a)



(b)

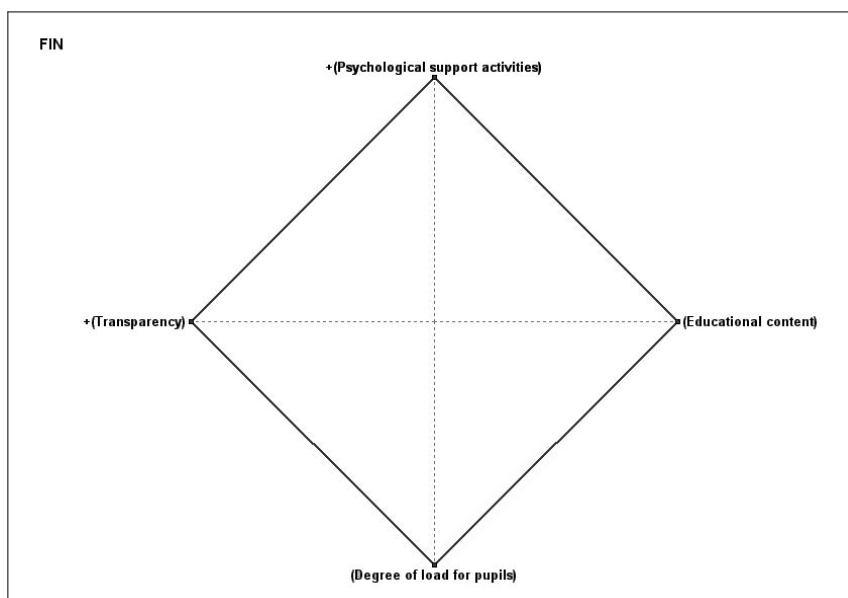


Figure 5: Quality Assessment of the Education Program for Slovenia (SLO) and Finland (FIN)

stakeholders, will have to be included and certain solutions adopted from other comparable systems. A comparison of the evaluations for Slovenia (given a relatively low evaluation in the area of educational programs), for Germany (given average evaluations) and for Finland (highly successful in this area) is given in Figures 5a and 5b. In both cases the graph representing Finland, which is a sort of benchmark in this case, runs on the outer edge of the quadrangle, which means that the Finnish schools received the highest evaluations for all the levels of the educational process.

The Results parameter is the area that contributes the highest percentage of points to the final evaluation. This is easily understood, as in the end the success rate is always measured in terms of results and this is the main indicator of success, especially in economics. Three countries, Italy, Lithuania and France, have lower evaluations than they wanted. The reasons are different though. There is no data from Italy for the section of the criteria concerning the success of schools and their pupils, but the evaluation of the parameters concerning school cooperation and satisfaction are also barely adequate. In comparison, the cooperation between Slovene schools, locally and internationally is evaluated as excellent. The opposite is true in France, where cooperation was evaluated as bad. Schools in Lithuania on the other hand have distinct problems with financial operations.

These worse results may also mean that France and Italy do not take these areas very seriously. Despite this fact, their pupils are highly successful when it comes to final grades and in competitions and knowledge tests, where they are evaluated as the best of all the countries.

The worst evaluations were the ones given for school equipment. Lithuania especially has problems with the lack of equipment in classrooms, where they need more communication and informatics equipment. They also lack equipment in gyms, libraries and laboratories. It is interesting that a similar evaluation was given for these

parameters in France. This shows an important dilemma in this area – the question of what quality actually stands for. Even though standards may be set – e.g. excellent evaluation means high speed internet access – a person who hasn't had internet access at all may perceive any kind of internet access as more satisfactory than a person who already has it and wants an upgrade. Despite setting the standards for evaluations, there is no way to avoid subjective judgement. The only low evaluation Finland was given was for the equipping of its gyms. Considering that the other evaluations are much higher, Finnish schools still rank among the best in this research.

An analysis of the quality of capital and human resources (Figure 6) shows that schools in France and Lithuania were evaluated slightly better when it came to human resources. In France they were even ranked as very good. Finland ranks highest when both types of resources are summed up, however, Germany was evaluated as the best in terms of human resources. Within the specific parameter of human resources, the competence of the teachers in all the countries was evaluated as one of the best parts of the whole decision making model. Motivation and effectiveness are also at very high levels. The inappropriate furnishing of schools therefore no longer affects teacher motivation.

5.3 Areas with the Best Results

Within the structure of the decision making model there were a few parameters that were evaluated as very good in all of the countries. The competences of teachers and the excellent pupil results have already been mentioned. The highest evaluations within the parameters, though, were given for extracurricular activities. All schools organise a wide range of extracurricular activities, allowing pupils to find undiscovered talents in various walks of life. At first glance these activities do not seem to be so important for the educational program, but they give children the

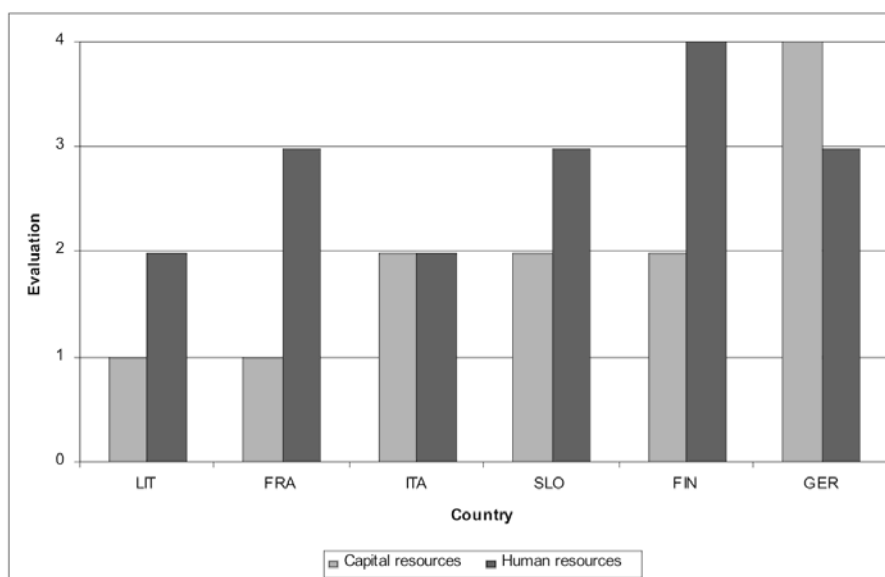


Figure 6: The Comparison Between Capital and Human Resources

Note: 1- not good enough, 2 – good enough, 3- very good, 4 – excellent

opportunity to find a field where they may actually achieve more than they could by mere education. The activities are also important from the social point of view, as they give children the opportunity to work in various fields and occupy their spare time, as well as facilitating socialisation and identification with others who share the same interests.

5.4 Final Results

The final evaluation is found by taking into account the evaluations of all the parameters and their weights and is presented in Figure 7. It has already been stated that France and Lithuania were evaluated as slightly worse than the others in the areas of capital resources and results. Lithuania also has problems with suitable organisation. On average the most uniform evaluations for the parameters throughout the decision making model were given in Germany. The final evaluation for Slovenia is rather encouraging, although it does show certain areas where better conditions need to be provided. Of all the six countries compared, Finland had the best results with schools there getting most parameters evaluated as excellent. The differences between some countries are considerable. The fact is that by using an expert approach, it is possible to raise the level of quality in all the countries and that constant upgrading of the existing systems is necessary, for being the best and staying the best means constant labour and accepting the new tasks that arise during development.

Our expectations that evaluations differ between countries in most elements of quality have been confirmed. The above representations show that primary schools in the countries compared were evaluated very differently. It cannot be claimed, though, that the quality of a primary school depends on the number of elements of quality that were evaluated as excellent. Obviously the final evaluation is formed not just by the number of elements of quality

evaluated as excellent, but also on what those elements are. Elements of quality have different weight. For example, a lot of excellent grades were given to Finnish schools but in terms of the total quality they do not have significant weight. On the other hand, elements with the highest weight were evaluated as less than excellent. This results in a total grade of only "very good".

6 Conclusion

This research presents foundations for progressive thinking in Slovene schools and for the introduction of total quality management into their functioning. While the formation of key elements of quality in the functioning of schools is presented on the one hand, along with setting their weights (self-assessment model), on the other the article also tries to form an opinion and a belief that organisations can build and improve their quality on the basis of such research. The ways to do this are through self-assessment and the process of constant improvement. Transferring an understanding of TQM ideas and the functioning of organisations from the private into the public sector will allow focusing upon key elements that influence business excellence and, consequentially, achieving a high level of social success and prosperity.

The research is pointing in the direction of strategic thinking in Slovenian primary schools. It represents an analysis of achieving quality functioning in Slovenian primary schools and an indirect comparison with the primary schools in five other European countries. The aim of the research was to develop a model of self-assessment for primary schools that is also useful for analysing processes, facilitating the identification and solving of problems, better internal communication, benchmarking and better strategic planning. The model developed was also linked to the multi-attribute decision making tool DEXi, which

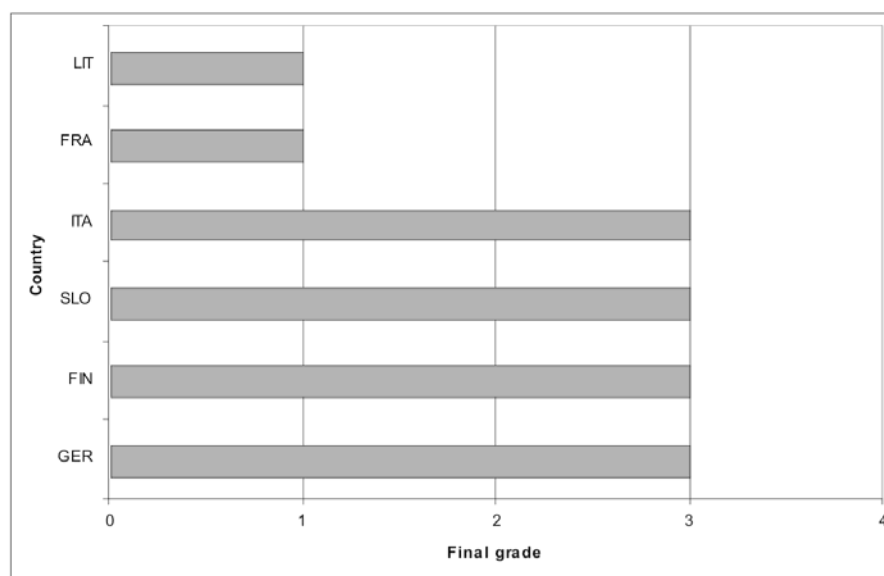


Figure 7: The Comparison of Final Grades among Countries

Note: 1- not good enough, 2 – good enough, 3- very good, 4 – excellent

helped us achieve certain important results that may be a foundation for further strategy forming.

In the future, of course, the model will be corrected, criticised and improved on, but in its present form it already allows for better strategic thinking and decision making in sectors and organisations similar to schools, where management was unknown until recently, but is necessary today for the development of quality, which is the basis for giving individuals internationally competitive knowledge.

References

- Amos, A. & Keely, S. (2003). Quality's positive outcomes in education. *AQS's Annual Quality Congress Proceedings*, 57: 107-110.
- Barro, R.J. (2001). Human Capital and Growth. *The American Economic Review*, 91(2): 12-17.
- Beresford, J. (2000). Student Perspectives on School Improvement. *British Educational Research Association Conference*. London 4-7 sept. 2000. Cardiff: Cardiff University.
- Berry, G. (1998). A quality systems model for the management quality in NSW schools. *Managing Service Quality*, 8(2): 97-110.
- Bohanec, M. & Rajkovič, V. (1999). Multi-attribute decision modeling: Industrial applications of DEX. *Informatica*, 23(3): 487-491.
- Bohanec, M., Zupan, B. & Rajkovič, V. (2000). Applications of qualitative multi-attribute decision modes in health care. *International Journal of Medical Informatics*, 58-59: 191-205.
- Bratsberg, B. & Terrell, D. (2002). School quality and returns to education of U.S. immigrants. *Economic Inquiry*, 40(2): 177-199.
- Camp, R. (1995). *Business Process Benchmarking*, New York: Irwin Professional Publishing.
- Cervai, S., Kekäle, T. & Fabbro, B. (2004). *Reworking the School Culture Through TQM*. Proceedings of the 10th Inaugural ICPQM Conference. Miami: University of Miami.
- Egol, M. (1999). Transforming Education, *Global Conference Learning for 21st Century*. Illinois: Arthur Andersen's School.
- Geoff, B. (1997). Leadership and developing quality culture in schools. *The International Journal of Educational Management*, 11(2): 57-64.
- Jereb, E., Bohanec, M. & Rajkovič, V. (2003). *Računalniški program za večparametrsko odločanje*, Kranj: Moderna organizacija.
- Kekäle, T., Fecikova, I. & Kitaygorodskaya, N. (2004). To make it »Total«: Quality Management over Subcultures. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(8): 1093-1108.
- Khan, H. (1991). Measurement and Determinants of Socioeconomic Development: A Critical Conspectus, *Social Indicators Research*, 24(2): 153-175.
- Kirchoff, J. (1996). A study of Quality Improvement and its relationship to Financial characteristics of selected Iowa public school districts, Doctoral Dissertation, Iowa State University.
- Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*, Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Pečar, Z., Cervai, S. & Kekale, T. (2006). European quality standard: the European quality standard and its use for school assessment. *QiS – Quality in school: total quality management within European schools*. Kaunas: Technologija.
- Pečar, Z. & Gramc, B. (2006). Management celovite kakovosti v šolstvu. *Vladne reforme in javni sektor ter predsedovanje Slovenije v Evropski uniji: referati*. Uredila: Setnikar – Cankar, S. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Pečar, Z. (2006). QiS self – assessment (S-A) tool. *QiS – Quality in school: total quality management within European schools*. Kaunas: Technologija.
- Samy, M. (2003). Perceptions of effectiveness – a study of schools of Victoria, Australia. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2): 392-398.
- Saaty, T. (1988). *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, Pittsburgh: RWS Publications.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. (1976). Educational Organisations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.
- Yong, J. in Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: A review, *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 137-161.

Zdravko Pečar je docent na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Je član številnih mednarodnih organizacij in društev, ima vodstvene izkušnje s področja vodenja investicijskih projektov, organizacijskih enot in samostojnih organizacij ter teoretične in praktične izkušnje iz ekonomike in managementa zasebnega in javnega sektorja. Na raziskovalnem področju se ukvarja z managementom v javnem sektorju, predvsem pa s kakovostjo delovanja javnih organizacij.

Boris Gramc je asistent mladi raziskovalec na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani in doktorski študent na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Kot raziskovalec se ukvarja predvsem s področji ekonomike (javnih) podjetij, javnih in podjetniških financ ter politične ekonomije. Je avtor in soavtor raziskav in projektov tako s področja ekonomike zasebnega kot javnega sektorja.

Services Branding: Analysis of Brand Names and Symbols in Insurance Brand Building in Croatia and Slovenia

Đurđana Ozretić-Došen, Ph. D.

Faculty of Economics & Business – University of Zagreb, J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb, CROATIA, dozretic@efzg.hr

This paper expands the understanding of a complex area of service brand management. Since the specific nature of services makes it difficult to objectively judge a service prior to its consumption, decisions and the selection of a service brand can be critical for a marketing strategy. Strong service brands possess: distinctiveness, relevance, memorability and flexibility. Elements of a strong service brand (name, logo, symbol, character and slogan) identify the brand and differentiate the service from its competitors. Research was conducted into the appropriateness of brands within Croatian and Slovenian insurance services sectors. Elements of the 45 insurance service brands (27 Croatian and 18 Slovenian) are analyzed in this paper and evaluated in terms of how and if they meet the criteria of a strong service brand, as well as in terms of their appropriateness for creating desirable, positive and unique associations.

Key Words: Marketing services, service brand, Croatian insurance service brands, Slovenian insurance service brands.

Označevanje storitev:

analiza imen in simbolov v zavarovalništvu na Hrvaškem in v Sloveniji

Pričujoći prispevek skuša približati razumevanje kompleksnega področja managementa storitvenih oznak. Ker specifična narava storitev otežuje, da bi objektivno ocenili storitev pred njeno potrošnjo, ima lahko odločitev in izbira oznake storitve kritičen pomen za marketinško strategijo. Prepoznavne oznake storitev odlikuje razločljivost, umestnost, zapomnljivost in prožnost. Elementi prepoznavnih oznak storitev (ime, logotip, simbol, pisava in slogan) identificirajo oznako in diferencirajo storitev od konkurence.

Opravljen je bil raziskava glede primernosti oznak na področju zavarovalništva na Hrvaškem in v Sloveniji. V prispevku so analizirani elementi 45-ih oznak v zavarovalništvu (27 hrvaških in 18 slovenskih), ki so ovrednoteni glede na to, koliko izpolnjujejo kriterije prepoznavne oznake storitve ter koliko so te oznake primerne za ustvarjanje zelenih, pozitivnih in enkratnih asociacij.

Ključne besede: marketinške storitve, oznaka storitve, hrvaške zavarovalniške oznake, slovenske zavarovalniške oznake.

1 Introduction

Despite numerous and repeated efforts, especially over the last two decades, scholars and marketing experts have not yet reached a precise, satisfactory or comprehensive definition of a brand. Nor have they managed to explain how it adds value to the products and/or services. Although there is general consensus that the most appropriate view of the brand is as a «group of perceptions», it has also been challenged as inadequate and insufficiently precise.

Brands are intangible when defined and understood as groups of perceptions. However, the results of brand building and of owning a strong brand are very real and often tangible for a company, especially if expressed traditionally as business results in terms of quantities and financial values. Furthermore, strong brands change consumer behavior – consumers are prepared to spend more money and often time on a brand they trust, they become attached and loyal to it.

Even though one may doubtless speak about the universality of some basic marketing paradigm on the shaping, building and management of brands, the marketing of services displays certain peculiarities that are inherent to the distinctive nature and characteristics of services. The intangibility and ephemerality of services, variations in quality and the fact that a customer is actively involved in the process of service delivery (regardless of how far-reaching this involvement may be) are major factors influencing the different approaches to the shaping, building and management of a service brand. According to Mudie and Cottam (1999), the service itself may offer no unique tangible benefit – and this can be added by the development of brand imagery. A service brand is essentially a promise of future satisfaction. It is a blend of what the company says the brand is, what others say and how the company performs the service – all from the customer's point of view (Berry 2000:129).

Decision-making about brands by service companies

mostly focuses on building the image of a service provider and, to a lesser degree, on the individual services from the range of the respective company. The selection of the service brand may be critical for the company's marketing strategy and should be preceded by research into the brand's potential (that is, into the potential of all its elements) to transfer crucial and desirable information on the purpose and benefits expected from the service to the target market segment. Strong service brands are distinctive, relevant, memorable and flexible. The elements of a service brand (brand name, logo, character and slogan) serve to identify the brand and differentiate the service from its competition. They need to be chosen and managed in such a way as to enable the formation of strong, positive and unique associations related to the brand. This kind of approach has a direct impact on the level of brand knowledge (brand awareness and, in particular, brand image). The brand's competitiveness is determined by its likeability, the frequency with which the service is used and the level of consumer satisfaction.

The general objective of this paper is to improve the understanding of the complex, interesting and increasingly important problem of service brand management. Other specific objectives include: researching the attractiveness of brands within the Croatian and Slovenian insurance service sectors, with an emphasis on the qualities of strong brands, and comparing the practical management of brand elements by Croatian and Slovenian insurance service providers with the basic theoretical postulates of service brand management.

2 Service Brand Management

Scientific and professional marketing literature often claims that, due to the specific distinctive characteristics of services, service brands and service brand management are extremely important. Onkvist and Shaw (1989), for instance, believe that branding is of greater importance to services than it is to material, tangible products. That is to say, many services are perceived as generic objects of exchange (commodities) whose intangibility makes it more difficult for customers to evaluate the services objectively before actually using them, and also to evaluate the service quality afterwards. Ambler and Styles (1997) see the service brand as a promise. Branding is an essential cornerstone when it comes down to developing trust between service providers and customers (Van Looy *et al.* 2003:362).

Despite such views, the corpus of academic and practical literature dedicated to a detailed study of the approach to the selection of a brand and brand management remains relatively modest and smaller than one might expect. Such a situation is characteristic even of the most developed market in the U.S. in which, as Berry (2000:128) claimed, services currently account for more than 80 percent of the US GDP.

As reported by Dobree and Page (1990), five steps to effectively branding services include: building a brand proposition, overcoming internal barriers, measuring delivery against the proposition, continual improvement and expansion. Levy (1996) opines that successful service

brands can be developed based on the principles of branding fast moving consumer goods. These principles include product definition, clear benefit identification, brand differentiation, consumer motivation and the measurement of product strength. De Chernatony and McDonald (1998) agree with this position when stressing the importance of the distinctive characteristics of services, the importance of symbols in brand building, empowerment of staff and consumer participation in developing the brand. Also, they think that branding efforts in the service industry do not match the rapid growth of the service industry itself. O'Cass and Grace (2003 and 2004) focus on the meaning of service brands as a web of associations in the consciousness of the customers. They emphasize the distinctive characteristics of services as a source of specific and unique associations that need to be employed as the foundations of service brand building and management. Furthermore, they point out that it is of crucial importance for marketing experts to understand such potential associations and their powerful impact on the attitudes of customer to the service brand and their intention to use it. To support this assertion they argue that brand management is a demanding process of managing intangible values, accompanied by a whole range of possible risks to the final selection and use of the service. Finally, they conclude that the development and management of a strong and unique association is of crucial importance to the strategic development and management of successful service brands in the long run.

The management of a service brand should be based on two criteria (Grönroos 2000:291):

- The absence of a ready-made, standardized product should be understood as a starting point in formulating the brand relationship. The service delivery process itself, or any of its integral parts, lies at the very center of brand management. Managing the service delivery process should enable as many positive contacts with the brand as possible, helping to give customers positive perceptions and consequently a long-term relationship with and loyalty to the brand;
- The company as a whole, rather than the individual services it provides is the foundation on which to create the service brand policy (even though service companies sometimes apply individual service brand policies).

McDonald *et al.* (2001) also support the adjustment of branding theories to suit service branding and stress that despite the similarities between the principles of branding goods and services, the specific nature of services requires a tailored approach.

De Chernatony and Segal-Horn (2003) view service brand management as a yet undeveloped area of marketing, pointing out that it abounds not only in questions that need to be answered but also in solutions to enable its more efficient application. Taking into account the fact that the transfer of brand value is visible to the customers through the service delivery process, they warn of the importance of internal marketing aspects. They put special emphasis on brand positioning in the consciousness of the staff as well as strong corporate values to motivate them. In other words, they advocate the position that a brand requires to become reality in the consciousness of the people who provide the

respective service because they themselves are a brand in the service sector.

3 Branding Financial Services

Regardless of the importance that financial services have in developed market economies, e.g. a share of 21% of the U.S. GDP (Brady *et al.*, 2005:401), for a long time the financial service sector failed to pay much attention to marketing or, consequently, to the component of that covering brand management. The reasons for this were numerous and diverse. A fact worth noting is that the different financial service providers themselves were inclined to perceive their industry as conservative, with discretion being one of the main characteristics of service. Combined with certain legal limitations and insufficient marketing knowledge, it led to a restrained and often negative attitude towards marketing and its intensive application in practice.

Concluding that the brand management culture has not taken a firmer hold in service companies, Kapferer (2002) singles out financial services and banking especially. In their research into brand management in the British financial service sector, O'Loughlin and Szmigin (2005) confirmed the conclusions of previous researchers on the universality of basic brand management marketing paradigms on the one hand, and on the other, the necessity to properly adjust the process of service brand building and management to the distinctive characteristics of services in general, and to the multidimensional specifications of individual types of services in particular. They concluded that when deciding on and managing a financial services brand, marketing experts should take all the aspects of the value of the service (functional and symbolic) that are important to customers as their starting point. Also, they need to integrate any factors that may contribute to the creation of brand equity into the process of the provision of the service. Maio Mackay (2001) conducted one of the few researches into the application of brand equity measures in the service sector to date. It was the example of financial services (credit cards) that led her to conclude that many of the existing consumer based measures of brand equity, which have traditionally been used in the "fmcg" (fast moving consumer goods) markets, can also be used to capture brand equity in the services markets. Starting from the now widely accepted position that branding is used in different contexts, Jevons (2005) looks back critically on the importance of brands in several activities and makes the following point about banking services: In the banking industry, where new product innovations have been copied by the competition in a matter of days, branding is becoming increasingly important as a differentiator (Jevons 2005:118). Furthermore, research by American authors Brady *et al.* (2005) showed that it is in the financial services (investment banking), abounding in credence attributes, that intrinsic brand cues are more important for the purchase of services than for purchases that are more tangible (e.g. hotels and computers).

A number of fundamental changes affecting national, international and global financial services markets, both on the supply and the demand sides, have also influenced changes in the attitude towards the need and usefulness

of applying the marketing business philosophy. Referring to the resulting situation on the U.S. market more than 15 years ago, Berry and Parasuraman (1991) stated how financial institutions had been changing their names at a more feverish pace than any other type of service provider in recent years.

A strong brand with an identity and clear communication to the target market have become valuable sources of differentiation and a tool for gaining and maintaining a competitive edge on the market. Therefore, investments into brand repositioning and management are gaining importance in the banking, financial advisory and insurance industries etc., and reflect the efforts that the companies are making to achieve long-term business success.

4 The Criteria for Service Brand Success

As reported by a group of experts from the U.S., the Zyman Institute of Brand Science from the Emory University (2005), brands are business assets, much like investments in manufacturing infrastructure. Yet, they have greater advantages than standard manufacturing equipment since brands are legally protected and therefore shielded by an isolation mechanism that prevents diffusion throughout the industry. In that respect brands are relatively valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable.

The importance of a service brand is growing as a valuable company asset and a source of differentiation from the competition. To the customers of a particular service, its brand is increasingly becoming an indicator of the economic, functional and, above all, empirical and symbolic values that they can expect to obtain in the exchange.

Most service companies employ a monolithic brand strategy, which means that, as Berry *et al.* (1988) explains, customers perceive all the mutually different services offered by the company as components of a single brand. For instance, the Croatian insurance brand Croatia and Slovenian Maribor are monolithic brands; customers perceive all the different kinds of insurance services offered by these companies (such as compulsory third-party liability or full comprehensive car insurance, property and household insurance, life insurance etc.) as components of one and the same brand. Such an approach imposes the necessity to recognize the importance of brand consistency management, since the perception of a single, monolithic brand assumes the same customer expectations regarding the level of quality and value for money for any type of service provided. According to results of the research conducted by De Chernatony and Segal-Horn (2003), the consistency of experience customers have with a brand, its clear positioning focused on a limited number of carefully chosen key benefits and the company values that have taken hold amongst all the employees represent three major criteria for successful service brands.

The selection and management of brand elements represents an important area in brand consistency management, as indicated by the monolithic brand approach described above. The brand name and logo, character and/or slogan identifies the brand and serve to

create the brand image. In conjunction with all the other efforts in brand management, they represent important communication constants that give a customer desirable associations, help them form perceptions and help develop long-term relations with the customers who use a particular service. In this way, brand knowledge, which is defined by Keller (2003) as a concept and a model that includes two elements (concepts) – brand awareness and brand image – grows stronger. It is this brand knowledge that represents the source of brand equity. The concept of brand awareness, referring to the strength of the brand in the customer's memory or to the ability of the customer to identify the brand under different circumstances, is essential but not sufficient alone for the development of brand value. Brand image can be defined as the perceptions of a brand reflected by the brand associations held in the consumer memory.

A brand name is among the most fundamental and long-lasting assets of a firm (Martin *et al.* 2005:275). Gale (1994) defines a power brand as a name synonymous with satisfaction, quality and value to the customer. Strong service brands help the customers to visualize, understand, and believe in the service. They reduce the customers' perceived monetary, social or safety risk in buying services that are difficult to evaluate prior to purchase (Berry and Parasuraman 1991:120). Also, Berry *et al.* (1988:29) state that a strong service brand should possess some, if not all, of the following characteristics:

- Distinctiveness – immediately identifying the service supplier and distinguishing it from competitors.
- Relevance – conveying the nature of the service or the service benefit.
- Memorability – it can be understood, used, and recalled with ease.
- Flexibility – broad enough to cover not just the organization's current business but also foreseeable expansion.

Turley and Moore (1995:44-45) define service brand names to include:

- Descriptive brands – the service's name describes a key benefit or aspect associated with the service.
- Person-based brands – where services are identified by the names of owners, partners or key individuals.
- Geographic brand names – the strategy used to create a "local" feel for the service, to provide patriotic appeal or to create an exotic image.
- Alpha-numeric brand names – the combination of letters and numbers (either in numerical form or in script) to describe a service brand.

The intangibility of services is the primary reason it is necessary to devote considerable attention to the symbolic aspects of a brand. One should also keep in mind the very meaning of the word "symbol". Symbol represents a part of the brand (usually the logo) that reflects the personality and some other brand values that are of utmost importance and, as such, determine the corporate design and graphic identity (Kapferer 1992). The symbol (logo, character and/or slogan)

helps a customer to acquire and assimilate new information, to process information and to recall stored information rapidly (Joachimstahler 1994); therefore its significance grows for brand management. Mudie and Cottam (1999) identify the symbol with the logo and emphasize its dual role: it helps consumers form a picture of the company by presenting them with visual clues of the service that is on offer; and it imparts more impact to the company's desire to imprint a memorable picture on the consumer's mind. Cobb-Walgren and Mohr (1998) notes the fact that 75% of the information received by the human senses is visual. They define a symbol as a sensory image so loaded with significance that it is both itself and something else that it richly suggests. They also divide the symbols used in the services sector into the symbols of authority (e.g. uniforms, specialized equipment etc.) and the symbols of the services themselves intended to attract the customers, including service brand symbols. The most comprehensive definition of a symbol is provided by Aaker and Joachimstahler (2000), who say that a symbol can give an identity cohesion and structure, making it easier to achieve recognition and recall. Symbols can be anything that represents the brand: a logo, a tagline, a character, a visual metaphor, a color, a gesture, a musical note, a package or a program.

5 Analysis of Insurance Service Bread Elements on the Croatian Market

There are a total of 27 companies on the insurance market of the Republic of Croatia, of which eight provide non-life insurance services, five provide life insurance, 12 a combination of the two and two offer reinsurance¹. The major insurance groups are²: third-party liability car insurance (32%), life and rent insurance (23.5%), comprehensive car insurance (12%), other types of property insurance (9.5%), accident insurance (6.7%), insurance against fire and other hazards (6.5%) and health insurance (1.9%). There is no major differentiation between the services provided by the companies in the same group (according to the type of insurance services they offer on the market), i.e. the various services in their service portfolio do not differentiate these companies to an extent that might gain them a sustainable competitive advantage. Any improvements to the current service characteristics only represent a short term advantage for the company that implements them, since they spread rapidly within the branch and quickly cease to be an element of differentiation. There are no significant differences in terms of service prices, since the price represents an important criterion (if not the most important of all) applied by final customers especially when deciding on the choice of services. While even very modest CRM is still nascent and the orientation on quality remains erratic, the focus on distribution channels and new sales methods or the management of the sales staff dominates the marketing

¹ According to the Croatian Agency for Supervision of Insurance Services data as of July 27th, 2005, taken from <http://www.dinados.hr> on September 26th, 2005.

² As reported in ... "Hrvatsko tržište osiguranja – Sve bliže Europi" ("Croatian insurance market – Getting closer to Europe"), a special insert on insurance services published in **Globus** weekly magazine on June 24th, 2005, p. 50.

Table 1 – Insurance Service Provider Websites on the Croatian Market

No.	COMPANY	WEBSITE	INSURANCE TYPE
1.	Addenda Insurance Company	www.addenda.hr	non-life
2.	Allianz Zagreb Insurance Company.	www.allianz.hr	composite
3.	Allianz Reinsurance Company.	www.allianz.hr	reinsurance
4.	Aurum Wiener Städtische Insurance Company *	www.kvarner-wiener.hr	composite
5.	Basler Insurance Company	www.basler.hr	non-life
6.	Basler Life Insurance Company	www.basler.hr	life
7.	Cosmopolitan Life Insurance Company	www.cosmopolitanlife.hr	life
8.	Croatia Insurance Company.	www.crosig.hr	composite
9.	Croatia Health Insurance Company.	www.croatia-zdravstveno.hr	non-life
10.	Erste Sparkassen Life Insurance Company	www.s-osiguranje.hr	life
11.	Euroherc Insurance Company	www.euroherc.hr	non-life
12.	Euroherc Life Insurance Company.	www.euroherc.hr	life
13.	Generali Insurance Company	www.generali.hr	non-life
14.	Generali Life Insurance Company	www.generali.hr	life
15.	GRAWE Croatia Insurance Company	www.grawe.hr	composite
16.	Helios Insurance Company	www.helios.hr	composite
17.	HOK Insurance Company	www.odvj-komora.hr	non-life
18.	Jadransko Insurance Company.	www.jadransko.hr	non-life
19.	Kvarner Wiener Städtische Insurance Company	www.kvarner-wiener.hr	composite
20.	Libertas Insurance Company.	www.libertas.hr	composite
21.	Merkur Insurance Company	www.merkur.hr	composite
22.	Sunce Insurance Company	www.sunce.hr	composite
23.	Triglav Insurance Company	www.triglav.hr	composite
24.	Uniqa Insurance Company	www.uniqa.hr	composite
25.	Veritas Insurance Company	no website	non-life
26.	Zagreb Insurance Company	www.osiguranje-zagreb.hr	composite
27.	Croatia Lloyd Reinsurance Company	www.open.hr/com/crolloyd/	reinsurance

* Since merged with Kvarner Wiener Städtische Insurance Company

Source: author's research

efforts by insurance companies on the Croatian market³. The websites of the insurance service providers (where the respective brands can be seen) are shown in Table 1.

All insurance service providers apply monolithic complex brand strategies, with 25 out of the 27 companies applying monolithic complex descriptive brand strategies.

This is especially pronounced in the cases of the Allianz, Basler, Euroherc and Generali brands, each of which embrace two companies (depending on the type of insurance service provided) who share the same brand name and logo, with a single modification to the descriptive part of the brand name referring to the nature of the

³ According to ... "U fokusu: Kako se prodaju osiguranja?" ("In focus: How to sell insurance?"), *Pro pro*, 3(21): 36-49.

service: life insurance and reinsurance. Just two of the 27 providers, Allianz Zagreb and GRAWE Croatia, do not have descriptive brands. Allianz Zagreb may be considered a suggestive brand to some extent while GRAWE Croatia is an example of a brand name that is neither suggestive nor descriptive. Classical brand names derived from Latin are used by five insurance companies, Addenda, Aurum, Libertas, Uniqa and Veritas, and they achieve their suggestiveness by combining the name with the descriptive part of the brand – which is insurance in all the examples. Two brand names are derived from Greek: Cosmopolitan (although the complex brand name Cosmopolitan Life is taken from the English) and Helios, both of which owe their suggestiveness to the addition of a descriptive part, i.e. insurance. Three companies – Generali, Merkur and Sunce – use arbitrary brand names that lack clear reference to the service type when analyzed without the descriptive part of the brand name. The Basler insurance companies use a proper name for a part of their brand name, while HOK Insurance and GRAWE Insurance use their acronym and the abbreviation, respectively. The Euroherc companies use a brand consisting of an unusual combination of two words (without a descriptive part). It is interesting to notice that as many as eight insurance service providers name use geographical places in their brand, which neither refer directly to the service type or are suggestive of the service type or benefits: Aurum Wiener Städtische, Croatia (three companies), Jadransko, Kvarner Wiener Städtische, Triglav and Zagreb, and the two companies that have already been mentioned: Allianz Zagreb and GRAWE Croatia.

In the author's opinion, none of the existing brands can be singled out as strong brands that might optimally meet all four of the success criteria. Most of them enable immediate identification of the service provider, albeit largely thanks to descriptive part of the brand name referring to (re)insurance rather than to a particularly distinctive non-descriptive part of the brand name. Brands based on words that have been derived from Latin or Greek

(Addenda, Allianz, Cosmopolitan, Libertas, Uniqa and Veritas) can be considered generally adequate if analyzed without the descriptive part, but brand names that include geographical places are basically inadequate, even though certain examples (Croatia, Triglav and the brands incorporating Wiener Städtische) reflect a long-standing tradition. Tradition is also the dominant force in the Basler, Generali, GRAWE and Erste Sparkassen brands and that supersedes any strong brand criteria. Moreover, brands that include geographical names are inflexible in terms of market expansion (especially internationalization). The rather awkward Kvarner Wiener Städtische Insurance brand is an excellent example. The memorability of any brand may be undermined if it incorporates foreign names (Aurum Wiener Städtische, Cosmopolitan Life, Erste Sparkassen, Generali, and Kvarner Wiener Städtische).

Certain brand logos reveal the traditional orientation of financial service companies toward symbols that represent protection, strength and security. Stylized eagles (Allianz and Euroherc), lions (Generali, GRAWE and Helios), the umbrella (Merkur and possibly Addenda), the stylized key (Basler), anchor (Jadransko), chain (Libertas) and ship (Croatia Lloyd) are all basically adequate symbols. However, due to the varying quality of graphic design and imagination they can hardly be described as particularly attractive and likeable (except for the example of Basler), or distinctive and memorable symbols (e.g. Allianz, Libertas, GRAWE etc.). Solutions using stylized letters are less adequate in terms of the type of service (as in Croatia, HOK, Uniqa and Triglav) or attempts to implement stylized letters into a chain link (Zagreb Insurance Company). The brand logo that consists of a brand name printed in a specific font (Cosmopolitan Life, Sunce and Veritas) is a very frequent solution and lacks any originality. The Croatia Health, Aurum Wiener Städtische and Kvarner Wiener Städtische Insurance brands stand out as examples of particularly awkward and uninteresting solutions.

Table 2 – The Slogans of Insurance Service Providers on the Croatian Market

No.	COMPANY	SLOGAN	INSURANCE TYPE
1..	Basler Insurance Company	First Swiss insurance in Croatia.	Composite
2.	Cosmopolitan Life Insurance Company	The only whole-life insurance in Croatia.	life
3	Croatia Insurance Company.	Trust and security	composite
4.	Euroherc Insurance Company.	The insurance I trust	composite
5.	Generali Insurance Company	Security under the lion's wings	composite
6.	GRAWE Croatia Insurance Company	Insurance on your side	composite
7.	Helios Insurance Company	Tailored to suit your values	composite
8.	Jadransko Insurance Company	Jadransko insurance – the symbol of your security	non-life
9.	Merkur Insurance Company	Your security	composite
10.	Triglav Insurance Company	Because life needs security	composite
11.	Uniqa Insurance Company	Peaceful life ahead	composite
12.	Zagreb Insurance Company	Trust for a reason	composite

Source: author's research

The slogan is a part of the branding of twelve of the insurance service providers. The slogans are predominantly descriptive, with five out of twelve including the word 'insurance' and another five 'security'. Apart from identifying the type of service, two slogans emphasize characteristics that should achieve distinctiveness: company origin (Basler) and specific service (Cosmopolitan Life). The slogans are given in Table 2.

6 Analysis of Insurance Service Brand Elements on the Slovenian Market

The Republic of Slovenia's insurance market features 21 companies, of which 19 provide insurance and two reinsurance services.⁴ The following analysis includes the brands of 18 companies⁵ that are voluntary members of the Slovenian Insurance Association. Five of these provide non-life insurance, one life insurance alone, eight provide both

life and non-life insurance, two offer reinsurance services while two companies are in fact pension funds, one of which only provides insurance for craftsmen and entrepreneurs. Slovenian Insurance Association analysts⁶ point out that the Slovenian insurance market is exceptionally dynamic, with investment interest from foreign insurance companies continually on the rise, especially since Slovenia's accession to the European Union. The websites of the Slovenian insurance service providers (where the respective brands can be seen) are shown in Table 3.

All the insurance service providers operating on the Slovenian market that are analyzed here also apply the single, monolithic brand strategy to all the types of insurance in their service portfolio. Their brand names also predominantly include common, frequently used generic words and one can hardly expect to meet strong brand criteria through these (especially distinctiveness) or to gain any competitive edge as a result of differentiation. As many as three companies that apply the monolithic complex and descriptive brand strategy incorporate the word Triglav into

Table 3 - Insurance Service Provider Websites on the Slovenian Market

No.	COMPANY	WEBSITE	INSURANCE TYPE
1.	Adriatic Insurance Company*	www.adriatic-slovenica.si	composite
2.	ARAG Legal Expenses Insurance	www.arag.si	non-life (legal expenses)
3.	Fund for Craftsmen and Entrepreneurs	www.sop.si	old-age pension
4.	Generali Insurance Company	www.generali.si	composite
5.	GRAWE Insurance Company	www.grawe.si	composite
6.	Health Insurance Mutual	www.vzajemna.si	non-life (voluntary health)
7.	Maribor Insurance Company	www.zav-mb.si	Composite
8.	Merkur Insurance Company	www.merkur-zav.si	Composite
9.	NLB Vita Life Insurance Company	www.nlbvita.si	life + accident
10.	Pension Fund Management Company	www.kapitalska-druzba.si	old-age pension
11.	Reinsurance Company Sava Limited	www.sava-re.si	Reinsurance
12.	SID – First Credit Insurance Company Inc.	www.sid-pkz.si	non-life (credits insurance)
13.	Slovenica Insurance House*	www.adriatic-slovenica.si	non-life (property insurance)
14.	Slovenica Life Insurance Company	www.slovenica-zivljenje.si	life
15.	Tilia Insurance Company	www.zav-tilia.si	Composite
16.	Triglav Insurance Company	www.triglav.si	Composite
17.	Triglav RE Reinsurance Company	www.triglavre.si	Reinsurance
18.	Triglav Health Insurance Company	www.zdravstvena.net	non-life (voluntary health)

* The Adriatic Insurance Company and Slovenica Insurance House have since merged.

Source: author's research

⁴ According to ... "Statistical Insurance Bulletin 2005", Slovenian Insurance Association, Ljubljana, August 2005, p. 14. Taken from http://www.zav-zdruzenje.si/E_statistika.htm on November 11th, 2005.

⁵ Ibid. p. 14.

⁶ Ibid. p. 13.

their brand name, while the descriptive part of the brand is modified to communicate different types of insurance services provided by each company. Two of these three companies not only share the brand name Triglav, but have a joint brand logo as well (a stylized white letter “t” in a red square). This brand logo, which is smaller in the case of the voluntary health insurance company, is supplemented by another smaller logo representing the human body during exercise. The reinsurance company uses the brand name itself as its logo, with the addition of the syllable “Re” (for reinsurance); these letters are printed in a different, two-color font. This brand strategy cannot be viewed either as adequate or original. The manner in which all the brand element combinations are executed by any of these three companies does not help with meeting strong brand criteria. On the contrary, it makes the brand less memorable and the resulting effect on flexibility is less than positive (assuming that flexibility is what was aimed at, since the Triglav insurance brand has a long-standing tradition). The examples of the Slovenica brand illustrate the descriptive part being used to illustrate the type of insurance offered by each of the two companies. Both use the brand name as a brand logo – it is printed in a specific style, but their colors (blue and grey) do not sufficiently differentiate them. Next to that brand name (printed in a specific color and font) each company has a symbol. The property insurance company uses the outline of a fort while the life insurance company uses a stylized shooting-star on a blue disk. Even though the choice of symbol may be considered adequate in the former case, both Slovenica brands fail to achieve the strong brand characteristics desired.

The international insurance companies, Generali, GRAWE and Merkur, are also among the service providers

on the Slovenian market. All three companies apply the standardization strategy in their internationalization operations. Therefore, the brand names, logos and slogans are the same on all the markets, so anything said about these brands above with respect to the Croatian market also applies to Slovenia. The minimum adjustment consists of translating the descriptive part of the brand (the word ‘insurance’) and the slogan into the language of the local market (Slovenian, Croatian, etc.) and localizing it. ARAG and GRAWE are the insurance companies that use their acronym and an abbreviation respectively as their brand name. The example of ARAG reflects the brand name and logo standardization strategy, with the descriptive part of the brand translated into Slovenian.

Geographical names are also well represented. Besides abovementioned Triglav and Slovenica brands, Adriatic, Maribor and Sava are among the brands incorporating geographical names and, without the descriptive part of the brand, these also lack suggestiveness of both the nature of service and the benefits that may be expected from its use. Unlike the Croatian market, where traditional symbols suggesting protection and security etc. are relatively frequent, their use does not seem to be customary on the Slovenian market (with the exception of the international companies). For instance, the Adriatic brand uses a seagull in its brand logo, the Maribor brand uses the “ZM” initials printed in a specific font while the Sava brand uses a stylized letter “s”, which represents the flow of a river. The brand name printed in a specific font and color is a very frequent strategy on the Slovenian market (e.g. Health Insurance Mutual, Pension Fund Management Company and SID).

The brand name of the NLB Vita company is suggestive to some extent, albeit without the descriptive part referring

Table 4 – Slogans of insurance service providers on the Slovenian market

No.	COMPANY	SLOGAN	INSURANCE TYPE
1.	Adriatic Insurance Company.	Secure, reliable, friendly	Composite
2.	ARAG Legal Expenses Insurance	You're right	non-life (legal expenses)
3.	Generali Insurance Company	Secure under the lion's wings (same as Croatia)	Composite
4.	GRAWE Insurance Company.	Insurance on your side (same as Croatia)	Composite
5.	Pension Fund Management Company	We'll always be here	old-age pension
6.	Maribor Insurance Company	Life goes on and we go with you	Composite
7.	Merkur Insurance Company	My security (same as Croatia)	Composite
8.	Slovenica Insurance House	The right choice	non-life
9.	Slovenica Life Insurance Company	First specialized life insurance company in Slovenia	non - life (property insurance)
10.	Tilia Insurance Company	In the shelter of the lime-tree leaf	Composite
11.	Triglav Insurance Company	Because life needs security	Composite
12.	Triglav Health Insurance Company	Tailored to your needs	non-life (voluntary health)
13.	Vzajemna Health Insurance Mutual	Let the trust linger	non-life (voluntary health)

Source: author's research

to the type of insurance. Regrettably, the brand logo fails to meet the minimum criteria of a strong service brand. It consists of three visually uncoordinated units and the first logo, that of Nova Ljubljanska Banka (one of the main shareholders), suggests a banking service. The letter parts of the logo are inconsistent; they include different scripts and fonts, undermining the memorability of the brand.

Two brands are non-descriptive, those of the Pension Fund Management Company and the Fund for Craftsmen and Entrepreneurs (these are basically pension funds rather than insurance service providers in the usual sense). Both brands can be considered arbitrary, with a brand name meaning that is suggestive to some extent. In both cases the brand logos are neither suggestive, nor do they communicate the nature of the service or characteristics.

In the SID brand name the attention is drawn to the word "first", which is used to achieve differentiation (as was a frequent practice in the development of financial service sectors in the most developed service markets). Finally, although still arbitrary, the Tilia brand stands out as an original solution that achieves distinctiveness and adequacy, both of the brand name and the logo (a lime-tree leaf), through indirect connotations of protection.

A slogan is a part of the branding of thirteen of the insurance service providers. Similarly to the situation on the Croatian market, the slogans are predominantly descriptive and six of them include the words 'insurance' or 'security'. The slogans are shown in Table 4.

7 Conclusion

Service brand management has emerged from the periphery to become an increasingly central issue to market experts. Despite the similarities between the brand management of tangible, material products and intangible services, the direct copying or applying of product branding approaches to services would be inappropriate. The very nature of services and the consumers' expectations themselves call for the development of specific strategies. Carefully planned, developed and implemented service brand management enables the focus to be directed at the purpose and values that a service offers for its customer, while also helping to improve its image and develop moral values among the service company staff (especially those who are directly involved in actual service provision).

Insurance services, as a specific type of financial services, are an example of a highly intangible and complex service with postponed benefit. The motives when deciding to use these services, as well their length of use and significance, very often differs between customers. Current conditions, especially in economies with developed financial service markets where there is a high degree of deregulation and competition, lead to the mergers between the companies providing insurance, banking and brokerage services into complex financial industry service providers, which create confusion among the customers who are no longer able to differentiate or clearly identify the individual product lines (e.g. on the Croatian market, such confusion may be possible in the Erste Sparkassen brand). Expanding and deepening the product range, identifying market niches,

creating strategic alliances and/or mergers and acquisitions have proven useful but are still insufficient for gaining and maintaining a competitive advantage. In such market conditions, the marketing and management of insurance services is very demanding and marketing experts are facing a challenge in reformulating the traditional methods of attracting and keeping customers using significantly different sales techniques. Under such circumstances, the quality of the service provided and the management of the service brand have become matters of growing importance that have considerable unfulfilled potential.

The analysis shows that Croatian and Slovenian insurance service companies employ undifferentiated, monolithic brand management strategies while relying on their often long-running past business operations in their market communications, as well as on experience and size as key elements of brand image building. In other words, from the point of view of the four main characteristics of strong brands (distinctiveness, relevance, memorability and flexibility), the Croatian and Slovenian insurance service brands cannot be called adequate, either as integral solutions or in terms of the specific elements (brand names, logos or slogans). Consequently, one has to conclude that the area of brand management has been neglected, probably due to a lack of knowledge or insight into its potential.

Furthermore, Croatian and Slovenian insurance markets are characterized by growing competition due to mergers and takeovers of companies, which is both hard reality and probability to be expected in the future. As part of brand management, the insurance service providers should therefore not just take into account the elements, communication and image of their service brands, but should also measure the respective brand equity. Brand equity represents an intangible asset to a company that influences the terms of purchase and sale.

For the purpose of this paper, no research has been conducted into the attitude of the customers or into their views on the image and value of insurance brands based on concrete experience with the Croatian and Slovenian insurance service providers. However, it is essential to stress the importance of conducting such research in the future. It may be crucial for deepening knowledge and understanding of customer perceptions of functional, empirical and symbolic brand values, as well as of the brand elements that customers find useful in recognizing the brands' value and differentiating between the growing number of insurance service providers on both these markets.

Insurance service providers in Croatia and Slovenia alike may want to consider redesigning the elements of their brands. They would be well advised to put greater emphasis on the nature of the service itself, as originally and imaginatively as possible and in line with the characteristics of strong brands, as well as on the functional and emotional values that customers expect from insurance services, such as security, reliability, trust, discretion, timeliness, preservation of value, etc. In doing so they should not forget that, apart from awareness building elements, a strong brand should also be characterized by consistent service presentation and provision in each encounter with the customers.

References

- Aaker, D. & Joachimstahler E. (2000). *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Ambler, T. & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions, *Journal of Product and Brand Management*, **6**: 222-234.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating Service Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**: 128-137.
- Berry, L.L., Lefkowitz, E.F. & Clark, T. (1988). In Services, What's in a Name?, *Harvard Business Review*, **66** (September-October): 28-32.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services – Competing Through Quality*, The Free Press, New York.
- Brady, M.K., Bourdeau, B.L. & Heskell, J. (2005). The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services, *Journal of Services Marketing*, **19**: 401-410.
- Cobb-Walgreen, C. & Mohr, L. (1998). Symbols in service advertisements, *Journal of Services Marketing*, **12**: 101-109.
- De Chernatony, L. & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The Criteria for Successful Service Brands, *European Journal of Marketing*, **37**: 1095-1118.
- Dobree, J. & Page, A. S. (1990). Unleashing the power of service brands in the 1990s, *Management Decisions*, **28**: 33-43.
- Gale, B.T. (1994). *Managing Customer Value*, The Free Press, New York.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester :
- Jevons, C. (2005). Names, brands, branding: beyond the signs, symbols, products and services, *Journal of Product & Brand Management*, **14**: 117-118.
- Joachimstahler, E. (1994). *Marketing Metamorphosis: From Products to Brand to Consumers (1)*, Technical note of the Research Department at IESE, IESE Barcelona.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Krishnan, B.C. & Hartline, M.D. (2001). Brand equity: Is it more important in services?, *Journal of Services Marketing*, **15**: 328-342.
- Maio Mackay, M. (2001). Application of brand equity measures in service markets, *Journal of Services Marketing*, **15**: 210-221.
- Martin, I.M., Stewart, D.W. & Matta, S. (2005). Branding Strategies, Marketing Communication, and Perceived Brand Meaning: The Transfer of Purposive, Goal-Oriented Brand Meaning to Brand Extensions, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, **33**: 275-294.
- McDonald M.H.B., De Chernatony, L. & Harris, F.(2001). Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model, *European Journal of Marketing*, **35**: 335-352.
- Moorthi, Y.L.R. (2002). An approach to branding services, *Journal of Services Marketing*, **16**: 259-260.
- Mudie, P. & Cottam, A. (1999). *The Management and Marketing of Services*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- O’Cass, A. & Grace, D. (2004). Exploring consumer experiences with a service brand, *Journal of Product & Brand Management*, **13**: 257-268.
- O’Cass, A. & Grace, D. (2003). An exploratory perspective of service brand associations, *Journal of Services Marketing*, **17**: 452-475.
- O’Loughlin, D. & Szmigin, I. (2005). Customer perspectives on the role and importance of branding in Irish retail financial services, *International Journal of Bank Marketing*, **23**: 8-27.
- Onkvist, S. & Shaw, J.J. (1989). Service marketing: image, branding and competition, *Business Horizons*, **32**:13-18.
- Slovensko zavarovalno združenje (2005). Statistical Insurance Bulletin 2005. Available from: [http:// www.zav-zdruzenje.si/E_statistika.htm](http://www.zav-zdruzenje.si/E_statistika.htm) (Accessed 11. November 2005)
- Turley, L.W. & Moore, P. (1995). Brand name strategies in the service sector, *Journal of Consumer Marketing*, **12**: 42-50.
- Van Looy, B., Gemmel, P & Va Dierdonck, R. (eds). (2003). *Services Management – An Integrating Approach*, Prentice Hall, Harlow.
- Zyman Institute of Brand Science - Perspectives, Goizueta Business School, Emory University (2005). The Executive’s Guide to Branding, Available from: [http:// www.zibs.com](http://www.zibs.com) (Accessed 17. August 2005)
- Hrvatsko tržište osiguranja – sve bliže Europi. (2005). *Globus*. 24.06.2005.
- U fokusu: Kako se prodaju osiguranja? (2005), *Pro pro*, **3**(21): 36-49.

Đurđana Ozretić-Došen is Professor of Marketing and Head of the Marketing Department at the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia. She received her PhD degree from the University of Zagreb in 1996 and she was a Fulbright Scholar for pre-doctoral research and study in 1995/96 at Virginia Tech, Blacksburg, USA. Dr. Ozretić-Došen has authored numerous articles and one book, additionally co-authoring over 30 articles and five books. Her research and professional interests include the marketing of services, international marketing and product management. She teaches at the undergraduate and graduate levels in Croatia and has lectured in Bosnia and Herzegovina, Slovenia and Spain. She frequently participates in international marketing conferences, has served as a consultant to Croatian companies and delivered lectures in executive training programs in Croatia.

Autopoietic Information Systems in Modern Organizations

Miroslav Bača¹, Markus Schatten¹, Dinko Deranja²

¹Faculty of Organization and Informatics, Pavlinska 2, 42 000 Varaždin

²Security and Intelligence Agency, Av. grada Vukovara 33, 10 000 Zagreb, { miroslav.baca, markus.schatten }@foi.hr, dderanja@public.srce.hr

In this paper¹ we argue for the possibilities of applying the concept of autopoiesis to the information systems of modern organizations. Modern organizations in today's rapidly changing, turbulent and complex environment are virtual, open, heterarchic and autopoietic. The main question we try to address in this paper is how to support these organizations with an adequate information system. We show that it is possible to develop autopoietic information systems that should be able to respond to the challenges of modern organizations.

Keywords: autopoiesis, information system, organization

Avtopoetski informacijski sistemi v modernih organizacijah

V pričujočem prispevku se zavzemamo za možnost uporabe avtopoetičnega koncepta v informacijskih sistemih modernih organizacij. Moderne organizacije so v dandanašnjem hitro spreminjajočem, nemirnem in zapletenem okolju virtualne, odprte, heterarhične in avtopoetske. Najpomembnejše vprašanje, ki ga v tem prispevku skušamo obravnavati, je, kakšen naj bo primeren informacijski sistem za podporo teh organizacij. Pokazali smo, da je možno razviti avtopoetski informacijski sistem, ki naj bo sposoben odgovoriti na izzive modernih organizacij.

Ključne besede: avtopoetika, informacijski sistem, organizacija

1 Introduction

Modern organizations today are liable to frequent and fundamental changes coming not only from their environment, but also from their internal need for change. Every day we witness many organizational structures and forms that radically change the organizations' basic premises. In today's dynamic circumstances, organizations are virtual, networked, autopoietic and open (Žugaj and Schatten, 2005:1). The concept of organizational architecture might be a good metaphor for a holistic view of an organization. Organizational architecture states that the organization should be perceived in its entirety as an open, complex and chaotic system that influences and is influenced by its environment (Žugaj and Schatten, 2005:21).

The environment is the main factor that determines new trends in organization and, by implementing these trends, organizations influence the environment. In

such a context we can define the main forces that drive organizations to change. According to Nadler (Nadler et al., 1992:1-3) these forces include technology, competition, oversupply, globalism, customer expectations, government participation, ownership and work force dynamics.

We can conclude that only organizations that can respond to these challenges will survive. In order to survive, organizations develop and create new organizational forms such as² (1) autonomous work teams, (2) high performance work systems, (3) strategic unions and alliances, (4) organizational satellites and spinouts, (5) networks, (6) self-organizing organizations, (7) fuzzy boundaries and (8) team work at the top of the organizational pyramid (Nadler et al., 1992:5-8).

The fundamental question is how to support these modern dynamic organizations with information technologies, or how to design, implement and maintain an adequate information system in these dynamic conditions.

¹ This paper is made under the scientific project „Methodology of biometrics characteristics evaluation“ supported by Ministry of science education and sport Republic of Croatia, no. 016-0161199-1721.

² It should be mentioned that these organizational forms are most common in services and information sector organizations. Examples of such organizations are consulting, software engineering, architecture, marketing, etc.

2 Modern Organizational Forms

Many new organizational concepts, structures, architecture and forms have been described in the literature of modern organization theory. The basic concepts on which we base our further elaboration are: (1) heterarchic or networked structures, (2) *ad hoc* structures, (3) a process and project approach, (4) organizational openness and (5) the concept of autopoiesis from organizational chaos theory (Schatten and Žugaj, 2005:217).

2.1 Heterarchies

The concept of a *heterarchic* organization (or network organization) is based on the following: an organization consists of organizational units (which in this context can be individuals, teams, departments, divisions and even entire organizations or groups of organizations by the fractal organization principle (Žugaj and Schatten, 2005:149-151)) that are mutually connected through information links (mostly based on modern information technology), are mutually independent, heterarchically organized (as opposed to hierarchy), and operate both internally and externally (with their environment) in most cases sharing some common goal (Žugaj and Schatten, 2005:106). The idea of a heterarchical organization comes from neuropsychological research into the human brain conducted by Warren McCulloch in 1945 (Reihlen and Rohde, 2004:3). He concluded that the human brain must have a heterarchical organization as opposed to the previously defined hierarchical models, and he described this organization as a neural network that is designed specifically for parallel information processing. If we apply such a concept to an organization, we get a structure where interrelationships are not strictly defined, but are activated or self regulated depending on the particular situation (Žugaj and Schatten, 2005:106).

A good example of this kind of organization is the fishnet organization, shown in figure 1. If we observe a fishing net on the coast, it seems completely nonhierarchical. But if we take one node and lift it up, we get a hierarchical structure. Lifting up further nodes and dropping the old ones, we can see the dynamic creation of new hierarchical structures and the destruction of old ones.

2.2 Ad-Hocracies

Ad-hoc suprastructures are concepts that are built on top of existing organizational structures and they emerge as a response to some problem or change in an organization's immediate environment (Žugaj and Schatten, 2005:119). *Ad hoc* organizations are characterized by adaptability, readiness, individual initiative, the desire for experimentation, creativity and outside growth and support (Baker and Branch, 2005:7). They usually disappear when the environment problem is solved. A Virtual organization³ is a target-oriented suprastructure of geographically separated entities (organizational units) that are specialized for a predefined area of activity and are interconnected through space, time and organizational limitations – mostly using information, communication and network technology for efficient and flexible cooperation and exchange of knowledge. Figure 2. illustrates the concept of a virtual organization.

2.3 Process and Project Orientation

Process and project orientation puts an organization into a different perspective. They approach an organization as a system of processes (instead of departments and a hierarchy) and they analyze a series of ventures or projects instead of continuous business operations. In the process approach⁴, grouping is performed by simultaneously applying all the principles that evolved from classical management theory,

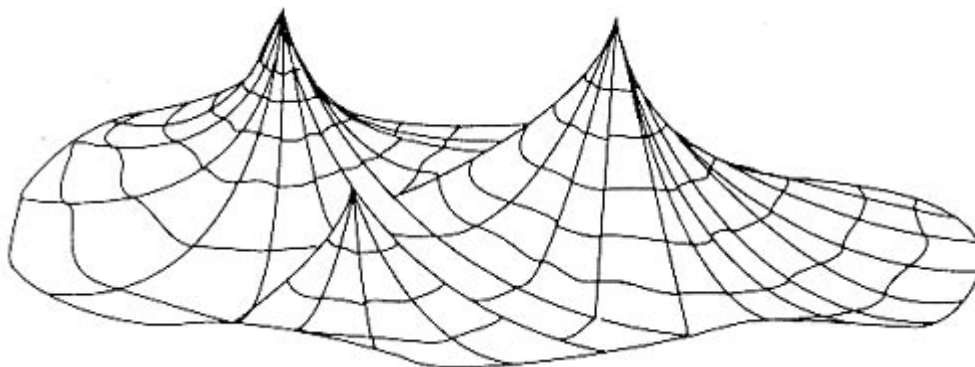


Figure 1. The fishnet organization (Johansen and Swigart, 2004: on-line)

³ The Virtual organization is one of the most widespread examples of the *ad hoc* organization in expert literature. Barnatt (2004) says that these organizations exist in cyberspace, that they develop proportionally with the development of information and communication technology and that they can be found within conventional organization structures. In cyberspace he understands the media in which electronic communication and computer programs exist, and he argues that the understanding of this term is essential to the understanding of the virtual organization.

⁴ Which is very important due to the business process reengineering and similar paradigms that enable business system management through business processes and their support through information technology.

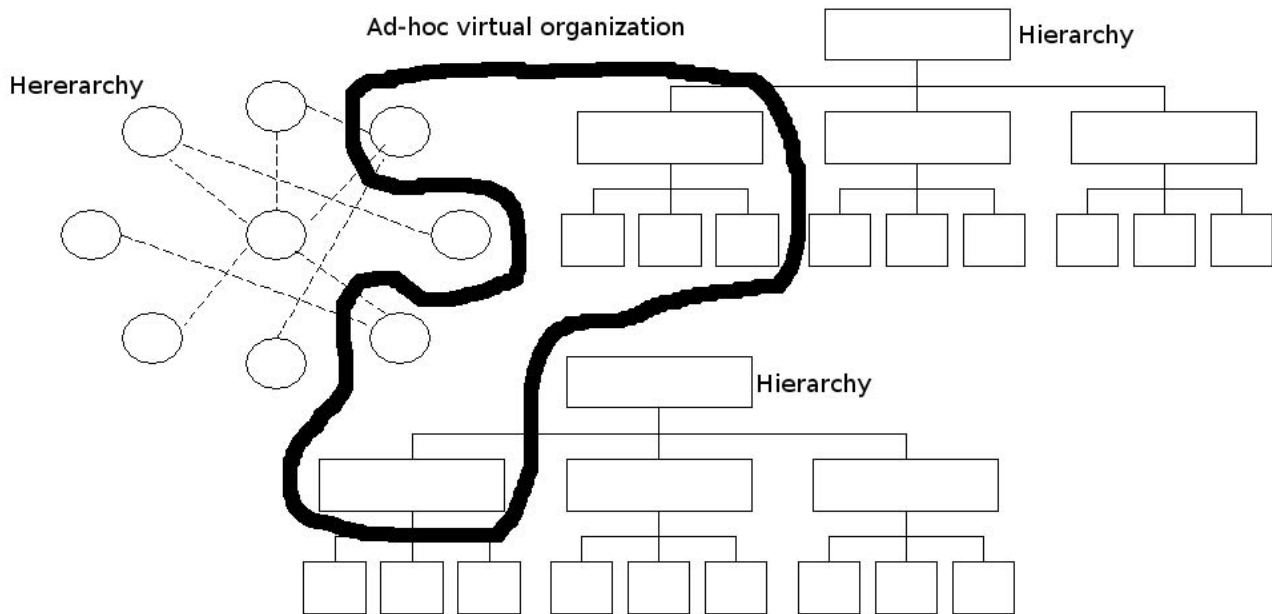


Figure 2. The virtual organization (Barnat, 2004: on-line)

meaning that work broken into segments by *scientific management* is being reintegrated (Buble, 2003:80). The project approach to organization subsumes task or project orientation and interdisciplinary team work. Projects are always time limited, so project organization is time limited from the beginning of the project until its conclusion (Dulčić et al., 1996:44).

At a first sight, it seems impossible to combine these two approaches together⁵, but their mutual benefits (along with the elimination of their disadvantages) can be useful in the hypertext organization introduced by Ikujiro Nonaka (1995). This kind of organization consists of three layers – a business layer, which in essence is the performance of everyday bureaucratic tasks; a project team layer used for executing the multidisciplinary activities that increase an organization's total knowledge; and a knowledge based layer that is imaginary and where the knowledge accumulated by the previous two layers is once again categorized and put into new contexts (Žugaj and Schatten, 2005:165-168).

2.4 Openness

Modern organizations must permanently be in contact with their clients and are therefore forced to be more open. This behaviour makes the boundaries that separate the organization from its surroundings become fuzzy⁶. The most important factor apparently seems to be the

technology. When a client can “enter” the network and interact directly with the organizational tools and when the client becomes a part of the business process helping in the design of products and services, it will be hard to determine who is and who isn't a member of an organization. The development of mechanisms for managing such unclear boundaries would allow organizations increased positive interaction with its surroundings. One of these mechanisms is the open organization concept⁷, a result of using the open source concept in organizations (Nadler et al., 1992:1-3).

2.5 Autopoiesis

The word autopoiesis comes from the old Greek words *autos*, which stands for self, and *poiein*, meaning create. In context of autopoietic systems it can be said that the system itself is a product of an autopoietic system (Žugaj, 1996:59). The term autopoiesis was first introduced by Humberto R. Maturana who published an article in 1980: *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*⁸ and presented the basic ideas of autopoietic theory in cognitive biology in collaboration with his student and associate Francisco J. Varela (Whitaker, 2001: on-line).

They noticed that organisms have the ability to adapt to their environment, while being able to keep their own identity within that environment. That dual capability is

⁵ The process based approach is oriented to everyday operations, while the project based approach is oriented to certain ventures which generally are not repeatable and are time limited.

⁶ Architectonic elements such as strategic unions and alliances, organization satellites and networks only accent this unclearness even more.

⁷ According to Žugaj and Schatten (2005:921-922), an open organization is an „organization that is in constant interaction with its customers, which attentively listens and respect their opinions, an organization without strict hierarchical relations in which the members network together in order to achieve their common goal. It is a fully project and process oriented, transparent and autopoietic organization.“

⁸ Which is actually a combination of two earlier works published in 1970 and 1973.

called autopoiesis. In cybernetics, autopoiesis is a special case of homeostasis in which the critical constant system variable is the organization itself.

Niklas Luhmann, a German sociologist whose work is fundamental to social system theory, found autopoiesis in social systems. The main basis of his theory is communication, since social systems are systems of communication. Every system is determined by the border between the system and its environment. This border is complex (chaotic) in nature in the case of social systems. Therefore, the internals of the system is an area of reduced complexity. Communication inside the system is performed by choosing only limited quantities of information outside of the system, and the process of choosing this information is called "reduction of complexity". The criterion on which information is chosen from the surroundings is called a sense (germ. *Sinn*). Every social system has its distinctive identity, which is reproduced constantly in its communication and depends on what is considered to be of sense or to be senseless. If a system is unable to reproduce its identity, it loses its sense and disappears back into the environment. Luhmann used the word autopoiesis to define this process of the reproduction of filtered elements from a complex environment (Wikipedia, 2005: on-line).

Since organizations are a special type of social system it was expected that the concept of an autopoietic organization would also emerge (Bakken and Hernes et al., 2003). Autopoiesis in an organization can be explained metaphorically as the fact that organizations survive as independent entities, although the people inside them are changing due to constant employee fluctuation.

3 What is an Autopoietic Information System?

After defining autopoiesis in biological, social and organizational systems, we now try to define it in the context of information systems. To be able to define an autopoietic information system we need to answer a few other questions, such as: what should an autopoietic information system for modern organizations look like? Is it possible that such systems already exist? And if they don't exist, is it possible to utilize some familiar concepts taken from the existing information systems to create such a system?

Autopoietical information systems must support heterarchical relations and, if possible, enable the establishment of a fishnet organization to express the necessary potentials of an individual at the right time. Such systems must be able to support an ad hoc or virtual organization, which means that it has to be adaptable and must allow quick changes. They must enable the process and project approach to organization management and should be open to the customers, who can constantly interact

with the organization. The system must be autopoietic, but the question is what does it mean when we say that an information system is autopoietic?

To answer this question, we must set up the following definition: *Autopoiesis in the context information systems denotes the ability of an information system to continuously adapt to the needs of its current users and also to preserve all the characteristics that make it unique and recognizable as an information system.* Using this definition we can further define an autopoietic information system as: *a system that continuously adapts to its users and the surroundings it operates in by collecting, storing, keeping, processing and disseminating the information important for the organization and for society, in order to make it accessible to everyone who wants to use it.*

According to these definitions, we could state that all information systems are autopoietic to a greater or lesser degree⁹. But are today's information systems able to satisfy the needs of modern organizations? The information systems implemented in today's organizations are mostly inflexible because they represent a data snapshot of reality at a given moment and they hardly adjust at all to dynamic circumstances. We can conclude that there is no such information system today that would be able to solve the problems of modern organizations.

Are there concepts that would enable the construction of such a system and, if they exist, what are they? The definition of autopoiesis in the context of information systems reminds us of the open source paradigm. Information systems that are developed in an open source manner become more and more adjusted to its users needs. The need to network and the necessity of being adaptable reminds us of modern WEB 2.0 technologies, which we shall address now.

3.1 Open Source Paradigm

The approach to building information systems and applications based on open source is used by many very successful systems¹⁰ such as Apache, Perl, Wikipedia, Mozilla and Linux, to give the most popular examples. The concept of an open source project¹¹ functions in the following way: a programmer (or team of them) starts an information system or an application development project. All the source code they produce, the application and the documentation is publicly accessible, usually via the Internet. Users play an important role in the system development process. They test it, check it, make suggestions, report bugs, criticize the functionality, etc. If the application or information system is widely used, it becomes more and more aligned with the customers' needs and its environment, which by our definition means that the information system or application is developed autopoietically.

A question to ask here is how it is possible to achieve

⁹ The degree of autopoiesis manifests in degree of adaptability of the system to its users and environment.

¹⁰ Many successful systems, probably much more than open source systems, were developed in a closed source environment using traditional software engineering methodology.

¹¹ Not to be mistaken with classical (commercial) application development, where a development company in addition to the application sells the customer the source-code of the application.

any results at all in such an apparently chaotic development? In some cases even excellent results? One of the fundamental problems with the classical software development models is the so called Brooks law, which states that “the complexity of the execution and communication in a project has a square growth in relation to the number of executors, while the work achieved only has a linear growth”. In other words, with N executors on a project, there are:

$$\frac{N \cdot (N - 1)}{2} \quad (1)$$

communication lines between them, which would make the communication in a project with thousands of executors (as is the case with open source projects) almost impossible. But Brook’s law is implicitly based on the premise that the communication structure between the executors is a full graph (everyone communicates with everyone), which isn’t the case with open source projects (Raymond, 2005: on-line). Autopoietic information systems for modern organizations could be developed taking advantage of the open source paradigm. In this manner they could be constantly adapting to the requests and needs of its users and its environment.

3.2 Modern Network Technologies

Modern network technologies are the consequence of the fast growth of the Internet, the world’s biggest network. The Internet became very popular among organizations wanting continuous communication with their clients. It is necessary to describe the most important network technologies in order to understand them better.

A *forum* is a network application that allows its users multimedia communication (most often through text, images and simple animations) and is organized into subjects and subforums. A forum is organized hierarchically so that every user can participate in the communication process by answering previous messages. The communication process of this system can be thought of as a general tree structure in which the nodes are messages and the arcs are the essential connections between message and answer.

The concept of a *wiki* system operates in the following way: every user or visitor to a wiki service on the Web can edit the articles and information encountered there, add new articles and/or information and discuss the existing ones. An additional mechanism that is built into such systems is the possibility to interconnect terms used in the articles. In other words, every term that is mentioned in one article of the system can be connected with other articles that elaborate on it further. This mechanism facilitates finding and explaining unknown terms to its users. A disadvantage of such a system though, is the lack of a mechanism for consistent decision making. In other words, such systems are often affected by the so called editor wars, where users start fighting each others by constantly changing some disputable content in an article.

Peer-to-Peer (P2P) is a group of networking protocols that, instead of the usual client-server model, allow each participant to be both client and server simultaneously. The concept is based on mutuality as every user shares certain

content placed at the disposal of other users who also gives him the right to access their shared content. P2P protocols are not used for interpersonal communication, but for the exchange of electronic data. Their advantages are the stability of the system and the fast and dynamic dispersion of electronic data. Disadvantages might be the lack of organization of the content and the inability to determine the trustworthiness of certain electronic data.

Web services are modern networking technologies that enable the usage of remote procedures or services as if they were local. They allow the development of distributed networking applications without the need to contain all the parts of it on a single computer or server. *Extensible markup language* (XML) is a data description language. It is very simple and intuitive and it is often used in conjunction with web services for the interchange of data between local application and the service. *Business to business* (B2B) communication is a modern communication concept between different organizations, distinguishing it from the *Business to Customer* (B2C) communication model used by the organizations to communicate with their customers. B2B often relies on concepts such as web services and XML for the interchange of data.

3.3 Additional Concepts

These concepts are not enough by far to address all the needs of dynamic organizations, and therefore it is important to examine other concepts for improving system efficiency and adaptability.

An *Open Source Project Management System* (OSPMS) is a system that enables the management of open source projects. It consists of different communication channels used by the developers or open source application users to communicate with the project leader, or in most cases, with the programmer himself. It also contains a *Concurrent Version System* (CVS) used to manage concurrent versions of the open source project.

Mind mapping is another modern communication technique. It is used across many different areas including personal, family, educational and business situations for making notes, modified brainstorming technique, composing reports, repetition and generally explaining complex concepts (Wikipedia, 2006: on-line). This technique can surely find its place in an autopoietic information system for modern organizations because of its versatility and adaptability to human comprehension behaviour.

Idea writing and Delphi are creative group-based problem solving techniques. The brainstorming technique, where participants generate a great number of ideas through intensive discussion, is far more familiar, but brainstorming assumes that all participants are physically in the same room so that they can discuss. In a network environment this is not the case. Of course, it is possible that they can communicate on-line using real time chat applications, but the idea writing technique variant is considered more appropriate to implement. Idea writing is used to solve problems that require great creativity and a large number of solution variants for solving them. Delphi applies to problems it is hard to find a consensus for and when a small number of special solution variants are required.

One important consideration when modelling information systems – perhaps the most important one – is quality and effective decision making support. Decision making is the process of creating and evaluating solution variants of a problem as well as the process of choosing among these variants. In essence, decision making is a process that can last a longer or a shorter period of time and results in a decision made. This definition implies that the decision making process consists of two phases: (1) the decision preparation phase and (2) the decision making phase.

The integral decision making process (in a wider context) includes two more phases: (3) the decision implementation phase and (4) the implementation control phase (Sikavica et al., 1999). By passing through the phases of the integral decision making process, the decision-maker uses certain methods and procedures that ease the final decision making and allow him supervision and control of decision implementation. In the preparation phase, the decision-maker informs himself about the problem and the decision goals, possible solution variants are generated and their evaluation is performed. The preparation phase thus consists of five sub phases:

- Problem identification
- Definition of tasks and goals
- Snapshot and analysis of the current situation (information gathering)
- Generation of solution variants
- Evaluation solution variants.

In a decision making phase, one of the previously proposed variants is being chosen. The decision implementation phase is a phase where the previously chosen decision is being implemented. In the implementation control phase, the implementation of the decision is checked and monitored. This phase can include monitoring the decision results, monitoring the correctness of the decision implementation, etc.

The integral decision making process shows extremely good characteristics for being supported by modern information technologies. Modern expert systems, decision support systems and management information systems often do not implement all the phases of this process. Similar modern groupware tools are not focused on the decision making process. Therefore the idea of implementing this process into an autopoietic information system for modern organizations emerged.

3.3.1 An Autopoietic System for Continuous Development

The idea of an autopoietic system for continuous development is very simple and it fits the open source paradigm development framework. Since the system being developed using an open source paradigm is constantly under improvement, several methods and techniques have evolved to support the upgrade and change of such a system. It is possible to modernize that concept by directly integrating the subsystem of upgrade and change into the information system. It is necessary to ensure that the development of the system can be performed in parallel with the operation of the system that includes a decision

support mechanism. Therefore, the decision to upgrade or perform a global change should be performed by an automatic procedure that starts the adequate method of the information system that is being changed or upgraded.

3.3.2 Autopoietic Filtering System

In order to make the system more heterarchic, we propose the following concept. Every user can be an information moderator instead of specific, selected individuals. That way, everyone can make his own view of the information that is published on the system. Moreover, we are adding the possibility that everyone who wants to can acquire the view or filter of another user. In this way, a list of best moderators is created autopoietically.

3.3.3 PageRank/InPrestige

Structural Deep Democracy (or SD-2) is an elaborate (SD-2, 2006: on-line) application of PageRank/InPrestige algorithms in social systems. The PageRank algorithms family serves for web crawler page ranking, which is one of the reasons behind the enormous success of the Google company. PageRanking, besides only taking web page content, also takes into account the number of ingoing and outgoing hyperlinks to and from the page.

Ingoing hyperlinks are hyperlinks from other pages that link to the current page. Outgoing hyperlinks are hyperlink destinations that the current page points to. PageRanking is iterative and starts from a randomly selected page by following its hyperlinks. It can be seen as a Markov process in which states are pages and transitions (all equally possible) are the hyperlinks between pages. If the system encounters a page that has no hyperlinks, or if a loop occurs it is solved by randomly choosing another page again and starting over. In order to preserve fairness, because of the large number of web pages and long calculation times, a transition to a randomly chosen page is added to all pages with a probability of q , which is equal to 0.15 in most cases. The formula for calculating the rank, which is the probability of a random user opening that specific page, is shown below (2)

$$PageRank(p_i) = \frac{q}{N} + (1 - q) \sum_{p_j \in M(p_i)} \frac{PageRank(p_j)}{L(p_j)} \quad (2)$$

where p_1, p_2, \dots, p_N are pages under consideration, $M(p_i)$ is the collection of pages that points to p_i , $L(p_j)$ is the number of hyperlinks that are coming from page p_j , and N is the total number of pages (Wikipedia, 2006: on-line). It should be noted that although the algorithm looks very dynamic with frequent changes, page ranks stabilize after a certain period of time, allowing simpler processing.

If we assume that every page is an individual in some social system and every link is a vote that an individual gives to another individual we get the InPrestige algorithm for social networks, a concept on which SD-2 is based. If we transfer a modified SD-2 concept into an organization, we get a flexible mechanism to support the fishnet

organizational structure, because rank based data can be a good indicator of the capability of a node in certain area.

4 System Model

The autopoietic information system model contains these concepts. It has to be an open type system in order to support open organizations that impose a web-based interface. As a starting point, the information system framework should be an Open Source Project Management System (OSPMS). That way we are setting up an organizational procedure or rule by which every member of the organization can start their own project. Moreover, from the OSPMS we can take version management systems and systems for alerting interested parties about project results. Using this formation we are stimulating the heterarchical structure of the organization members.

If a network structure of project participants is formed on every project in a way where the PageRank or SD-2 concepts between project members are implemented, we get a fishnet structure or specific decision structure. That means that, as the number of projects grows, we shall be able to identify the most competent individuals for certain project types. SD-2 recommends that, in smaller groups (of up to ten members), three members should get the right to make decisions by voting, and five members for larger groups.

A wiki system can provide the ability for everyone to participate in the creation and elaboration of content, advanced content publishing capabilities bound to every single project, as well as the term interconnection system. Mind mapping can also find effective usage as a creative presentation method. Moreover, every single project can have its own discussion forum.

In order to introduce a certain order into potential disorder, we establish the autopoietic filtering system with a modification allowing the use of SD-2 instead of ranking lists. We do this by forming a permanent project in which guidelines are autopoietically developed for moderating and moderators themselves are creating a moderators hierarchy using the PageRank algorithm.

To a system organized like this, we can add the integral decision making process implementation. We set up an organizational procedure where every decision should pass all the phases of the integral decision making process. It is necessary to implement appropriate presentation methods and, if necessary, multimedia content for the information gathering sub phase. It is necessary to implement creative problem solving techniques such as idea writing and Delphi for the sub phase generating solution variants. It is also necessary to establish a procedure where everyone involved in a project can participate in generating ideas, if they wish to. In the phase evaluating solution variants, it is necessary to implement one or more multicriterial decision making methods (such as a decision tree, Electre or Promethee), which should be accompanied by the ability for each project member to make and publish their own evaluation.

In an initial OSPMS it is necessary to build in an autopoietical system for further development and administration. We do this by establishing two

more additional projects in which we perform (1) the administration of the current system and (2) further development based on the open code principles. By doing that, a system becomes adaptable and able to handle fast changes.

Our system still misses integration features, which we accomplish by setting up web services for B2B communication. To make the integration features truly autopoietic, we suggest using a modified P2P protocol for sharing the data warehouse that emerges over time in an autopoietical information system.

We can state that an information system organized like that would be heterarchical and it would support the fishnet structure. Moreover, since it has a web based interface, it enables the establishment of *ad hoc* and virtual organization. The system also enables the hypertext organization concept through which it represents the project team layer and knowledge based layer implementation. The remaining layer requires a traditional information system to support a bureaucratized business operation in an organization. In the end, we can say that this system would be extremely autopoietic, unlike existing information systems.

5 Partial Solutions

As mentioned earlier, there is no such system that incorporates all the concepts described in this paper. However, there exist some systems that can be considered partial solutions. Open Source Project Management Systems like *Source Forge* (SF, 2007: on-line), *Ruby Forge* (RF, 2007 : on-line), *LibreSource* (LS, 2007 : on-line), etc. offer their users a lot of functionality such as wiki systems, forums, mailing lists, concurrent version and other systems. Still such systems are specially designed for open source application development projects and not oriented towards organizations. Also they lack decision making capabilities, which make them almost useless for modern organizations.

Modern semantic wiki systems add semantics (meaning) to the traditional wiki systems. They have the capability of better organized knowledge on a wiki-like system but they still lack project management and decision making functionality.

A partial implementation on which the authors are working, but which is still a work in progress, can be found at (TAOPIS, 2007 : on-line). The aim of this project is to create a system similar to the one described, but this is far from completion.

6 Conclusion

In this paper we pointed out that modern organizations need a new kind of information system, a system that will support virtual, heterarchic, open and autopoietic organizations. We argued that such a system, which would fit the needs of dynamic organizations, has not yet been developed.

We also showed that the term autopoiesis, besides operating in biologic, social and organizational contexts, can also be considered in the context of information

systems. We propose that an information system is autopoietic if it continuously adapts to the needs of its users and its environment. If an information system is autopoietic enough (since, as we argued, every information system is autopoietic to a greater or lesser degree) it will be able to support modern organizations.

We analyzed modern information technologies (concentrating especially on network technologies) in order to identify concepts that make an information system more autopoietical than the others. Open source was identified as a concept that allows information systems to be developed autopoietically. Forums, wiki systems, Web services, project management systems and the PageRank algorithm implemented in an organizational context allow users to communicate and work in a heterarchical, open and virtual environment. Modern organizational and communicological concepts, such as the integral decision making process, idea writing, the delphi method and mind mapping allow creativity and decision making in a turbulent and distributed environment.

We proposed a model of an autopoietic information system that takes advantage of the technologies analyzed to support modern organizations. Our future research will be oriented towards the implementation of such a system in order to test our premises.

References

- Baker, K.A. & Branch, K.M. (2004). Concepts Underlying Organizational Effectiveness: Trends in the Organization and Management Science Literature, 2002., Available from: <http://www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201%20Trends%2006.19.02.pdf>, (Accessed 6th February 2004).
- Bakken T. & Hernes, T. (ed) (2003). *Autopoietic Organization Theory Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*, First edition, CBS Press, Frederiksberg, Denmark.
- Barnatt, C. (2004). *Office Space, Cyberspace & Virtual Organization*, *Journal of General Management*, **20**(4):1995, Available from: <http://www.nottingham.ac.uk/cyber/jgm-cy.htm>, (Accessed 30th January 2004).
- Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća, part II*, Faculty of Economy Split, Split.
- Čerić V. & Varga M. & Birolla H. (1998). *Poslovno računarstvo, Znak*, Zagreb.
- Dulčić, Ž., Pavić, I., Rovani, M. & Veža, I. (1996). *Proizvodni menedžment*, Ekonomski fakultet Split, Faculty of Electronics, Machinery and Shipbuilding Split, Split.
- Garzarelli, G. (2005). *Open Source Software and the Economics of Organization*, Available from: <http://opensource.mit.edu/papers/garzarelli.pdf>, (Accessed 27th January 2004).
- Johansen, R. & Swigart, R.: *What does the future look like for organizations?*, Available from: http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453_653/ideabook1/thompson_jones/what_does_the_future_look_like_f.htm, (Accessed 12th February 2004).
- Jurin, E. (2006). *Blogosfera u novoj komunikacijskoj areni, manager.hr*, *Poslovni Svijet*, No. 1025, year XVII, pg. 22.
- LibreSource.org (2007). Available from: <http://www.libresource.org>, (Accessed 5th April 2007).
- Nadler, D.A., Gerstein, M.S., Shaw, B.R., et al. (1992). *Organizational Architecture, Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Raymond, E. S. (2005) *The Cathedral and the Bazaar*, Available from: <http://www.tuxedo.org/~esr/>, (Accessed 5th March 2004).
- Reihlen, M. & Rohde, A. (2004). *Das heterarchische Unternehmen: ein flexibles Organisationsmodell im wissensbasierten Wettbewerb*, Beitrag für die Zeitschrift *Lernende Organisation*, Available from: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/veroeff/reihzfo02.pdf>, (Accessed 3rd February 2004).
- RubyForge.org (2007). Available from: <http://rubyforge.org>, (Accessed 5th April 2007).
- Schatten, M. (2007). *TAOPIS*, Available from: <http://www.sourceforge.net/project/taopis>, (Accessed 5th April 2007).
- SD-2, Available from: <http://groups.yahoo.com/group/sd-2>, (Accessed 2nd February 2006).
- Sikavica, P. et al (1999). *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb.
- SourceForge.net (2007). Available from: <http://www.sf.net>, (Accessed 5th April 2007).
- Whitaker, R. (2005). *Tutorial 1: Introductory Orientation*, Observer Web, 2001., Available from: <http://www.enolagaia.com/Tutorial1.html>, (Accessed 1st December 2006).
- Wikipedia (2005). Niklas Luhmann, Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/Niklas_Luhmann, (Accessed 1st December 2006)
- Wikipedia Mind map, Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map, (Accessed 31st January 2006).
- Wikipedia, Available from: <http://www.wikipedia.org>, (Accessed 23rd March 2005).
- Wikipedia: PageRank, Available from: <http://en.wikipedia.org/wiki/PageRank>, (accessed 31st January 2006).
- Žugaj, M. (1996). *Teorija kaosa i organizacija*, 21 Proceedings, Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, 1996, p. 51. - 62.
- Žugaj, M. & Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*, Tonimir, Varaždinske Toplice.
- Žugaj, M. & Schatten, M. (2005). *Nekoliko riječi o otvorenoj organizaciji*, 5th International Conference on Production Engineering, RIM 2005., Bihać, Bosna i Hercegovina, 14th - 17th September 2005, p. 917. - 922.

Miroslav Bača received his MSc degree in Information Science in 1999. and his PhD degree in 2003, both issued by the University of Zagreb, Varaždin Faculty of Organization and Informatics. His fields of interests include biometrics, security systems and computer crime. He is currently an assistant professor at the University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics. He has completed several courses in the areas of computer system management, database searching and e-learning. He is currently a member of the program and organizing committee of the POWA International Conference, and organizing committee chairman and program committee member of the international conference on Information and intelligent systems (IIS). He has published two books: *Police and Security and Introduction to Computer Security* (in Croatian). He is author over 30 scientific and professional papers.

Markus Schatten studied at the Faculty of Organization and Informatics in Varaždin. He was awarded the dean's degree for extraordinary intercession and effort. He received his bachelor's degree in Information Systems issued by the University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics in 2005. In the same year he published a book about the architectures of modern organizations in collaboration with prof. dr. sc. Miroslav Žugaj (in Croatian). His fields of interest include organization, system and chaos theory, knowledge-based systems and biometrics. He is currently a research and teaching assistant at the University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics.

Dinko Deranja left for Varaždin in 1991, where he attended the Faculty of Organization and Informatics, where he graduated in 1996 and entered postgraduate study of Information sciences in 1998, finishing in 2003 with a title of information science. He is currently working on getting a PhD degree at the same faculty. After study and service in the army, he worked for four months as a system administrator at Obiteljski radio in Zagreb. After that, in 1998, he got a job at the Ministry of the interior of the Republic of Croatia as information system architect, and in 2003 he joined the Security and intelligence agency. He researched performance management problems in the government sector and its organizational units and the implementation of information technologies for that purpose. The results of the research were published in his master thesis. On his last job, information security related problems became the focus of his further research, resulting in several papers published in the Mipro and IIS conference proceedings, as well as several lectures held at other business security related conferences.

Prazna stran zaradi delitve člankov.

Lahko se uporabi za reklamo.

Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe

Danijel Pučko

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Danijel.pucko@ef.uni-lj.si

Zadnje spremembe v slovenski gospodarski zakonodaji so prinesle možnost, da delniške družbe uporabijo namesto dvotirnega enotirni model upravljanja podjetja. Odločitev o izbiri modela upravljanja mora temeljiti na analizi dejavnikov, od katerih je odvisna učinkovitost enega in drugega modela. Članek na osnovi zgodovinskega prikaza razvoja sistema upravljanja podjetja in sodobnih razhajanj v pogledih nanj analizira dejavnike, ki govorijo za izbiro enotirnega na eni in dvotirnega modela upravljanja podjetja na drugi strani. Analizo dejavnikov naslanja tudi na ugotavljanje slabosti, ki jih izkazujejo delujoči modelov upravljanja delniških družb z razpršenim lastništvom v tranzicijskih državah osrednje Evrope. V sklepnem delu pa avtor še opozarja na verjetne smeri razvoja funkcije korporacijskega upravljanja v prihodnosti.

Ključne besede: upravljanje gospodarskih družb, modeli upravljanja, dejavniki izbire modela upravljanja, funkcija upravljanja v prihodnosti.

1 Uvod

V slovenski pravni red je Zakon o gospodarskih družbah, ki je bil sprejet leta 1993, vpeljal model upravljanja gospodarskih družb, ki se je zelo močno zgledoval po nemškem vzorcu. Slovenska podjetja so zdaj že več kot deset let uporabljala ta model. Rezultati niso bili posebej navdušujoči. T. Subotič je to povedal z besedami: «... upravljanje v mnogih naših podjetjih ne dosega ravni upravljanja v primerljivih podjetjih v Evropski uniji. Zlasti dobiček in donos na kapital sta zelo pod povprečjem primerljivih podjetij v razvitih članicah Evropske unije» (Subotič, 2006: 5). Ti rezultati so eden od pomembnih vzrokov za prenovu Zakona o gospodarskih družbah aprila 2006, ki je odprla tudi možnost, da naše gospodarske družbe same izbirajo med anglo-ameriškim ali nemškim modelom upravljanja. Ve se pa tudi, da je do teh sprememb v sistemu prišlo zaradi uvedbe Evropske delniške družbe v pravni red Evropske unije, ki zanjo omogoča izbiro eno ali dvotirnega modela upravljanja (43. – 45. člen Uredbe ES o statutu Evropske družbe). V prilagajanju slovenske zakonodaje tem rešitvam v EU zakonodaji smo v Sloveniji ob tem na priporočila stroke odprli možnost izbiranja med obema navedenima modeloma upravljanja tudi vsem domačim gospodarskim družbam.

Navedena sprememba gospodarske zakonodaje seveda odpira vprašanje, ali naj podjetja spremenijo svoj model upravljanja v smeri značilnosti anglo-ameriškega modela (v resnici pa je ta model v naši zakonodaji vsaj glede vključevanja delavcev v upravljanje svojski), ali naj še naprej vztrajajo pri pretežno nemškem modelu ter upajo, da bodo zakonske spremembe (pa tudi druge) povečale učinkovitost upravljanja v njegovem okviru. Odgovor na postavljeno vprašanje ni niti malo enostaven. Predvsem odgovor ne more biti generičen, s čemer hočem reči, da ne

more biti nujno enak za vse (delniške) gospodarske družbe. Vsled tega je vredno raziskati dejavnike, ki lahko vplivajo na smotrnost izbire modela upravljanja v konkretnem podjetju. S tem se ukvarja ta zapis.

Problem raziskujem s primerjalno kritično analizo značilnosti dveh glavnih poznanih modelov upravljanja družb, pri čemer pa ne morem niti mimo zgodovinske metode raziskovanja. Zapis začena ob uvodni opredelitvi problema, namena, spoznavnih ciljev in načina ukvarjanja z njimi s kratkim zgodovinskim prikazom razvoja sistema upravljanja podjetja na sploh. Sledil bo del, ki bo opozoril na razhajanja v sodobnih pogledih na bistvo upravljanja družb in orisal značilnosti dveh glavnih v svetu poznanih in prakticiranih modelov tega upravljanja. V nadaljevanju se bomo ukvarjali z analizo dejavnikov, ki govorijo za izbiro anglo-ameriškega modela, zatem pa z analizo dejavnikov izbire nemškega modela upravljanja delniških gospodarskih družb. Na tej podlagi bom opredelil metodo, ki lahko olajša odločanje o izbiri modela upravljanja v konkretni družbi. Zapis bom sklenil s Sklepnimi mislimi, ki ne bodo samo povzemale bistvene ugotovitve analitičnega raziskovanja, ampak bodo poskušale opozarjati na verjetne smeri razvoja upravljanja v podjetjih, ki so tipa delniških družb.

2 Razvoj in sodobni modeli upravljanja podjetij

2.1 Kratek oris nastanka in zgodovinskega razvoja upravljanja podjetja

Sprva smo imeli v zgodovini opravka s podjetji, ki so bila male ekonomske enote, ki jih je upravljal individualni

lastnik. Njihova učinkovitost in uspešnost je bila odvisna od racionalnega obnašanja lastnika. Zasedovanje ekonomske učinkovitosti je podjetja sililo k rasti. Sčasoma so postajala zato že takšne velikosti, da posameznik kot lastnik ni mogel več sam upravljati in poslovoditi podjetja. Proces odločanja je postal zanj preprosto prezamotan. Lastnik je bil prisiljen zaposliti poklicne poslovodnike, ki se jih je prijelo ime managerji, da so mu pomagali pri poslovanju njegovega podjetja (Rozman, 2000: 100). Na ta način je prišlo do delitve sprva enotne funkcije upravljanja podjetja na dve organizacijski funkciji in sicer funkcijo upravljanja in funkcijo poslovanja. Lastnik kot nosilec funkcije upravljanja je zadržal v svojih rokah odločitve, s katerimi je varoval svoje interese. Managerji kot nosilci funkcije poslovanja pa so prevzeli skrb za usklajevanje poslovanja podjetja na čim bolj učinkovit način z namenom, da pomagajo lastniku dosegati cilje, ki jih je on postavjal. Tako so nosilci funkcije poslovanja postali agenti (zaupniki) lastnika podjetja. Iz tega odnosa z lastnikom je izvirala tudi vsa njihova oblast (moč odločanja) v podjetju. Seveda je takšen razvoj prinesel s seboj tudi možnost, da managerji ne delujejo na način, ki v popolnosti zagotavlja uveljavljanje interesov lastnika podjetja. Nastal je problem, koliko samostojnosti naj lastnik prepusti managerjem ali z drugimi besedami pojavil se je problem agentov, kot to danes razlaga ekonomska teorija.

Nadaljnji gospodarski razvoj je zahteval, da podjetje raste do takih razsežnosti, da zanj ni mogel založiti več vsega kapitala in sam lastnik. Prišlo je do združevanja potrebnega kapitala, ki ga je založilo in vložilo v podjetje več lastnikov. Ta novost je zahtevala spremembo na področju funkcije upravljanja podjetja. To funkcijo zdaj ni mogel opravljati več en sam posameznik, ampak skupina (več) lastnikov v podjetje vložena kapitala. Podjetje se je spremenilo v partnersko združbo in kasneje v gospodarsko družbo z razpršenim lastništvom. Takšen razvoj je prispeval k evoluciji funkcije upravljanja s podjetjem. Ta funkcija zdaj ni več pomenila enostaven odnos med lastnikom in njegovimi managerji. Pač pa je bil naveden enostaven odnos nujno nadomeščen s spletom razmerij med več lastniki pa tudi razmerij do njihovih managerjev. Ta splet razmerij zaradi svoje zapletenosti omogoča, da se vzpostavlja na mnogo različnih načinov. Nastala je osnova za nastanek mnogo različnih modelov upravljanja družbe.

Kljub možnosti (teoretični in praktični), da nastane in da se uveljavlja v praksi mnogo različnih modelov upravljanja gospodarskih družb, poznamo danes dva glavna tipa razmerij na področju funkcije upravljanja podjetja.¹ Gre za poznani anglo-ameriški in nemški (evropski kontinentalni) model upravljanja. Vsak od teh dveh (konceptijskih) modelov rešuje nekako različno problem delitve oblasti (moči odločanja), problem učinkovitosti odločanja in tudi problem zasnove upravljalne in poslovodne funkcije v gospodarski družbi.

Zaradi nadaljnje rasti delniških družb, so le-te postajale vse večje in vse bolj kompleksne. V vse večjem

delu teh družb so lastniki čedalje bolj izgubljali svoj močan vpliv (oblast) na odločanje, saj jih je bilo vse manj takšnih, ki so imeli znatnejše (kontrolne) deleže lastništva v podjetju. Mali in tudi večji delničarji (na primer zavarovalnice, pokojninski in drugi skladi) so zato, hočeš nočeš, prepuščali več oblasti (moči odločanja) managerjem. Slednji so uspeli marsikje osredotočiti v svojih rokah veliko oblast in celo dobiti položaj, ko lahko zanemarjajo v večji meri interese lastnikov pri svojem delovanju. Res je, da je razvoj prinesel tudi naraščajočo moč drugih interesnih skupin v podjetju, kar se najbolj jasno vidi v uvedbi delavskega soodločanja pri upravljanju podjetja.

2.2 Sodobni pogledi na bistvo upravljanja gospodarskih družb

Teorija upravljanja družb (angl. *corporate governance*), kot danes poimenujemo fenomen upravljanja delniških družb, ni zelo dobro razvita. Pojem upravljanja gospodarskih družb in njegova vsakodnevna raba je sorazmerno nov fenomen, ki se je pojavil šele v zadnjih petnajstih letih. Težko je trditi, da prej ni bilo raziskovanja na področju upravljanja gospodarskih družb. Teorije, ki so v ozadju raziskovanja tega fenomena, niso vse »rosno mlade«. Teorija agentov, teorija transakcijskih stroškov pa tudi teorija udeležencev (angl. *stakeholderjev* so poznane že kar nekaj desetletij. Res pa je, da je raziskovanju upravljanja gospodarskih družb v zadnjem desetletju in pol namenjene precej več pozornosti. Zato je nastajalo v tem zadnjem obdobju na tem področju več novih teorij, kot so teorija zaupnikov (angl. *stewardship theory*), teorija razredne hegemonije in teorija managerske hegemonije (Mallin, str. 10).

Kljub intenzivnejšemu raziskovanju upravljanja gospodarskih družb v zadnjem obdobju živi v sožitju še vedno množica njegovih razlag (Turnbull, 1997: 181). Shleifer in Vishny opredelujeta upravljanje kot načine, s katerimi si dobavitelji finančnih sredstev delniškimi družbam zagotavljajo, da bodo dobili donos od teh svojih naložb (Shleifer/Vishny, 1996: 2). Ta opredelitev očitno ni dovolj široka, da bi med upravljalce lahko vključili še druge udeležence (angl. *stakeholders*). Collins in Češljaš opredelujeta upravljanje družb kot sistem, s pomočjo katerega so delniške družbe usmerjane in nadzorovane (Collin/Cešljaš, 2002: 164). Tudi ta opredelitev je zelo splošna in premalo natančna pri opisu fenomena. Ne poudarja nekaterih bistvenih vprašanj, vezanih na reševanje konflikta med interesi lastnikov in managerjev, ter pomena primerne reševanja vprašanja učinkovitosti podjetja. Zato je OECD-jeva opredelitev upravljanja kot sklopa mehanizmov, ki uravnavajo medsebojna razmerja med tistimi, ki dejansko razpolagajo s sredstvi delniških družb, in tistimi, ki ta sredstva, finančna ali nefinančna, dejansko prispevajo (navedeno po Gregorič in Zajc, 2006: 263), širša in v tem smislu boljša.

Zgodovinsko gledano, se je funkcija upravljanja

¹ V nadaljevanju bom razpravljal o upravljanju v samo eni pravni obliki gospodarskih družb in sicer v javni delniški družbi. Ta omejitev je nujna, ker velja praviloma zanje drugačna pravna ureditev kot za zaprte delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo. Ob tem se srečujemo v javnih delniških družbah praviloma z razpršenim lastništvom, dočim v zaprtih večinoma takšne stopnje razpršitve lastništva ni najti.

podjetja razvila kot organizacijska funkcija (ki jo je okvirno vedno določal posamezen družbeno-ekonomski sistem), ki je bila vir vse oblasti v podjetju in ki se je dinamično razvijala v proces določanja ciljev, politike in delanja drugih pomembnih odločitev pa tudi zagotavljanja ter razvijanja interesov lastnikov podjetja (Lipovec, 1987: 52). V tej opredelitvi je jasno, da gre pri njej za družbenoekonomska razmerja, s katerimi se ukvarja ekonomska veda, hkrati pa za (notranja) organizacijska razmerja, ki so predmet proučevanja organizacijske vede. Vsa ta razmerja se načeloma lahko oblikujejo na mnogo načinov. Težko je govoriti, da se jih da oblikovati na optimalen način. Zakonodajalec gotovo nima možnosti opredeliti optimalnega sistema upravljanja delniških družb (Gregorič in Zajc, 2006: 267). Vprašanje boljšega ali slabšega modela upravljanja mora reševati v okviru zakonskih rešitev vsako podjetje za sebe.

Praktično se sistemi upravljanja spreminjajo v času in po državah. V zadnjih 30-tih letih z uresničevanjem funkcije upravljanja v razvitem svetu nismo kdo ve kako zadovoljni (Mac Avoy/ Millstein, 2003: 9). Vse večje število individualnih in inštitucionalnih lastnikov, pojemajoča moč individualnih investitorjev, naraščajoča vloga mednarodnih podjetij, mednarodnih strateških alians, mrež, virtualnih organizacij in grozdov (angl. *clusters*) podjetij prispeva k temu, da obstoječi modeli upravljanja postajajo vse bolj vprašljivi. Zgodbe, kot je Enronova, World Comova, Vivendijeva, Parmalatova, Mercatorjeva, Petrolova, Iskraemecova in mnoge druge kar dobro ponazarjajo problem.

Olastninjena podjetja v evropskih tranzicijskih državah se soočajo tudi s slabostimi njihovih modelov upravljanja. Država in paradržavne inštitucije, zasebne investicijske družbe in skladi ter notranji lastniki prevladujejo v mnogih delniških družbah, medtem ko zunanji individualni investitorji nimajo dovolj moči, da bi nadzirali podjetja (Gregorič et al., 2000: 184). Premalo razviti kapitalski trgi ne zagotavljajo potrebnega svežega kapitala podjetjem, njihova nizka raven likvidnosti pa niti ne omogoča izvajanje učinkovitega posrednega nadzora obnašanja uprav oziroma poslovodstev podjetij. Uprave oziroma poslovodstva podjetij si večinoma niti ne prizadevajo pridobiti svežega kapitala, ampak raje skrbijo za ohranjanje obstoječe lastniške strukture.

Če lahko na temelju opisanega govorimo o krizi funkcije upravljanja v delniških družbah, potem si je potrebno postaviti vprašanje, kako iz nje. Zgodovinsko lahko ugotovljamo skozi ves razvoj delniške družbe, da je le-ta sledila enemu temeljnemu cilju, tj. poslovati tako, da bo izboljševala dobiček podjetja in donose za delničarje (Mac Avoy/ Millstein, 2003: 11). Sodobnejši razvoji so ustvarili gledanje, da naj bi tudi drugi udeleženci podjetja (angl. *stakeholders*) sodelovali v upravljanju podjetja skupaj z lastniki in da naj bi nadzirali odločitve managerjev ter soodločali o delitvi dobička. Kontinentalna Evropa je taka gledanja sprejela vsaj delno prej kot anglo-ameriški del sveta. Govorimo lahko, da ta tkim. »koncept udeležencev« v upravljanju delniške družbe pridobiva podporo zaradi mnogih razlogov in sodobnih razvojev. Ali bo iskanje izhodov iz krize upravljanja podjetij pripeljalo do prevladujoče vloge tega modela upravljanja v svetu v prihodnosti? Odgovor ni zelo jasen. Nasprotniki takšne napovedi opozarjajo, da

je danes anglo-ameriški del razvitega sveta ekonomsko uspešnejši. Pri tem pa je zanj značilno, da ne prakticira v upravljanju »koncepta udeležencev«. Bolj verjetno je, da bo napredek v sistemih upravljanja v neki konvergenci sistemov, o čemer bo več rečenega v Sklepnem delu.

2.3 Dva glavna modela upravljanja delniških družb v svetu in njune značilnosti

Danes sta uveljavljeni dve skrajni gledanja na sisteme upravljanja družb (Kuznetsov/ Kuznetsov, 2003: 256). Tudi praksa jim seveda sledi. Neoklasična šola gleda na lastnike podjetja (delničarje) kot na edino skupino, ki upravlja podjetje. Šola korporacijske družbene odgovornosti zahteva, da gledamo na podjetje ne zgolj kot na klasični koncept vrednosti za delničarje, pač pa da sprejmemo koncept udeležencev podjetja kot bolj ustrezni. V bistvu imamo opravka z dvema modelskima pogledoma na fenomen upravljanja delniške družbe. Ta dva modelska pogleda ali (teoretična) modela se pojavljata še pod drugimi poimenovanji. Tako mnogi avtorji raje govorijo o »zunanjem« modelu (angl. *outsider model*) in »notranjem« modelu (angl. *insider model*) upravljanja. Med prvimi najdemo predvsem avtorje v ZDA in Veliki Britaniji, med drugimi avtorje v Nemčiji in drugih delih kontinentalne Evrope pa tudi Japonske (Gregorič et al., 2000: 186). Prvi model se pojavlja tudi pod imenom anglo-ameriški, drugi pod imenom nemški model. Poznana sta pa tudi kot enotirni in dvotirni model upravljanja podjetja.

Oba modela upravljanja, ne glede na to, kako vsakega od njiju poimenujemo, poznata organe upravljanja in organe poslovodenja (Poročilo o upravljanju javnih delniških družb 2006: 5). V **enotirnem sistemu** je organ upravljanja skupščina delničarjev in upravni odbor. Člani upravnega odbora so zunanji (tj. osebe, ki niso zaposlene v podjetju) in notranji člani. Notranji člani so izvršni direktorji (angl. *executives*) – torej najvišji managerji v podjetju. V tem sistemu zakonodaja običajno določa pristojnosti upravnega odbora, vendar dopušča z odločitvami le-tega prenos pristojnosti in odgovornosti na izvršne direktorje. V kolikor je predsednik upravnega odbora še glavni direktor podjetja, se postavlja zelo resno vprašanje, ali je upravni odbor lahko še sploh organ upravljanja, ali prevzema prevladujoče vlogo uprave podjetja. V enotirnem modelu upravljanja v glavnem ne poznajo soudeležbe delavcev v upravljanju (seveda se da najti v praksi izjeme). Ker izvršni direktorji praviloma niso veliki lastniki podjetja, je v tem modelu nastajanje in udejanjanje konfliktov interesov med lastniki in managerji zelo možno. Model je značilen za Veliko Britanijo in ZDA, čeprav so ga kasneje prevzele tudi nekatere evropske države (Francija, Švica, Italija, Švedska idr.). Med tranzicijskimi evropskimi državami ga je med prvimi dopustila Makedonija (Drakulevski, 2002: 1133).

Temeljna značilnost **dvotirnega sistema** je, da pozna dva organa upravljanja in sicer skupščino delničarjev in nadzorni svet. Z zakonodajo je v tem sistemu jasno določeno, katere pristojnosti in odgovornosti ima nadzorni svet, in ni dovoljeno, da bi jih le-ta prenašal na organe poslovodenja. Najvišji organ poslovodenja pa je v podjetju uprava. V nadzornem svetu sedijo izključno zunanji člani. Izjema je/so le predstavnik/i zaposlenih v večjih delniških

družbah, če je v sistem upravljanja vključeno sodelovanje zaposlenih v upravljanju. Člane nadzornega sveta izberejo lastniki podjetja, razen predstavnikov zaposlenih. V tem sistemu je funkcija upravljanja jasno razmejena od funkcije poslovanja. Določeno kompleksnost in »večsmerno podrejenost« vnaša v razmerja edino predstavljanje interesov zaposlenih v nadzornem svetu, saj je (so) ta (ti) član(i) nadzornega sveta kot nadzornik(i) nadrejeni poslovodstvu, hkrati pa kot zaposleni v podjetju podrejeni poslovodstvu. Model je značilen za Nemčijo in nekatere druge evropske države (Avstrijo, Nizozemsko). Sprejele so ga pa v svojo zakonodajo na začetku tranzicije skoraj vse evropske tranzicijske države (Češka, Estonija, Hrvaška, Latvija, Litva, Madžarska, Poljska, Slovaška in seveda tudi Slovenija).

3 Analiza dejavnikov izbire modela upravljanja v delniški družbi

Ni jasno, kateri od navedenih dveh glavnih modelov upravljanja (z morebitnimi prilagoditvami), je bolj primeren za naša podjetja. Vsak od dveh glavnih predstavljenih modelov upravljanja delniške družbe je nastal na osnovi nekaterih pogojev v okolju, v katerem se je uveljavil. Govorimo lahko, da gre za predpostavke, na katerih je bil model razvit. Če predpostavke niso stvarne, bo model manj učinkovit. Po drugi strani uporaba vsakega od navedenih dveh modelov omogoča ugotavljanje njegove slabosti, ki se kažejo v manjši učinkovitosti upravljanja od pričakovane. Zato bomo v nadaljevanju analizirali oba modela upravljanja s teh dveh zornih kotov in tako poskušali ugotoviti, kdaj bolj ustreza eden in kdaj drugi model upravljanja podjetja.

3.1 Dejavniki, ki govorijo za izbiro enotirnega modela upravljanja

Anglo-ameriški model upravljanja se je razvil iz klasičnih ekonomskih postavk: podjetje upravljajo lastniki neposredno ali preko svojih izbranih predstavnikov. Funkcija upravljanja ima popolno oblast v podjetju. Smoter podjetja je ustvarjanje dobička. Lastniki so edini nosilci tveganja pri poslovanju podjetja, zato v podjetju ustvarjen dobiček pripada lastnikom in nobenemu drugemu (seveda potem, ko je plačan davek na dobiček). Drugi udeleženci podjetja (angl. *stakeholders*) ne prevzemajo tveganja izgube in zato jim pripada plačilo v skladu z njihovimi produktivnimi prispevki. Njihove storitve je treba plačati v skladu s pogodbo. Zato tudi vsi drugi udeleženci v podjetju niso upravičeni, da so soudeleženi na dobičku. Lastniki se tu pojavljajo kot edina interesna skupina, ki lahko zahteva preostanek izkupička. Implicitno so te postavke v modelu prisotne tudi skozi vse 20. stoletje, ko se je model transformiral čedalje bolj v delniških družbah z razpršenim lastništvom v smer, ki je pomenila čedalje večje integriranje (zraščanje v nekaj enotnega) funkcije upravljanja in funkcije poslovanja podjetja (Mac Avoy / Millstein, 2003: 2).

Navedli smo že, da imamo v enotirnem modelu upravljanja delniške družbe opravka z upravnim odborom, ki hkrati opravlja nadzorno vlogo in omogoča poslovodne

odločitve. Izvršni direktorji, ki sedijo v upravnem odboru so namreč nosilci poslovodne funkcije v podjetju, hkrati pa jim je kot članom upravnega odbora zaupana naloga nadzora nad poslovanjem podjetja. Zunanji člani upravnega odbora imajo bistveno bolj »čisto« razmerje do lastnikov podjetja, ki jih volijo v upravni odbor, kot notranji člani. Razmerja notranjih članov so po eni strani do lastnikov, ki so jih izvolili v upravni odbor, po drugi pa do samega upravnega odbora kot kolegijskega organa, ki naj bi jih v njihovi vlogi managerjev podjetja nadzoroval. Opravka imamo z dvema različnima sklopoma razmerij v tem pogledu, kar potencialno olajšuje izvršnim direktorjem, notranjim članom upravnega odbora, delovanje, ki ni docela v skladu z interesi lastnikov podjetja. Upravljanje kot proces zagotavljanja in razvijanja interesov lastnikov podjetja je na ta način vsaj potencialno izgubilo na učinkovitosti. Managerji, ki so hkrati člani upravnega odbora družbe, lahko v teh razmerjih svoj temeljni odnos zaupnika lastnika podjetja spremenijo bolj ali manj v razmerje, v katerem ne bodo v ospredju interesi lastnikov podjetja.

V kolikor zakonodaja v posamezni državi ob tem še dovoljuje, da je predsednik upravnega odbora tudi najvišji manager v podjetju (angl. *CEO*), je nevarnost, da se bo zaupniški odnos med managerji in lastniki podjetja sprevrgel v nekaj drugega še večja. Podobna deformacija v sprva čisto zaupniškem odnosu postaja še bolj verjetna, če model upravljanja dovoljuje managerjem organizirano zbiranje pooblastil za odločanje v imenu lastnikov na skupščini delničarjev.

V nasprotni smeri zmanjševanja nevarnosti za deformacijo zaupniškega odnosa med lastniki in notranjimi člani upravnega odbora delujejo praviloma pristojnosti, ki jih v tem modelu upravljanja ima upravni odbor. Te pristojnosti so v primerjavi s pristojnostimi nadzornega sveta v dvotirnem modelu upravljanja širše. Pristojnosti nadzornega sveta so praviloma zakonsko natančno opredeljene. Pristojen je za imenovanje in nadziranje vrhnjega managementa preko spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja ter za odpoklic vrhnjega managementa. Vse drugo je v načelu le še svetovanje najvišjemu managementu. V enotirnem modelu upravljanja pa ima upravni odbor praviloma poleg pristojnosti, ki smo jih navedli za nadzorni svet, tudi pristojnosti odborovsko odločati o strateških vprašanji podjetja, medtem ko odločanje o tekočem poslovanju prepušča izvršnim direktorjem. S takšno razdelitvijo dela med upravnim odborom in managementom je v model vgrajeno določeno varovalo, da management sam ne bo odločal vsaj o strateških zadevah v nasprotju z interesi lastnikov.

Ne glede na orisana razmerja med managementom in organoma upravljanja v enotirnem modelu je možnosti za nastanek konflikta interesov med obema glavnima interesnima skupinama v podjetju še vedno precej. Bolj kot je v praktičnem modelu prepletena (integrirana) vloga upravljanja in poslovanja v okviru upravnega odbora, večja je nevarnost za odločanje v škodo lastnikov.

Poglejmo si v nadaljevanju predpostavke, na katerih temelji model in njegova potencialna učinkovitost!

Enotirni model upravljanja je bil razvit za:

- velike neodvisne delniške družbe z razpršeno strukturo lastništva,

- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih, v katerih obstoje močni, dobro razviti kapitalski trgi,
- delniške družbe, ki poslujejo v dobro razvitih in učinkovitih pravnih okoljih, ki še posebej ščitijo male delničarje,
- delniške družbe, ki poslujejo v okoljih, v katerih se država le malo vpleta v gospodarjenje,
- delniške družbe, ki poslujejo v kulturnem okolju, ki čišla konkurenco,
- delniške družbe, ki so vpete v pravne sisteme, kateri ne spodbujajo prevzemanje lastništva podjetja po bankah in drugih finančnih organizacijah (ali pa je tako obnašanje celo izrecno prepovedano),
- delniške družbe, ki uspevajo imeti zunanje člane upravnih odborov, kateri si znajo izboriti zelo neodvisen položaj tako v razmerju z lastniki kot v razmerju z drugimi udeleženci (tj. interesnimi skupinami) podjetja.

Obstoj velikih neodvisnih delniških družb z razpršeno strukturo lastništva pomeni, da v gospodarstvu ni le nekaj koncernov, ki bi z mrežo odvisnih družb, katerih politika je usklajevana iz središča, zmanjševali konkurenco. Obstoj visoke ravni konkurence lažje preprečuje delovanje managementa v smeri, ki ne bi pomenila povečevanja uspešnosti poslovanja podjetja in njegove rasti. Razpršeno lastništvo zmanjšuje interes lastnikov za intenzivno vključevanje v proces upravljanja podjetja.

Lastniki delniške družbe, ki posluje v državah z dobro razvitim trgom kapitala, imajo vsaj močno posredno kontrolo nad obnašanjem managementa. Svoje nezadovoljstvo lahko vedno izkažejo s tem, da svoj lastniški delež na zelo likvidnem kapitalskem trgu prodajo in odnesejo svoj kapital v kakšno drugo podjetje. Povečevanje takih pobegov lastnikov iz podjetja bo prispevalo k padanju vrednosti delnic tega podjetja, kar bo na koncu pripeljalo praviloma tudi do zamenjave managementa. Če pa je kapitalski trg v državi slabo likviden, potem te posredne učinkovite kontrole lastnikov nad managementom podjetja ni mogoče uresničevati, saj ni lahko svojega lastniškega deleža hitro prodati brez večjih izgub vrednosti.

Če je razpršeno lastništvo delniške družbe ena od pomembnih predpostavk za uvedbo enotirnega modela upravljanja, potem to že samo po sebi govori o manjši moči posameznega delničarja. Delničarjev s kontrolnimi deleži v lastništvu podjetja ni, zato pa ti mali delničarji potrebujejo čimboljše pravno varstvo. V takih pravnih sistemih je zato bolje, če ni dovoljeno managementu koncentrirati pravic glasovanja na skupščinah delničarjev (tj. prepovedana je uporaba »proxy« mehanizma). Mali delničar mora biti zaščiten pred odločanjem o večjih statusnih in drugih radikalnih spremembah v podjetju brez njegove udeležbe. Zagotavljanje korektnega poročanja o poslovanju podjetja vsem delničarjem je nuja. Učinkovito uveljavljanje odgovornosti članov upravnega odbora in najvišjega managementa po sodni poti je neobhodna predpostavka učinkovitosti tega modela upravljanja. Izkoriščanje notranjih informacij mora biti pripoznano za enega od največjih »grehov«, ki ga sodni sistem učinkovito preganja.

Enotirni model upravljanja predpostavlja, da se država čim manj vmešava v gospodarstvo in upravljanje podjetij.

Ravnanje države oziroma organov oblasti je vedno politično motivirano, kar pomeni, da izhaja iz drugačnih meril, kaj so dobre gospodarske odločitve in kaj niso. Če investitorji nimajo zagotovila, da bo podjetje zasledovalo cilje, ki so po njihovi oceni pravi gospodarski cilji podjetja, seveda ne bodo pripravljene prevzemati tveganja investiranja v takšna podjetja.

Prevladujoča kultura, ki časti konkurenco kot mehanizem razreševanja gospodarskih vprašanj, je pomembna predpostavka učinkovitosti enotirnega modela upravljanja. Konkurenca je mehanizem, ki sili managerje v odločitve, ki povečujejo uspešnost poslovanja podjetja na dolgi rok. V konkurenčnih razmerah je mnogo manj prostora za uveljavljanje skupinskih ali celo posameznikovih interesov, ki se ne bi skladali z interesi podjetja in njegovih lastnikov.

Banke in finančne združbe so po svojem značaju gospodarske tvorbe, ki kapitala, s katerim razpolagajo, ne smejo nalagati v lastniške deleže podjetij. Če tako ravnaajo, prevzemajo tveganja, ki niso tipična zanje. Njihova izpostavljenost tveganju se s tem povsem spremeni. Monetarna oblast mora intervenirati. Hkrati so banke in finančne organizacije inštitucije, ki razpolagajo z velikim kapitalom. Če se pojavljajo na trgu podjetij, lahko hitro spremenijo lastniško strukturo podjetja. Ta se lahko takoj spremeni iz razpršene v dokaj koncentrirano. Predpostavka razpršenega lastništva, na kateri temelji enotirni sistem, postane nestvarna. Glede na to se ni treba čuditi, da zakonodaje številnih držav po svetu ne dovoljujejo bankam in drugim finančnim združbam, da so delničarji v podjetjih (Collin / Češljaš, 2002: 163).

Enotirni model upravljanja potrebuje za svojo učinkovitost zelo usposobljene in neodvisne zunanje člane upravnega odbora, ki so sposobni prevzemati nase pomemben del pristojnosti za usmerjanje in nadziranje delovanja podjetja pa tudi veliko odgovornost za odločitve upravnega odbora v razmerju do lastnikov in drugih udeležencev podjetja. Predsednik upravnega odbora naj bi bil močna osebnost, ki prihaja od zunaj. Biti mora za svoje delo odlično strokovno podkovan, kar mu bo omogočalo zavzemanje neodvisnih stališč do pomembnih vprašanj dela in razvoja podjetja. Zagotavljati mora, da bo upravni odbor dobival ključne informacije. Sposoben mora biti postavljati na dnevni red strateška vprašanja podjetja ter zahtevati od managementa opredelitve do njih. Znati mora nadzirati delo izvršnih direktorjev družbe. Da bi lahko vse to opravljal se mora biti sposoben posvetiti svoji vlogi, kar pa zahteva tudi, da je za njeno opravljanje dobro nagrajen. Strokovnost, osebna zanesljivost, predanost vlogi in sposobnost zavzemanja neodvisnih stališč mora krasiti tudi vse druge zunanje člane upravnega odbora, če hočemo, da bo le-ta deloval v smeri največje učinkovitosti upravljanja družbe v okvirih tukaj razčlenjevanega modela upravljanja.

Ne glede na teoretično opredeljen enotirni model upravljanja in vse njegove predpostavke je jasno, da v praksi daje bolj ali manj dobre rezultate, izkazuje resne slabosti, v posameznih primerih pa tudi sproža ocene o popolni neustreznosti, ki omogočajo govoriti o krizi upravljanja družb.

Slabosti enotirnega modela upravljanja podjetja nastajajo najprej zato, ker niso izpolnjene vse predpostavke

za njegovo učinkovito funkcioniranje. O njih smo že pisali (glej tekst v alinejah na strani 11 – 12). Luknje v pravni regulaciji funkcije upravljanja v delniški družbi omogočajo lahko resne deformacije v procesih odločanja in oškodovanja delničarjev, pogosto tudi samo malih na račun večjih. Ruski eksperiment z uvedbo anglo-ameriškega modela upravljanja v začetku tranzicije (Kuznetsov / Kuznetsov, 2003: 249) je lahko zelo resno opozorilo, da mora izbran model upravljanja biti v skladu s pogoji v okolju, če nočemo da bo dal hudo nezaželene učinke. Ta model je stvaritev liberalne ideologije pa je zato največkrat dosti manj primeren za okolja, ki jih je najti v (tranzicijskih) gospodarstvih v Evropi. Ključne predpostavke za njegovo učinkovito funkcioniranje so navadno v teh gospodarstvih še odsotne. Kapitalski trgi so neučinkoviti. Pravico delničarjev do svobodnega izstopa iz podjetja je največkrat težko uresničiti. Delničarji (še posebej manjšinski) v stvarnosti niso učinkovito pravno zaščiteni. Kultura poštenega tekmovanja ne prevladuje, pač pa bolj razvijanje nekakšnih paternalističnih odnosov. Izkoriščanje notranjih informacij je še močno prisotno in ni učinkovito sankcionirano. Obstojijo močne neformalne sprege med politiko, managerskimi strukturami in največjimi lastniki. Banke niso izključene iz lastništva podjetij. Vlade se močno vmešavajo v odločanje v okviru upravljalne funkcije. Revizijske družbe slabo opravljajo svoje naloge zagotavljanja resničnih in poštenih informacij o poslovanju podjetij. V redkih primerih celo omogočajo managerjem skrivanje resničnega stanja, v katerega je zašlo ali pa gre podjetje. Managerji, ki delujejo v državah, kjer je vladal v bližnji preteklosti socialistični sistem, se še niso znebili nekaterih značilnosti obnašanja, ki ga je star sistem omogočal. Mislim predvsem na precej počasne procese odločanja, kratkoročno usmerjenost, sorazmerno visoko raven nefleksibilnosti, močne osebne povezave z lokalno skupnostjo, nizko stopnjo mobilnosti managerjev in močne medosebne povezave. Vse to ni dobro za učinkovito funkcioniranje enotirnega modela upravljanja.

Seveda pa je najti slabosti v funkcioniranju enotirnega modela upravljanja v svetovni praksi tudi zaradi tega, ker člani upravnih odborov slabo opravljajo svoje naloge. Pripravljenost zunanjih članov upravnih odborov posvetiti se odgovorni vlogi člana ali celo predsednika upravnega odbora pogosto ni takšna, kot bi morala biti. Sposobnosti članov ocenjevati okolje podjetja, podjetje samo, kadrovske in politične zadeve pa tudi računovodske prakse, ki jih podjetje razvija, niso zmeraj na potrebni ravni (Mac Avoy/ Millstein, 2003: 3). Tudi nagrajevanje upravljalcev marsikje ne ustreza nalogam, ki bi jih morali opravljati.

Naivno bi bilo pričakovati, da lahko zakonodaja sama zagotovi učinkovito funkcioniranje tega modela upravljanja podjetja. Ta model celo izhaja iz predpostavke, da mora zakonodaja omogočati upravljalcem čim bolj avtonomno postavljanje rešitev v okviru funkcije upravljanja in funkcije poslovanja podjetja. Tudi zato je za deformacije pri opravljanju teh funkcij še več prostora. Potencialni prostor za deformacije poskušajo danes ožiti tudi s sprejemanjem raznih kodeksov upravljanja. Je pa vprašanje, kakšne učinke lahko pričakujemo od kodeksa na katerikoli ravni.²

3.2 Dejavniki, ki govorijo za izbiro dvotirnega modela upravljanja

Nemški (dvotirni) model upravljanja je bil razvit na drugačnih podmenah kot anglo-ameriški. Za najpomembnejše predpostavke, na katerih temelji, lahko štejemo (Collin / Češljaš, 2002: 167):

- v gospodarstvu obstojijo skupine podjetij (koncerni), ki so dominantne,
- kapitalski trgi so šibki,
- vlada se močno vpleta v gospodarstvo,
- v okolju prevladuje precej sodelovalna ali pa paternalistična kultura,
- povezave med gospodarskimi družbami in finančnimi združbami so tesne,
- lastniki podjetja niso edina interesna skupina, ki prevzema tveganje za poslovanje podjetja,
- stroški »večjega upravljalnega aparata« in sodelovanja v odločanju niso ekonomsko pomembni.

Dvotirni sistem pozna dva organa upravljanja podjetja in poslovodstvo. Organa upravljanja sta skupščina delničarjev in nadzorni svet. Najvišje poslovodstvo podjetja je uprava, ki je lahko eno ali veččlanska. V večjih delniških družbah je uveljavljena soudeležba zaposlenih v upravljanju pa tudi poslovanju. Predstavniki zaposlenec so člani nadzornega sveta. V okviru poslovodstva se pojavlja delavski direktor. Člane nadzornega sveta z izjemo predstavnika/ov zaposlenec izvolijo delničarji na svoji skupščini. Nadzorni svet imenuje člane uprave. Člani uprave družbe in hkrati najvišji managerji podjetja ne morejo biti zunanji, tj. takšni, ki ne bi bili v podjetju zaposleni. Glavna naloga nadzornega sveta je imenovati in odpoklicati člane uprave ter nadzorati uspešnost poslovanja podjetja. Vlogo funkcije upravljanja v podjetju določa v največji meri že zakonodaja.

V okviru dvotirnega modela upravljanja je razmerje med upravljalci in managementom opredeljeno zelo jasno. Management dobiva vse svoje pristojnosti za odločanje od upravljalcev, ki sedijo v nadzornem svetu in ki ga za to pooblaščajo in ga postavljajo v podjetju kot svoj zaupniški organ. Zato pričakujejo od poslovodstva, da bo delovalo v smeri uresničevanja interesov upravljalcev. V nemškem modelu nimamo opravka z integracijo funkcije upravljanja in funkcije poslovanja. Obe ti dve organizacijski funkciji sta tukaj mnogo bolj jasno ločeni kot v anglo-ameriškem modelu upravljanja. V primerjavi s klasičnim razmerjem med lastnikom podjetja in managementom imamo v tem modelu upravljanja v sodobnem času povezani dve razmerji, za katerima stojita dve interesni skupini. Na eni strani so to lastniki podjetja in na drugi zaposleni, ki so preko svojega/ih predstavnika/ov vključeni v upravljanje podjetja.

Niso pa v tem modelu vključene v upravljanje podjetja druge interesne skupine, kot so na primer lokalna skupnost, vlada, odjemalci, dobavitelji, posojilodajalci idr. Za nekatere od teh interesnih skupin velja, da ne prevzemajo v znatnejši meri tveganja uspešnosti poslovanja podjetja (npr. lokalna skupnost, dobavitelji, kupci), še posebej ne zaradi zakonske regulacije ščitenja njihovih življenjsko pomembnih interesov. Za druge se zdi, da jim zadošča poseganje v

² Kljub obstoju kodeksov so se in se bodo dogajali »Enroni«, »World Comi«, »Iskra Emeci« idr.

upravljanje »po obvoznici«, tj. preko velikih delničarjev, kot so banke in druge finančne institucije, na katere pa imajo sami že kar znaten neposredni vpliv. To velja npr. za posojilodajalce ali pa državne organe kot interesni skupini.

Obstoj velikih koncernov v gospodarstvu zmanjšuje konkurenco, zato v takšnih pogojih enotirni model upravljanja potencialno ne zagotavlja obnašanja managementa predvsem v smeri povečevanja poslovne uspešnosti in rasti podjetja. Integracija funkcije upravljanja in poslovanja je v takšnih razmerah lahko slaba rešitev.

V pogojih neučinkovitega trga kapitala (predvsem premalo likvidnega) je manj možnosti za posredno kontrolo lastnikov nad delovanjem managementa, saj ni lahko odsvojiti svojega lastniškega deleža v podjetju, s poslovanjem katerega nisi zadovoljen. Zato je v takšnih pogojih potrebno imeti bolj neposredno in jasno opredeljen odnos nadziranja managementa.

Tudi želja po večjem vpletanju vlade v gospodarstvo in vplivanje na strateško odločanje v podjetju zahteva, da morejo upravljalci bolj neposredno kontrolirati poslovanje. Tu ne mislim samo na primere, ko želi biti država v marsikaterem velikem poslovnem sistemu eden najpomembnejših lastnikov, da lahko zato neposredno vpliva na nekatere pomembne poslovne odločitve podjetja. Gre tudi za primere, ko država na posredne načine nadzira odločanje v podjetju največkrat s tem, da ima lastniški vpliv na banke ali druge združbe, ki so pomembni lastniki podjetja. Naj spomnim samo na obnašanje francoske ali italijanske vlade v zadnjem času, ko so se odpirala vprašanja prevzema pomembnih francoskih oziroma italijanskih podjetij. Seveda bi lahko navajal tudi primere slovenskih večjih podjetij, v katerih je (bil) vpliv države na odločitve zelo očiten.

Če so banke in druge finančne združbe pomembnejši lastniki podjetij ali pa imajo v njih naloženega znatni del svojega kapitala, potem bodo te finančne institucije želele imeti neposredni nadzor nad poslovanjem takšnega podjetja. Nadzorni svet lahko to vlogo opravlja bolj učinkovito kot upravni odbor, v katerem so pomešani predstavniki upravljalcev in managementa.

G.J. March in M.R. Cyert sta že leta 1963 s svojo knjigo *A Behavioral Theory of the Firm* začela razvijati teorijo podjetja kot koalicije mnogih interesnih skupin, ki uporabljajo standardna pravila in postopke delovanja v pogojih omejene racionalnosti (Mallory, 1998: 420). S tem sta sprožila razvoj sodobnega pogleda na podjetje kot združbo, ki jo mora upravljati več interesnih skupin in ne samo lastniki v podjetje vložena kapitala. Na teh temeljih se tudi danes razrašča koncept družbene odgovornosti podjetja. Anglo-ameriški model upravljanja gospodarske družbe ne more dobro vključiti med upravljalce različne interesne skupine. Zdi se, da je to lažje napraviti v okviru dvotirnega modela upravljanja. Ta model je najprej omogočil ob lastnikih podjetja vključiti v upravljanje še zaposlene. V načelu ne bi bilo težko vanj vključiti še kakšno drugo interesno skupino.

Vključevanje zaposlenec kot posebno pomembne interesne skupine v upravljanje podjetja omogoča razvijati sodelovanje zaposlenec v odločanju tudi o najpomembnejših vprašanjih obstoja in razvoja podjetja z vsemi svojimi pozitivnimi in negativnimi učinki. V okoljih,

kjer so vrednote sodelovanja v odločanju visoko cenjene zaradi različnih zgodovinskih in drugih razlogov, bo to govorilo v prid izbiri dvotirnega modela upravljanja.

Delo organov, ki jih vključuje enotirni model upravljanja, povzroča podjetju nižje stroške, saj je potreb po usklajevanju različnih interesov, po poročanju, medsebojnem obveščanju, potovanju na seje upravnega odbora in podobnem v načelu manj, kot če imamo opravka z nadzornim svetom in sodelovanjem zaposlenec v upravljanju. Od tod bi lahko kdo trdil, da je enotirni model upravljanja ekonomsko ugodnejši vsaj z vidika ekonomičnosti. Ustreznost te trditve pa ni čisto jasna, saj je treba upoštevati tudi posredne učinke, ki jih lahko ima eden ali drugi model na kakovost odločitev in učinkovitost njihovega uresničevanja.

Osrednje evropske tranzicijske države so v veliki večini sprejele in uzakonile na začetku tranzicije dvotirni model upravljanja delniških družb. Očitno so se zavedale, da takšen model bolj ustreza razmeram, s katerimi so bile soočene. Nabor predpostavk, na katerih temelji, se je zdel bolj stvaren. V tem pogledu je težko trditi, da je bil izbor zakonodajalcev napačen. To pa še ne pomeni, da je dajal uzakonjen model v preteklih letih zelo dobre rezultate.

Nemški model (ali nekakšna njegova prilagoditev), ki je bil uveden v prakso upravljanja delniških družb v osrednjih evropskih tranzicijskih državah, je v praksi pokazal mnoge slabosti. Zaradi široke razpršitve lastništva po oblastinjenju prejšnjih družbenih oziroma državnih podjetij je omogočil najvišjim managerjem ravnanje, ki je pogosto kar precej odstopalo od interesov lastnikov (Kozarzewski, 2001: 2061). Nadzor lastnikov in zaposlenec nad obnašanjem managementa je bil po pravilu slaboten. K temu sta po svoje prispevali neizkušenost in premala strokovnost nadzornikov. Nadzorni sveti so bili vse preveč pasivni in premalo usposobljeni za opravljanje svoje vloge. Pravna regulativa je bila vse preskromna in je zato dopuščala mnoga oškodovanja lastnikov, še posebej malih delničarjev (Pavlik, 2001: 114). Še posebej poznan je primer Češke in način, na kateri se je zgodila koncentracija kapitala v tej državi v devetdesetih letih. Upravljalci so bili bolj nagnjeni k iskanju kratkoročnih koristi, ki naj bi jim jih prinašalo podjetje, namesto dolgoročnih. Lastniki večinoma niso bili pripravljeni (pa tudi ne sposobni) vlagati svežega kapitala v podjetja.

Slabosti, ki jih je ta model izkazal kar v številnih podjetjih, so bile zabeležene v združevanju funkcije lastnika in managerja. Če so bili managerji hkrati še med večjimi lastniki, so se uspešno okoriščali na račun lukenj v zakonodaji v odnosu na majhne delničarje preko notranjih informacij, »proxy mehanizma« in preko izkoriščanja nevednosti nadzornikov.

Po drugi strani je model upravljanja omogočal razvijanje paternalističnega odnosa poslovanja do svojih zaposlenec še posebej v smeri ohranjanja delovnih mest vsaj na kratek rok. K temu je prispevala tudi vlada z uveljavljanjem takšne zakonske regulacije, ki je dajala prednost ohranjanju delovnih mest in zniževanju tveganja posojilodajalcev, ne pa udeležbi lastnikov na ustvarjenem dobičku podjetja.³ Uveljavljen model upravljanja je podpiral obnašanje managementa v smeri, ki zadovoljuje potrebe interesnih skupin v podjetju, tj. v skladu s

paradigmo podjetja kot koalicije interesnih skupin. Interesi lastnikov podjetja niso bili v ospredju. Uporabljene metode neodplačnega lastninjenja prej družbenih oziroma državnih podjetij so zanemarjanje interesov lastnikov nekako celo »opravičevale«. To je managementu tudi omogočalo, da se je organizacijska kultura, podedovana iz prejšnjega sistema, v podjetju bistveno počasneje spreminjala, kot bi se ob uveljavljenem enotirnem modelu upravljanja. Skupno posledico učinkov uporabljenega modela upravljanja delniških družb z razpršenim lastništvom je zato moč oceniti tako, kot jo je ocenil T. Subotič. Njegove ocene sem že navedel v Uvodu.

4 Opredelitev prijema za odločanje o izbiri modela upravljanja za konkretno delniško družbo

Model upravljanja gospodarskih družb je povsod po svetu opazovan pod lupo. Nezadovoljstvo s prakso upravljanja sproža iskanje boljših rešitev. Boljše rešitve je mogoče razviti. Ni pa mogoče pričakovati, da bo en sam model upravljanja družb najbolj ustrezen v vseh okoljih. Zgodovinske, kulturne in ekonomske pa tudi politične razmere so po državah in tudi celo po gospodarskih panogah različne. S svojimi značilnostmi vplivajo na to, kakšen model upravljanja je za kakšno podjetje najbolj primeren. Seveda bodo različni modeli imeli mnoge skupne značilnosti. Po teh jih bomo tudi v prihodnje razvrščali v skupine.

Spremembe, ki se dogajajo v okolju in v podjetju, sprožajo preišljevanje o modelu upravljanja, ki bi bil za podjetje najustrežnejši. Pri nas smo priča procesu koncentracije lastništva. S tem nastajajo še večji lastniško povezani poslovni sistemi. Neodvisnost podjetij zato prej slabi kot narašča. Na pohodu je proces (čeprav počasen) umikanja države iz kroga lastnikov v večjih delniških družbah. Relevantna pravna regulativa za področje upravljanja gospodarskih družb se izboljšuje. Učinkovitost delovanja sodne veje oblasti se sicer ne izboljšuje kdo ve kako, vendar se bo nujno morala dogajati. Obstoji nekaj signalov, da lahko pričakujemo počasno izboljševanje delovanja kapitalskih trgov v našem okolju. Po drugi strani ni videti, da bi se banke kaj hitro umikale iz vlog lastnikov gospodarskih družb, čeprav je tudi ta proces v teku. Upamo lahko, da bomo s časom dobivali tudi več kadra, ki lahko opravlja vlogo nadzornikov v podjetjih bolj kakovostno, strokovno in odgovorno, kot je bil to slučaj v zadnjem desetletju. Struktura našega gospodarstva se spreminja ne ravno zelo hitro v smeri krepitve panog, ki temeljijo na znanju. Kultura se seveda ne spreminja hitro. Spremembe v gledanjih na mesto in vlogo konkurence in na načine nagrajevanja managerjev so komaj opazne. Pripravljenost posameznikov za prevzemanje večjega tveganja se ne povečuje. Znanstva in osebne povezave med velikimi lastniki, poslovnimi in političnimi elitami ostajajo zelo močan dejavnik poslovne uspešnosti.

Vse te spremembe na eni in inertnosti na drugi strani silijo delniške družbe v ponovni premislek, kakšen model upravljanja uporabljati v prihodnje. V slovenski praksi se zdi, da se bodo v podjetjih odločali najprej za uvajanje enotirnega modela upravljanja predvsem v odvisne delniške družbe, vendar o pravih empiričnih izkušnjah še ni mogoče govoriti. Zato se postavlja kot zelo aktualno splošno vprašanje, ali preiti na enotirni model upravljanja v konkretnem podjetju in kdaj to kaže storiti.

Odgovor na postavljeno vprašanje, je glede na vse povedano v tem zapisu, treba opreti na oceno naslednjih dejavnikov izbire modela upravljanja:

- Kakšna je stopnja neodvisnosti podjetja?
- Koliko je razvit kapitalski trg, na katerem kotira družba?
- Ali je zadovoljivo razvit pravni okvir in ali imamo zagotovljeno vladavino prava, ko prihaja do konfliktov interesov med lastniki, managementom in drugimi interesnimi skupinami podjetja?
- Kakšna je stopnja vmešavanja države (vlade) v poslovno odločanje v podjetju?
- Ali je raven konkurenčnosti v okolju podjetja dovolj visoka, da sili poslovodstva podjetja predvsem v skrb za povečevanje poslovne uspešnosti in rast podjetja?
- Ali imajo banke in druge finančne združbe še vedno zelo močan vpliv na upravljanje podjetja?
- Ali ima ožje in širše okolje pozitiven odnos do tržnega (na konkurenco oprtega) reševanja problemov gospodarjenja v podjetju?
- Ali je delovanje zunanjih revizorjev dovolj strokovno, neodvisno in učinkovito?
- Ali imamo na voljo visoko strokovne in izkušene ljudi za zunanje člane upravnih odborov, ki si znajo izboriti neodvisen položaj v odnosu do interesnih skupin podjetja in ki bodo namenili svojim nalogam potrebni čas in energijo?

Če so odgovori na nanizana vprašanja pravi (tj. tisti, o katerih je bilo govora v tem zapisu), potem bi se kazalo zavzemati za uvedbo enotirnega modela upravljanja v podjetje. Če pa ocenjujemo, da:

- podjetje posluje v panogi, kjer prevladuje nekaj poslovnih sistemov in kjer je uveljavljeno tipično oligopolno obnašanje konkurentov,
- je kapitalski trg šibak,
- je pravni okvir in učinkovitost sodne veje oblasti nezadovoljliva,
- je prisotno precej poseganja države (vlade) v poslovno odločanje gospodarske družbe,
- je še vedno pomembna prisotnost bank in drugih finančnih institucij med lastniki podjetja,
- je uveljavljenost paternalistične kulture in kulture sodelovanja v odločanju močno prisotna,
- je podjetje v panogi visoke tehnologije, ki zahteva pretežno visoko izobražene in usposobljene zaposlene in da

³ Vlada je pri nas uveljavila zakonodajo, ki zelo posega v delitev ustvarjenega dobička podjetja. Delitev dobička lastnikom je v veliki meri uravnana in omejena z zakonskimi zahtevami glede prednostnega ustvarjanja rezerv (zakonskih, statutarnih, drugih), preden lahko oni sploh odločajo, kako razdeliti preostanek in koliko ga izplačati lastnikom (Zakon o gospodarskih družbah, 230. člen).

- gre za pomanjkanje kakovostnih kadrov, ki bi bili voljni prevzemati vlogo nadzornikov v nadzornih svetih,

pa to bolj govori za ohranjanje dvotirnega modela upravljanja in iskanje izboljšav v njegovem funkcioniranju.

Praktičen postopek izbire modela upravljanja za konkretno delniško družbo lahko izvedemo s pomočjo prijema, ki ga prikazuje razpredelnica 1. Ocenjevalna skupina mora oceniti, kako dobro so izpolnjene predpostavke (v razpredelnici 1 so opredeljene kot merila ocenjevanja), od katerih je odvisna učinkovitost analiziranega modela upravljanja delniške družbe, s tem da po presoji (ali pa z zahtevnejšimi analizami) pripiše ustrezno število točk v okviru merske skale posameznemu merilu v razpredelnici 1 in da določi po presoji ponder, ki pripada vsakemu merilu za ocenjevanje.

Če da nakazano ocenjevanje zbir tehtanih točk, ki je nižji od 2,50, to govori v prid dvotirnega modela upravljanja. Zbir tehtanih točk, ki je višji od 2,50, pa daje podporo izbiri enotirnega modela.

5 Sklepne misli

Naš novi Zakon o gospodarskih družbah, ki je bil sprejet aprila 2006, je uvedel možnost uporabe v načelu tudi enotirnega modela upravljanja. Po drugi strani ne dopušča čiste oblike tega modela v smislu, kot je bila poznana doslej v anglo-ameriškem delu sveta, saj zahteva v svojem 703. členu (to so prehodne in končne določbe), da imajo zaposleni pravico v upravni odbor imenovati enega svojega predstavnika na vsake tri člane upravnega odbora, če ima delniška družba več kot 500 zaposlenecv. S takšno zakonsko rešitvijo, ki je resnici na ljubo napovedana kot začasna, poznani enotirni model izgublja eno svojih pomembnih razlikovalnih značilnosti v odnosu na dvotirni model. Da

so snovalci te zakonske rešitve izhajali iz teorije podjetja kot koalicije interesnih skupin, ne morejo zanikati. Ali ne gre potemtakem tu celo za poskus postavljanja nekega modela, ki bi povezal enotirni z dvotirnim modelom v prihodnosti?

Glede na današnje razmere v svetu je najbrž mogoče najti več empirične podpore za ekonomsko učinkovitost enotirnega modela upravljanja, če so predpostavke za njegovo dobro funkcioniranje izpolnjene, kot za boljše ekonomsko učinkovitost dvotirnega modela. Res pa je, da se bo v prihodnosti bolj verjetno uveljavila neka konvergenčno rešitev za problem upravljanja. Razlogi za to so v naraščajoči moči zaposlenecv v podjetjih, katerih konkurenčna prednost temelji na znanju in poslovedenju znanja. Visoko usposobljena (s specialnimi znanji opremljena) delovna sila bo vse bolj vir konkurenčne prednosti podjetja. Takšni delavci morajo veliko vložiti v pridobitev svojih znanj in usposobljenosti. Njihova izbira znanj, ki si jih hočejo pridobiti, je povezana z visokimi tveganji. Če je to res, potem postajajo takšni zaposleni nosilci podobno velikega tveganja kot lastniki, ki v podjetje nalagajo kapital. Tu se začne kazati potreba po priznavanju njim podobne pravice do upravljanja, kot jo že dolgo imajo lastniki. Če bo v prihodnje prišlo v takšnih podjetjih še do te spremembe, da se bo velik del plače takšnih zaposlenecv spreminjal v odvisnosti od doseženega dobička podjetja (na to pa bodo lahko pristajali, saj bodo njihove plače visoke), bo pomenilo, da bodo prevzemali še iz tega naslova pomemben del tveganja in se še bolj »izenačevali« z lastniki, kar se prevzetega tveganja tiče.

Druge interesne skupine podjetja še dolgo ne bodo v bistveno drugačnem odnosu do podjetja, kot so to danes. Zato potrebe po njihovi neposredni vključenosti v model upravljanja ne vidim. Svoje interese bodo sposobne dovolj dobro ščititi skozi politične procese, ki na koncu pripeljejo do pravnega reguliranja poslovanja podjetij. Seveda bodo

Razpredelnica 1: Postopek ocenjevanja ustreznosti konkretnega modela upravljanja delniške družbe

Merilo ocenjevanja	Točkovna ocena	Utež	Tehtane točke
1. Stopnja neodvisnosti gospodarske družbe	4	0,10	0,40
2. Razvitost kapitalskega trga	2	0,15	0,30
3. Kakovost pravnega sistema	2	0,10	0,20
4. Stopnja vmešavanja vlade	3	0,10	0,30
5. Banke kot pomembni lastniki	2	0,10	0,20
6. Odnos do konkurence	2	0,10	0,20
7. Zahtevana raven usposobljenosti (znanja) zaposlenih	2	0,15	0,30
8. Razpoložljivost visoko usposobljenih nadzornikov	2	0,20	0,40
9. Skupaj			2,20

Opomba: Skala za točkovno ocenjevanje je:

- 1 točka = zelo nizko (zelo slabo)
- 2 točki = nizko (slabo)
- 3 točke = srednje (povprečno)
- 4 točke = visoko (dobro)
- 5 točk = zelo visoko (zelo dobro)

poskušale uveljavljati svoje interese tudi še na druge načine. Razni kodeksi obnašanja so v te namene že zdaj v uporabi. Pritiski preko javnih medijev postajajo tudi vse bolj učinkoviti. Uveljavljanje mnogih razsežnosti koncepta družbene odgovornosti podjetja utegne biti tudi pomembna pot uveljavljanja raznoterih interesov raznih v upravljanje podjetja ne neposredno vključenih deležnikov.

6 Literatura in viri

- Bohinc R. (2006). Kodeks upravljanja javnih delniških družb (predlog). Ljubljana: Borza, Združenje članov nadzornih svetov, Združenje Manager.
- Collin, S.-O. & Češljaš, I. (2002). Corporate Governance in Transitional Economies: Business Groups in Croatia. *Journal of East European Management Studies*, 7 (2): 162-186.
- Council Regulation (EC) on the Statute for a European company (SE), No. 2157/2001, Official Journal of the European Communities, UI. L. 294, 10.11.2001
- Drakulevski, L. (2002). Corporate Governance in the Republic of Macedonia, *An Enterprise Odyssey: Economics and Business in the New Millennium, International Conference*, University of Zagreb. Zagreb: Graduate School of Economics & Business, str. 1131-1139.
- Gregorič, A., Prašnikar & J., Ribnikar, I. (2000). Corporate Governance in Transitional Economies: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review*, 2 (3): 183-207.
- Gregorič, A. & Zajc, K. (2006). Kako do dobrega korporacijskega upravljanja, 38. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož 12.-13. april: ZES in ZRFR Slovenije, str. 261 – 274.
- Kozarzewski, P. (2001). Corporate Governance Restructuring in the Course of Privatization in Poland, *Enterprise in Transition, Fourth International Conference on Enterprise in Transition*. Split-Hvar: University of Split, Faculty of Economics, str. 2053-2074.
- Kuznetsov, A., Kuznetsov, O. (2003). Corporate Governance: Does the Concept Work in Transition Countries? *Journal of East European Management Studies*, 8 (3): 244-262.

- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorje.
- Mac Avoy, W.P. & Millstein, M.I. (2003). *The Recurring Crisis in Corporate Governance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mallin, A. C. (2004). *Corporate Governance*, Oxford: Oxford University Press.
- Mallory, G. (1998), March, J. G. (1928 -) and Cyert, Richard Michael (1921 -), *The IEBM Handbook of Management Thinking*. Uredil: Warner, M. London: Thomson.
- Pavlik, P (2001). Adaptation of the Czech Economy: is the Transition Over? *Ten Years of Economic Transformation, Studies in Industrial Engineering and Management*. Uredil: Kiuto, L. št. 16, Lappeenranta University of Technology (3 zvezki): 102-126.
- Poročilo o upravljanju javnih delniških družb (2006). Ljubljana: Borza, Združenje članov nadzornih svetov, Združenje Manager, 17 str.
- Rozman, R. (2000). The Organizationa Function of Governance: Development, Problems and Possible Changes. *Management*, 5 (2): 99-115.
- Shleifer, A & Vishny, R. W. (1996). *A Survey of Corporate Governance*, Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research Working Paper 5554, 23 str.
- Subotič, T. (2006). Upravljalci premoženja? Včasih žal zapravljalci, Ljubljana: Delo, 18. avgust, str. 5.
- Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories. *Corporate Governance*, 5 (4): 180-205.
- Zakon o gospodarskih družbah, UI RS 42/06

Danijel Pučko je redni profesor in prodekan za podiplomski in doktorski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskuje predvsem fenomene na področju managementa, ožje pa na področju strateškega managementa, planiranja v podjetjih in analiz poslovanja. Objavil je že preko dvesto del, med njimi številne znanstvene članke v mednarodnih in domačih znanstvenih revijah. Je eden od urednikov revije *Economic and Business Review*. Je dopisni član uredništva revije *Journal of East European Management Studies*. Je tudi častni profesor Chiltern univerze v Veliki Britaniji.

Vzroki za razlike v sistemih zunanjega računovodskega poročanja

Aleš Novak

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, ales.novak@fov.uni-mb.si

V prispevku so najprej opisana temeljna dejstva o računovodenju, računovodstvu in računovodskem poročanju, pri čemer je izpostavljeno zunanje računovodsko poročanje, ki temelji na določenih splošnih filozofskih predpostavkah. V nadaljevanju so predstavljeni pogledi različnih avtorjev o vzrokih za razlike v sistemih zunanjega poročanja in različne razvrstitve sistemov zunanjega računovodskega poročanja. Še vedno najbolj pogosto je razlikovanje na angloameriško skupino in celinskoevropsko skupino sistemov zunanjega računovodskega poročanja. Najbolj značilen predstavnik angloameriške skupine je verjetno sistem zunanjega računovodskega poročanja ZDA, celinskoevropske skupine pa sistem zunanjega računovodskega poročanja Nemčije, zaradi česar smo ju zraven MSRP, ki imajo naddržavni značaj in domačih SRS tudi podrobneje predstavili. SRS so kar v največji meri usklajeni z MSRP, vendar poleg pravil za zunanje računovodsko poročanje vsebujejo tudi strokovna pravila za notranje računovodsko poročanje. Pričakujemo lahko vedno večjo mednarodno veljavo MSRP, ki bodo kar v največji meri usklajeni z ameriškimi računovodskimi standardi, temu pa bomo seveda morali slediti tudi v Sloveniji.

Ključne besede: finančno računovodstvo, sistemi zunanjega računovodskega poročanja, ameriški GAAP, MSRP, nemška pravila računovodenja, SRS, predpostavke, razvrstitev sistemov, vzroki za mednarodne razlike, okvirna navodila.

1 Uvod

Podjetja v različnih državah sveta uporabljajo različne računovodske metode in oblikujejo različne informacije, kar se kaže v razlikah med sistemi zunanjega računovodskega poročanja. V prispevku bomo predstavili vzroke za razlike v sistemih zunanjega računovodskega poročanja, obenem pa bomo prikazali tudi osnovne značilnosti nekaterih v svetovnem merilu najpomembnejših sistemov zunanjega računovodskega poročanja.

2 Temeljna dejstva o računovodenju, računovodstvu in računovodskem poročanju

Računovodenje (angl. *accounting*) Turk (2002:611) opredeljuje kot zbiranje, urejanje in obdelovanje v denarni merski enoti izrazljivih podatkov in oblikovanje v denarni merski enoti izraženih informacij, ki se nanašajo na preteklo ali prihodnje poslovanje in zrcalijo vanj vključene gospodarske kategorije; obsega knjigovodenje, računovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje in računovodsko proučevanje, končuje pa se z računovodskim poročanjem. Računovodstvo (angl. *accounting, accounting system, accountancy, controllership*) pa Turk (2002:619) opredeljuje kot ustroj računovodskega spremljanja in presojanja sredstev,

obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, ki ga sestavljajo knjigovodenje, računovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje in računovodsko proučevanje, iz katerih izhaja računovodsko informiranje¹. Računovodsko informiranje (angl. *accounting information reporting, financial reporting*) je po Turku (2002:617) seznanjanje uporabnikov z računovodskimi podatki in računovodskimi informacijami kot del računovodenja; je končna stopnja knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja; prejemniki računovodskih podatkov oblikujejo iz njih računovodske informacije, ki jih potrebujejo pri odločanju sami ali tisti, katerim te informacije dajejo; uporabniki računovodskih informacij so notranji in zunanji. Z vsemi temi Turkovimi opredelitvami se sicer načeloma strinjamo, so pa po našem mnenju za bralca, ki mu to področje ni blizu, dokaj zapletene.

Menimo pa, da se angleški termin *financial reporting*, tj. računovodsko poročanje, praviloma uporablja kot okrajšava za *general purpose external financial reporting (by business enterprise)*, tj. zunanje računovodsko poročanje (podjetij) za splošne namene, kar potrjuje tudi 31. odstavek ameriškega stališča o zamislih finančnega računovodstva (odslej SFAC) št. 1 »Nameni zunanjega računovodskega poročanja«², s čimer Turkov prevod »računovodsko poročanje« postane preveč splošen in je zato ustreznejša slovenska sopomenka zunanje računovodsko poročanje.

¹ Zelo posrečena se nam zdi metaforična primerjava računovodstva z dobro vzdrževano, strukturirano in varovano računovodsko (angl. *financial*) knjižnico (Demski, 1997; v Liang, 2001:224).

Tovrstna raba termina *financial reporting* namreč izhaja iz *financial accounting (system)*, ki ga Turk (2002:128) prevaja kot finančno računovodstvo. Finančno računovodstvo je po Turku (2002:128) računovodstvo celotnega poslovanja, ki se ukvarja z računovodskim spremljanjem in presojanjem sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, vendar podrobneje le z razmerji dane enote računovodskega obravnavanja z drugimi. Finančno knjigovodstvo je njegov del poleg ustreznega dela računovodskega predračunavanja, računovodskega proučevanja in računovodskega nadziranja; nasprotje stroškovnega računovodstva.

Nekateri se morda ne strinjajo s tovrstno delitvijo, vendar jo najdemo tudi npr. v Turk et al. (2004:25-27), kjer je celotno računovodenje razdeljeno na finančno in na stroškovno računovodenje, pri čemer omenjena razmejitev temelji na dveh posebnih, čeprav med seboj tesno povezanih področjih delovanja organizacije, in sicer a) pri poslovanju z drugimi ter b) pri poslovanju znotraj organizacije. Tako je stroškovno računovodstvo opredeljeno kot računovodsko spremljanje in presojanje notranjega poslovanja, finančno računovodenje pa računovodsko spremljanje in presojanje zunanjega poslovanja, ki podatke o notranjem poslovanju zgolj povzema.

Z izrazom poslovodno računovodstvo pa se v domači strokovni literaturi kot npr. Turk et al. (2004:21) označuje tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije v sklopu posamezne organizacije, zaradi česar lahko govorimo o poslovodnem vidiku računovodstva.

Angloameriška strokovna literatura kot npr. Atkinson et al. (2003:5), Alexander in Nobes (2001:4-5) ter Weygandt et al. (2002:6) deli ustroj računovodenja po uporabnikih informacij, pri čemer finančno računovodstvo pripravlja podatke in informacije za zunanje uporabnike, poslovodno računovodstvo pa za notranje uporabnike. Druga angloameriška strokovna literatura kot npr. Kieso et al. (2005:2) pa opredeljuje finančno računovodenje kot proces, iz katerega izhajajo računovodska poročila o podjetju kot celoti, ki so namenjena tako notranjim kot zunanjim uporabnikom, medtem ko predstavlja poslovodno računovodstvo proces, iz katerega izhajajo računovodska poročila z računovodskimi informacijami, ki jih potrebuje poslovodstvo (angl. *management*).

Zelo dobro pa je po našem mnenju računovodstvo opredeljeno v uvodu v slovenske računovodske standarde (odslej SRS), prenovljene leta 2005 s pričetkom veljavnosti 1. januar 2006 (odslej SRS 2006), kjer je zapisano, da SRS zajemajo finančno, stroškovno in poslovodno računovodstvo. Ker je pri finančnem in stroškovnem računovodstvu osrednji del namenjen knjigovodenju, finančno in stroškovno računovodstvo praviloma spremljata poslovne dogodke, izražene v denarju. Kadar pa je v ospredju poslovodni vidik računovodstva, so sestavni del računovodskih informacij denarno in v naravnih merskih enotah (nedenarno) izraženi podatki. Zato je računovodstvo s poslovodnega vidika načrtovanje, merjenje in oblikovanje denarno in v naravnih merskih enotah izraženih podatkov informacijskega sestava, ki vplivajo na dejavnosti poslovodstva, potrebne za uresničevanje strategije podjetja, ter na doseganje taktičnih in izvajalnih ciljev, da bi se povečala vrednost podjetja. Zato poslovodno računovodstvo kot poslovodni informacijski sistem zajema denarno in v naravnih merskih enotah izražene podatke o dejavnostih organizacije, proizvajalnih enotah, proizvodih, storitvah, kupcih, procesih, zaposlencih, tehnologiji, dobaviteljih in tekmečih.

Če sledimo Turkovi (2002:619) logiki, uporabljeni pri opredelitvi računovodstva na začetku tega poglavja, bi se morala po našem mnenju doslednejša opredelitev finančnega računovodstva, ki smo jo že povzeli po Turku (2002:128), glasiti »...; finančno knjigovodstvo je njegov del poleg ustreznega dela računovodskega predračunavanja, računovodskega proučevanja in računovodskega nadziranja, iz katerih izhaja zunanje računovodsko informiranje;...«.

Potrditev našega razmišljanja najdemo v delu Higsona (2003:19), ki celo ločuje zunanje računovodsko poročanje od finančnega, tj. zunanjega računovodstva, in pravi, da je glavna razlika med finančnim računovodstvom in zunanjim računovodskim poročanjem v tem, da se prvo ukvarja predvsem z ustvarjanjem vrednostnih, tj. v denarni merski enoti izraženih, podatkov, medtem ko se drugo ukvarja predvsem s posredovanjem teh podatkov (angl. *data*) skupinam zunaj enote računovodskega obravnavanja³.

V nadaljevanju bomo predstavili 5 filozofskih predpostavk zunanjega računovodskega poročanja in hkraten prikaz nekaj njihovih najbolj pogostih nasprotovanj. Vsaka

² Angl. *Statement of Financial Accounting Concepts* (odslej SFAC) 1 *Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises*. SFAC 1 je del okvirnih navodil ameriškega Odbora za finančno računovodske standarde (angl. *Financial Accounting Standards Board*, odslej FASB), ki se uradno imenujejo FASB zasnovane finančnega računovodstva (angl. *FASB Financial Accounting Concepts*) in jih za zdaj sestavlja 7 stališč o zamislih finančnega računovodstva.

³ Pozornemu bralcu verjetno ni ušlo, da v Higsonovi razlagi razlik ni mogoče zaslediti informacij. Menimo, da vzrok tiči v dejstvu, da je Higson zagovornik komunikacijske teorije (angl. *communication theory*) v računovodstvu. Po tej teoriji (Higson, 2003:29-30) računovodski izkazi predstavljajo (s)poročilo poslovodstva o podjetju različnim uporabnikom. Tovrstno (s)poročilo ima lahko za različne uporabnike različen pomen, tako da o prenosu informacij lahko govorimo samo takrat, kadar uporabniki lahko dojamajo poslano (s)poročilo, kajti sicer (s)poročilo ne preseže ravni za odločitve nevtralnih (računovodskih) podatkov. Glavne ovire pri prenosu (s)poročila so »hrup« (angl. *noise*), ki se nanaša na uporabo »zapletene« strokovne računovodske terminologije, in »popačenost« (angl. *distortion*), ki se nanaša na razlago računovodskih izkazov. Tako bi lahko zaključili, da tovrstno (s)poročilo preseže raven za odločitve nevtralnih (računovodskih) podatkov samo, kadar uporabniki dojamajo vsebino poslanega (s)poročila in zato prenosa informacij seveda ne moremo kar enačiti s pošiljanjem (s)poročil. Turk (2002:453) opredeljuje podatke (angl. *data*) kot celoto nevtralnih sporočil o kakih dejstvih, iz katere je mogoče oblikovati za odločanje potrebne informacije; med njimi so tudi računovodski podatki. Računovodske podatke (angl. *accounting data*, *financial data*) Turk (2002:615) razlaga kot v denarni merski enoti izražene podatke, ki vstopajo v knjigovodstvo ali računovodsko predračunavanje kot izhodišče za oblikovanje računovodskih informacij. Izstopajo pa iz računovodstva v obliki računovodskih poročil ali so v njem shranjeni; izraženi so praviloma v denarni merski enoti. Informacija (angl. *information* – enaka oblika tako v ednini kot množini)

skupnost namreč potrebuje nekatere skupne predpostavke in opredelitve, da se lahko sploh razpravlja o zadevah, ki so pomembne za njene člane. Teh 5 predpostavk je nekako splošno sprejetih. Prvič, ker zagotavljajo upravičenost obstoja mnogih sedanjih finančnoračunovskih in revizijskih navad. Drugič, ker so vgrajene v okvirna navodila (angl. *conceptual framework*) številnih urejevalnih organov (angl. *regulatory bodies*), pooblaščenih za izdajo računovodskih standardov. Tretjič, ker so na njih zasnovana številna prepričanja, stališča in mnenja ljudi o računovodskem poročanju. Vseeno pa se seveda pojavljajo določena nasprotovanja, vendar potem zaradi dejstva, da je vseh pet predpostavk med seboj povezanih, zavračanje ene predpostavke posledično praviloma vodi do konflikta z drugimi predpostavkami (Shapiro, 1997:167).

Predpostavka 1: zunanja stvarnost (angl. *external realism*). Zunanja stvarnost obstaja neodvisno od računovodske predstavitve. Družbeni pojavi so ontološko⁴ sicer subjektivni, ampak kljub temu enako resnični kot ontološko objektivni stvarni pojavi (Shapiro, 1997:167).

Predpostavka 2: predstavitvena zvestoba (angl. *representational faithfulness*). Računovodska predstavitve je resnična, če vsaj približno ustreza gospodarski stvarnosti, katero predstavlja (Shapiro, 1997:167).

Predpostavka 3: relativnost zasnov sistemov računovodskega poročanja (angl. *conceptual relativism of financial reporting schemes*). Vsi predstavitveni sistemi, vključno z okvirnimi navodili, so človekova stvaritev, tako da se lahko za predstavitve iste stvarnosti uporabijo različni predstavitveni sistemi, pri čemer ni nujno, da je eden boljši od drugega. Cilji računovodskega poročanja namreč temeljijo na vrednotah, ki jih ni možno preveriti ali empirično potrditi (Shapiro, 1997:167).

Predpostavka 4: subjektivno razumevanje (angl. *subjective judgement*). Na računovodjevo razumevanje, kaj sestavlja veljaven opis gospodarske stvarnosti, vplivajo številni dejavniki, kot npr. kulturni, gospodarski, politični, psihološki itd. Absolutna epistemološka⁵ objektivnost potemtakem ni možna (Shapiro, 1997:167).

Predpostavka 5: zavezanost racionalizmu (angl. *commitment to rationalism*). Znanje je epistemološko objektivno samo do tiste mere, do katere se lahko skupnost sporazume o sodilih za ovrednotenje upravičenosti ali

dokazljivosti trditev. Zamisel, da znanje sestoji iz zmožnosti resničnih predstavitev, katere se da na določen način upravičiti ali dokazati, predstavlja temelj zahodne racionalne znanosti in vsake utemeljene debate o računovodskih usmeritvah, hkrati pa ustvarja tudi potrebo po potrjevalnih storitvah. Absolutno epistemološka objektivnost se je torej umaknila pragmatičnim, soglasnim in medsubjektivnim (angl. *intersubjective*) rešitvam (Shapiro, 1997:167).

Gerboth (1987:6) je zapisal, da sta racionalnost in objektivnost računovodenja odvisni predvsem od racionalnosti in objektivnosti ljudi, ki ga izvajajo, ter ljudi, ki jim je zaupana vloga priprave računovodskih predpisov. Če se slikovito izrazimo, velja pregovor: »Koliko glav, toliko misli.«. Zato je seveda neizogibno, da o določeni računovodski problematiki obstajajo različna mnenja in se posledično oblikujejo različni računovodski pristopi. Ravno zaradi te raznolikosti se je pojavila potreba po urejanju računovodenja⁶.

3 Vzroki za razlike v sistemih zunanjega računovodskega poročanja

Razlike v sistemih zunanjega računovodskega poročanja se kažejo kot razlike v (Roberts et al., 2002:59):

- predpisih, ki urejajo zunanje računovodske poročanje;
 - načinih, kako se predpisi zunanjega računovodskega poročanja razlagajo in izvajajo;
 - prednostni uporabi posameznih (dovoljenih) rešitev.
- Najočitnejši razlog, da podjetja v različnih državah uporabljajo različne računovodske metode in poročajo različne informacije, so različni računovodski predpisi, ki imajo navadno obliko zakonov oziroma standardov⁷. Tako lahko predpisi posameznih držav urejajo računovodsko obravnavanje nekega poslovnega dogodka popolnoma različno, npr. stroški razvijanja se lahko v eni državi pripoznavajo kot neopredmeteno dolgoročno sredstvo, v drugi državi pa usredstvenje ni mogoče in postanejo tovrstni stroški odhodki obdobja, v katerem so nastali. Predpisi ene države pa lahko omogočajo več možnih obravnavanj kot v drugi državi, pri čemer je npr. v eni državi dovoljeno

pa je po Turku (2002:144) posamezno namensko usmerjeno in na nekoga naslovljeno sporočilo, ki mu olajša sprejetje kakšne odločitve, ter je posledek predelave nevtralnih podatkov. Računovodske informacije (angl. *accounting information, financial information*) pa Turk (2002:613) opredeljuje kot informacije o preteklih ali prihodnjih procesih in stanjih, ki izhajajo iz računovodstva; pripravljene so na podlagi računovodskih podatkov v okviru knjigovodenja ali računovodskega načrtovanja ter dopolnjene pri računovodskem nadziranju in računovodskem proučevanju; uporabnikom se dostavljajo za potrebe pri odločanju ali se v ta namen hranijo v knjigovodstvu; iz računovodstva izstopajo v obliki računovodskih poročil ali so v njem v takšni obliki tudi shranjene. Najbolj združujoče računovodske informacije pa imajo obliko računovodskih izkazov. Na eni strani lahko opazimo veliko podobnost pri razlagah podatkov in informacij, po drugi strani pa Turk po našem mnenju zanemara proces posredovanja, tj. komuniciranja, za katerega menimo, da je zelo pomemben.

⁴ Ontološki - nanašajoč se na ontologijo. Ontologija - filozofska disciplina, ki obravnava osnovo, vzroke in najsplošnejše lastnosti stvarnosti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, odslej SSKJ).

⁵ Epistemološki - nanašajoč se na epistemologijo. Epistemologija - filozofska disciplina, ki obravnava izvor, strukturo, metodo spoznavanja in veljavnost spoznanja; sopomenka gnoseologija (SSKJ).

⁶ Angl. *accounting regulation*. Urejanje računovodenja bi lahko opredelili kot omejevanje izbir na področju priprave, vsebine in oblike zunanjih računovodskih poročil, ki jih izvajajo organi, ki so neodvisni tako od pripravljavcev kot tudi od uporabnikov zunanjih računovodskih poročil (Taylor in Turley, 1986:1; v Higson, 2003:61).

⁷ Predpisati - ukazati, zahtevati, navadno v pisni obliki a) kakšno naj kaj bo: predpisati kakovost, mere, obliko česa; predpisati način pouka; predpisati omejitve hitrosti; predpisati z zakonom (SSKJ), iz česar lahko sklepamo, da se ne predpisuje samo z zakonom, ampak tudi na druge načine. Zato smo se tudi odločili, da bomo angleški termin *accounting regulations* prevajali kot računovodski predpisi.

vrednotiti osnovna sredstva bodisi po izvorni bodisi po trenutni – poštenu vrednosti, medtem ko je v drugi državi dovoljeno izključno samo vrednotenje po izvorni vrednosti. Včasih pa v nekaterih državah posamezna področja v nasprotju z drugimi državami sploh niso predpisana, kot npr. finančni instrumenti, oblike računovodskih izkazov ipd.

Četudi imata državi enake računovodske predpise, jih lahko podjetja v različnih državah različno razlagajo in izvajajo. Mnoga računovodska področja namreč zahtevajo uporabo ocen, napovedi in sodb. Vzemimo za primer amortiziranje osnovnih sredstev, kjer je vse trije prisotno pri določanju dobe koristnosti, najustrežnejšega amortizacijskega postopka, preostale vrednosti ipd. Nekateri računovodski predpisi pa nasprotno vsebujejo nejasno definirane izraze. Takšen je npr. izraz verjeten (angl. *probable*), pri čemer ni jasno, ali to pomeni 95-, 90- ali 85-odstotno gotovost uresničitve poslovnega dogodka.

Tako se torej lahko zgodi, da različna podjetja iz različnih držav, ki uporabljajo enake računovodske predpise, kot npr. mednarodni standardi računovodskega poročanja (odslej MSRP), merijo in poročajo o enakem poslovnem dogodku na različne načine, pri čemer lahko pride do razlik tako med podjetji v eni državi, še verjetneje pa med podjetji iz različnih držav.

Od omenjenih računovodskih predpisov, imenovanih tudi *de jure* vidik razlik, je treba ločiti dejansko zunanje računovodsko poročanje podjetij, imenovano tudi *de facto* vidik razlik. Računovodski predpisi namreč pogosto dovoljujejo več možnosti računovodskega obravnavanja, včasih pa nekaterih področij sploh ne urejajo, s čimer je tako podjetjem na voljo še več možnosti. Prav zato o *de facto* razlikah ne moremo sklepati samo na podlagi *de jure* razlik, kajti *de facto* razlike so lahko večje ali manjše od pričakovanih, izoblikovanih na podlagi *de jure* razlik. Da bi si tako lahko izoblikovali celovito sliko o mednarodnih razlikah v zunanjem računovodskem poročanju, je treba primerjati med seboj tudi dejansko zunanje računovodsko poročanje podjetij, kar pa seveda ni preprosto.

Iz literature smo lahko izluščili naslednje vzroke razlik⁸ (Nobes, 1998:163): narava lastništva in sistemi financiranja podjetij, kolonialna dediščina, tuji vojaški posegi, obdavčitev, inflacija, stopnja izobrazbe prebivalstva, tradicija in razvitost računovodske stroke, stopnja gospodarskega razvoja, pravni sistem, kultura, zgodovina,

geografski položaj, jezik, vpliv teorije, politični sistem, religija in naključja.

Navedene dejavnike razlik bi lahko na splošno razdelili na več skupin. V literaturi (Mueller 1967, Zeff 1971, Radenbaugh 1975, Nair in Frank 1980, Nobes 1983) so bili najprej poudarjeni institucionalni dejavniki⁹ (Douppnik in Salter 1995, v Roberts et al., 2002:9), kamor spadajo politični in gospodarski sistem (Choi in Mueller, 1992), pravni sistem, sistem zunanjšega financiranja podjetij, sistem obdavčitve podjetij ter razvitost računovodske stroke (Alexander in Nobes 2001, Radenbaugh in Gray 2002). Med zunanje dejavnike (angl. *external factors*) bi lahko uvrstili pretekle trgovinske in kolonialne povezave, sedanja tuja vlaganja (Roberts et al., 2002:9) in naključja (Nobes in Parker, 2004:30-31).

Debata o pomembnosti kulturnih dejavnikov¹⁰ se je razvila šele nekoliko kasneje (Burchell et al. 1980, Meyer 1986, Fechner in Kilgore 1994), toda prinesla je eno od ključnih del na področju dejavnikov razlik – Gray (1988) (Chanchani in MacGregor, 1999:1). Najbolj celovito teorijo razlik med nacionalni sistemi zunanjšega računovodskega poročanja je po našem mnenju uspelo izdelati Nobesu (1998, 2004). Najpomembnejši dejavnik razlik v njegovi teoriji je sistem dolgoročnega financiranja podjetij¹¹. Pri sistemih dolgoročnega financiranja podjetij se opira na dopolnjeno Zysmanovo (1983) delitev, ki loči izrazito kapitalsko financiranje (angl. *strong equity*) in izrazito posojilno financiranje (angl. *strong credit*), pri obeh pa loči, ali obstajajo (angl. *insider dominant*) oziroma ne obstajajo (angl. *outsider dominant*) posebni odnosi med podjetjem in prevladujočimi financerji¹² (Nobes in Parker, 2004:21–24).

Nobes potem izpostavi dve najbolj različni in značilni dvojici – kapitalsko financiranje s financerji brez posebnih odnosov (angl. *equity/outsiders*) in posojilno financiranje s financerji s posebnimi odnosi (angl. *credit/insiders*). Iz obeh lahko izpeljemo številne pomembne ugotovitve.

V državah, kjer prevladuje posojilno financiranje s financerji s posebnimi odnosi, tako ni velikega povpraševanja javnosti po revidiranih računovodskih izkazih in je računovodsko poročanje na letni ravni v znamenju poročanja davčnim oblastem, iz česar sledi, da bo izvajanje računovodenja pod velikim vplivom davčnih predpisov in da bo število revizorjev sorazmerno majhno. Nasprotno pa opravlja zunanje računovodsko poročanje v državah, kjer prevladuje kapitalsko financiranje s financerji

⁸ Ti dejavniki povzročajo predvsem *de jure* razlike, ki so poglaviti vzrok za razlike v zunanjem računovodskem poročanju.

⁹ Angl. *institutional factors*. Včasih se kot sopomenka uporablja tudi izraz notranji dejavniki (Roberts et al., 2002, 9), nekateri avtorji pa to skupino dejavnikov imenujejo tudi okoljski dejavniki (angl. *environmental factors*) (Gray, 1988:-2), pri čemer menimo, da je ta oznaka manj izrazna kot oznaka institucionalni dejavniki.

¹⁰ Angl. *cultural factors*. Hofstede (1987) je kulturo definiral kot proces kolektivnega programiranja, ki ga izvaja posamezna družba. Njeni člani se v svojih prepričanjih (angl. *beliefs*) razlikujejo od članov drugih družb. Značilnosti posamezne kulture se kažejo skozi simbole, junake, rituale in vrednote (Baydoun in Willet, 1995:-69). Tako je izraz kultura rezerviran za družbe kot celote oziroma narode, medtem ko se izraz subkultura uporablja na ravni organizacije, poklicne skupnosti ali družine (Gray, 1988:-4).

¹¹ Angl. *financing system*. Kulturi se Nobes (1998:-177–179) elegantno izogne z navedbo, češ da različne kulture vodijo k različnim sistemom dolgoročnega financiranja podjetij in da je to bolj predmet raziskovanja (makro)ekonomistov in ostalih raziskovalcev ter da se pri tem ne bo spuščal v podrobnosti.

¹² Po Turku (2002:-117) gre v tem primeru za financiranje v pomenu vlaganja, ki pomeni povečevanje celotnega obsega sredstev pri kaki pravni osebi s povečevanjem njenih obveznosti do virov sredstev, ki se izvaja s povečevanjem kapitalskih ali upniških vlog, tj. kapitala in dolgovi; je nasprotje naložbenja (investiranja) in raznaložbenja (deinvestiranja), lahko pa tudi razvlaganja (definanciranja); predstavljeno v delu izkaza denarnih tokov. Kljub možnosti uporabe izraza vlagatelj smo se odločili za izraz financer, katerega priporoča tudi Turk (2002:-805).

brez posebnih odnosov, tržno funkcijo, iz česar sledi, da bodo obstajale velike potrebe po revizorjih in da bodo imeli v takšni državi dvoje računovodskih predpisov – ene za poslovne potrebe in druge za davčne potrebe (Nobes in Parker, 2004:25). Navedeni dvojici pa sta tudi idealno izhodišče za razvrstitev nacionalnih, tj. državnih sistemov zunanega računovodskega poročanja, na čemer temelji tudi Nobesova razvrstitev, prikazano na Sliki 1.

Najprej si oglejmo, čemu bi tovrstne razvrstitve lahko služile. Vsaka razvrstitev namreč temelji na ugotavljanju razlik in podobnosti med objekti. Objekti, ki imajo enake ali podobne lastnosti, se uvrstijo v posamezno skupino, s čimer se ločijo od ostalih, ki nimajo takšnih lastnosti. Vse skupaj pa nima pravega smisla, če se jasno ne opredeli, v katerih lastnostih so objekti enaki ali so si podobni, kajti objekti imajo različne lastnosti, in kolikor lastnosti bi praviloma opazovali, toliko razvrstitev bi dobili. V vsakem primeru pa so razvrstitve avtorjev pogled na posamezen kompleksen pojav, ki sledi nekemu namenu, kar jih seveda naredi zelo relativne (Roberts, 1995:639–664)¹³. Prve razvrstitve sistemov zunanega računovodskega poročanja so temeljile na institucionalnih dejavnikih. Tovrstne razvrstitve pomagajo preučevalcem mednarodnega računovodenja, da si na podlagi razvrščanja v posamezno skupino ustvarijo neka pričakovanja v zvezi z vrednotenjem gospodarskih kategorij, razkritji, pravili uskupinjevanja oziroma konsolidiranja ipd., kar jim potem omogoča, da se pri preučevanju lahko posvetijo samo metodam in pravilom, ki se razlikujejo od ustvarjenih pričakovanj. Razvrstitveni sistemi pa so lahko v veliko pomoč tudi oblikovalcem nacionalnih računovodskih predpisov, saj jim omogočajo, da na podlagi izkušenj držav iz iste skupine predvidijo možne probleme in doženejo najprimernejše rešitve (Nobes in Parker, 2004:57). Oblikovalcem regionalnih oziroma mednarodnih računovodskih predpisov pa omogočajo predvideti, katere države bodo z zornega kota usklajevanja oziroma harmonizacije (angl. *harmonization*) računovodskih rešitev razmeroma neproblematične (države iz iste skupine) oziroma problematične (države iz najbolj oddaljenih skupin) ter usklajevanje katerih postavk utegne povzročiti večje (temeljne postavke) oziroma manjše (postavke, ki niso temeljne) nasprotovanje (Roberts et al., 2002:99).

Pri razvrščanju sistemov zunanega računovodskega poročanja lahko ločimo dva glavna pristopa, in sicer deduktivni in induktivni. Deduktivni pristop, ki je včasih imenovan tudi intuitivni oziroma a priori pristop, temelji na kategorijah, ki jih razvrščevalec izbere na podlagi svojega poznavanja ali prepričanj. Najpogostejše deduktivne

razvrstitve sistemov zunanega računovodskega poročanja so razvrstitve, ki temeljijo na različnih poslovnih oziroma kulturnih značilnostih, kot so na primer razvrstitve, ki temeljijo na tipu pravnega sistema, na prevladujočih kulturnih vrednotah ali na glavnih uporabnikih računovodskih izkazov. Te razvrstitve temeljijo na argumentu, da so sistemi zunanega računovodskega poročanja neke države plod svojevrstnih poslovnih in kulturnih značilnosti.

Če se izberejo pravilne in ustrezne značilnosti, bi načeloma morali najti v posamezni oblikovani skupini sisteme zunanega računovodskega poročanja držav, ki so si med seboj podobni tako v računovodskih predpisih kot tudi v izvajanju računovodenja. Številne predlagane deduktivne razvrstitve pa niso bile statistično testirane, s čimer bi se dejansko preverilo, ali so si sistemi zunanega računovodskega poročanja znotraj posamezne skupine res podobni in hkrati različni od sistemov v drugih skupinah. Med najpomembnejše deduktivne razvrstitve bi lahko uvrstili Muellerjevo (1967, 1968), razvrstitev Ameriškega združenja računovodskih strokovnjakov (angl. *American Accounting Association*, krajše AAA), Grayevo (1988) in Nobesovo (1998, 2004)¹⁴, ki je bila podrobneje predstavljena na Sliki 1.

Induktivni pristop pa v nasprotju z deduktivnim pristopom ne temelji na teoriji, kateri dejavniki vplivajo na zunanje računovodsko poročanje, ampak se za izdelavo razvrstitev uporabljajo različne statistične metode.

Čeprav se lahko tovrstne razvrstitve med seboj pomembno razlikujejo, jih večina za podatkovno osnovo uporablja kakšno anketo o računovodskih predpisih in/ali o dejanskem izvajanju računovodenja v podjetjih, ki se potem analizirajo, ugotovijo se razvojni vzorci in predlagajo razlage, ki temeljijo na različnih gospodarskih, socialnih, političnih in kulturnih dejavnikih. Za najpomembnejši induktivni razvrstitvi bi lahko označili razvrstitev Da Coste et al. (1978), ki velja za prvo tovrstno razvrstitev, in razvrstitev Nairja in Franka (1980).

Obe razvrstitvi sicer temeljita na podatkih iz raziskav revizijske hiše Price Waterhouse¹⁵, vendar uporabljata različne statistične metode. Prva razvrstitev je prinesla presenetljive izide – statistično obdelovanje podatkov je navrglo samo dve skupini, in sicer skupino Commonwealtha in skupino, kamor spadajo preostale države.

Prva skupina je seveda intuitivno logična, presenetljivo pa je, da so v drugo skupino skupaj z Latinsko Ameriko in Evropo uvrščene tudi Združene države Amerike (odslej ZDA), kar pa je morda posledica necelovite uporabe podatkov (Roberts et al., 2002:117–118)¹⁶. Nair in Frank pa sta opozorila, da je pri zunanjem računovodskem poročanju

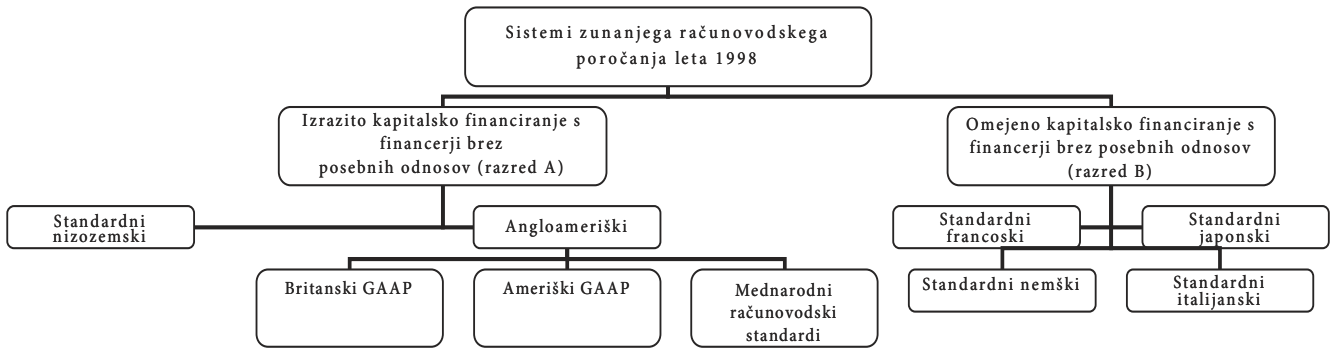
¹³ Roberts v tem delu tudi opozarja, da vsaka razvrstitev postavlja nekakšne vzorce mišljenja, označb in vplivov, ki lahko zavajajo in zakrijejo pravo naravo sistemov zunanega računovodskega poročanja.

¹⁴ Zgodnejšo različico Nobesove razvrstitve (1983:–7), ki se osredotoča samo na vidik merjenja gospodarskih kategorij, sta statistično testirala Douppnik in Salter (1995) ter načeloma potrdila delitev sistemov zunanega računovodskega poročanja na skupino, ki temelji na mikro(ekonomskih), in skupino, ki temelji na makro(ekonomskih) značilnostih.

¹⁵ Revizijska hiša Price Waterhouse je izvedla tri raziskave, in sicer v letih 1973, 1975 in 1979. Raziskava je temeljila na vprašalnikih o izvajanju računovodenja, ki so jih izpolnili partnerji iz vsake države, kjer je imel Price Waterhouse svojo pisarno. Vsaka naslednja raziskava je zajela več držav (38 v raziskavi iz leta 1973, 46 leta 1975 in 64 leta 1979) in čedalje več vprašanj v zvezi z merjenjem in razkritji (233 leta 1973, 264 leta 1975 in 267 leta 1979) (Roberts et al., 2002:–117).

¹⁶ Avtorji so svojo razvrstitev zasnovali na raziskavi iz leta 1973, pri čemer so upoštevali samo 100 vprašanj od 233. Upoštevanje drugih vprašanj bi tako lahko pripeljalo tudi do drugačne razvrstitve. Ob tej priložnosti pa bi veljalo opozoriti tudi na problematičnost statističnega

Slika 1: Nobesova razvrstitev sistemov zunanega računovodskega poročanja



Opomba: prva raven delitve pomeni delitev na razrede (angl. *class*), druga raven delitev na družine (angl. *family*), tretja raven pa sisteme zunanega računovodskega poročanja.

Vir: Nobes (1998:181) ter Nobes in Parker (2004:69).

možno ločiti vidik merjenja gospodarskih kategorij in vidik razkritij, ter statistično dokazala intuitivno pričakovanje, da je možno dobiti različne razvrstitve glede na to, ali se kot osnova za razvrščanje uporablja vidik merjenja gospodarskih kategorij ali vidik razkritij. Tako sta avtorja ločila podatke na tiste v zvezi z merjenjem gospodarskih kategorij in na tiste v zvezi z razkritji, na podlagi katerih sta potem z uporabo programa za faktorsko analizo (angl. *factor analysis*) ugotovila različno število faktorjev, tj. dejavnikov, skupine (angl. *clusters*) pa oblikovala na podlagi največje vrednosti posameznega dejavnika (angl. *factor loading*), tako da sta dobila dve različni razvrstitvi z različnim številom skupin, in sicer 4 skupine pri merjenju in 7 skupin pri razkritjih (Nair in Frank, 1980:426–449).

Ugotavljamo, da se v večini razvrstitev pojavlja razlikovanje med angloameriško skupino zunanega računovodskega poročanja in celinskoevropsko skupino.

Zato smo se odločili, da bomo v prispevku iz vsake skupine podrobneje prikazali zasnovo najpomembnejšega predstavnika. Iz angloameriške skupine smo se odločili za zasnovo zunanega računovodskega poročanja ZDA, države z dominantnim gospodarstvom na svetu, ki se upira usklajevalnim procesom na tem področju in ki bi najraje vsilila svoj model zunanega računovodskega poročanja tudi preostalemu svetu.

Iz celinskoevropske skupine smo se odločili predstaviti zasnovo zunanega računovodskega poročanja Nemčije, v svetovnem merilu zelo pomembne države, ki ima tradicijo na tem področju, ampak pod pritiskom svetovnega usklajevanja vpeljuje nekatere zamisli, ki ji niso blizu, tudi na račun svojega članstva v Evropski uniji (odslej EU). Za področje računovodskega poročanja v državah članicah EU so pomembne predvsem direktive, včasih imenovane tudi smernice (angl. *directives*), in uredbe (regulative, angl.

regulations). Direktiva je za vsako državo članico, na katero je naslovljena, zavezujoča glede cilja, ki ga je treba doseči, vendar prepušča državnim oblastem izbiro oblike in metod (249. člen Pogodbe o Evropski skupnosti, odslej PES, v Knez, 2003:155). Direktiva je predpis, ki ga ne moremo primerjati s podobnim predpisom v domači zakonodaji in je pravzaprav edinstven predpis. Direktive praviloma niso neposredno uporabne in jih ni mogoče uspešno uporabljati na tistih področjih, kjer je cilj poenotenje pravne ureditve, temveč služijo predvsem kot sredstvo za približevanje pravnih ureditev med državami članicami. Države članice so dolžne zahteve direktiv uresničiti tako, da jih prenesejo v zavezujoče predpise (Knez, 2003:155–156). Za računovodsko poročanje so pomembne predvsem:

- 4. direktiva o letnem obračunu družb nekaterih pravnih oblik in
- 7. direktiva o skupinskem oziroma konsolidiranem letnem obračunu; z vidika nadzora pa še
- 8. direktiva o dovoljenju osebam, ki so pooblaščenice za obvezno revizijo računovodskih izkazov.

Uredba je splošen predpis in njene značilnosti bi lahko primerjali z zakonom, kot ga poznamo po našem domačem pravu. V pravo držav članic se ne prenaša s kakršnokoli zakonodajno dejavnostjo domačega zakonodajalca ali celo izvršilne oblasti, ampak velja takšna, kot je, neposredno in je torej v celoti neposredno uporabna. Na dan veljavnosti začne veljati hkrati v vseh državah članicah in je tipično sredstvo za poenotenje (Knez, 2003:155). Na področju računovodskega poročanja je bila tako leta 2002 sprejeta uredba o uporabi mednarodnih računovodskih standardov, na podlagi katere morajo vse družbe s sedežem na področju Evropske unije, s katerih vrednostnicami (vrednostni papirji) se trguje na organiziranem trgu, za poslovna leta s pričetkom 1. januarja 2005 ali kasneje, za izdelovanje

obdelovanja podatkov iz raziskav Price Waterhouse, kajti vprašanja v teh raziskavah so se nanašala tako na široke koncepte in na računovodska načela kot na posamezne postavke iz računovodskih izkazov. Če se vsa ta vprašanja vključijo v statistično analizo, bodo vsa vprašanja obravnavana enako in ne bo nikakršne razlike med pomembnimi in nepomembnimi vprašanji, tako da obstaja nevarnost, da se bodo pomembna vprašanja »izgubila« v množici nepomembnih vprašanj, kar lahko privede do nestabilne in napačne razvrstitve (Roberts et al., 2002:–119). Nobes (1983:–2) pa podatkom iz teh raziskav ob tem očita tudi, da a) vsebujejo očitne napake, b) vsebujejo zavajajoče odgovore in c) so zaradi zelo dobrega poznavanja preveč poudarjene razlike med sistemoma zunanega računovodskega poročanja ZDA in Velike Britanije.

Tabela 1: Časovno zaporedje nastajanja institucionaliziranih okvirnih navodil.

Organ	Država	Datum	Naslov
AAA	ZDA	1936	Preizkusno stališče o računovodskih načelih.
AAA	ZDA	1966	Stališče o temeljni računovodski teoriji.
APB	ZDA	1970	Stališče APB št. 4: Temeljne zasnove in načela računovodskih izkazov podjetij.
FASB ¹	ZDA	1978	SFAC ² 1: Nameni zunanjega računovodskega poročanja ³ .
FASB	ZDA	1980	SFAC 2: Kakovostne značilnosti računovodskih informacij ⁴ .
FASB	ZDA	1980	SFAC 3: Sestavine računovodskih izkazov pridobitnih podjetij ⁵ (nadomeščen s SFAC 6).
FASB	ZDA	1980	SFAC 4: Cilji zunanjega računovodskega poročanja nepridobitnih organizacij ⁶ .
FASB	ZDA	1984	SFAC 5: Pripoznavanje in merjenje v računovodskih izkazih pridobitnih podjetij ⁷ .
FASB	ZDA	1985	SFAC 6: Sestavine računovodskih izkazov ⁸ .
AARF ⁹	Avstralija	1987-95	Avstralski projekt okvirnih navodil.
IASC ¹⁰		1988-89	Okvirna navodila za pripravljane in predstavljanje računovodskih izkazov.
CICA ¹¹	Kanada	1988-90	Kanadski projekt okvirnih navodil.
ASB ¹²	Vel. Brit.	1991-99	Razvijanje britanskih okvirnih navodil.
FASB	ZDA	2000	SFAC 7: Uporaba denarno-tokovnih informacij in sedanje vrednosti pri računovodskem merjenju ¹³ .

¹ FASB = Financial Accounting Standards Board - Odbor za finančnoračunovodske standarde.

² SFAC = Statement of Financial Accounting Concepts – stališče ameriškega FASB o finančnoračunovodski zamisli.

³ Angl. Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises.

⁴ Angl. Qualitative Characteristics of Accounting Information.

⁵ Angl. Elements of Financial Statements of Business Enterprises.

⁶ Angl. Objectives of Financial Reporting by Nonbusiness Organizations.

⁷ Angl. Recognition and Measurement in Financial Statements of Business Enterprises.

⁸ Angl. Elements of Financial Statements.

⁹ AARF = Australian Accounting Research Foundation – Avstralska fundacija za računovodske raziskave.

¹⁰ IASC = International Accounting Standards Committee – Svet za mednarodne računovodske standarde.

¹¹ CICA = Canadian Institute of Chartered Accountants – Kanadski inštitut potrjenih računovodskih strokovnjakov.

¹² ASB = Accounting Standards Board - britanski Odbor za računovodske standarde.

¹³ Angl. Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurement.

Vir: Higson, 2003:64.

skupinskih oziroma konsolidiranih računovodskih izkazov uporabljati MSRP¹⁷, ki jih izdaja Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde (odslej UOMRS)¹⁸, s čimer so MSRP zelo pridobili na veljavi in zaradi česar

smo se potem odločili podrobneje prikazati tudi njihovo zasnovo. Seveda pa vse skupaj ne bi imelo velikega smisla, če ne bi prikazali tudi zasnove slovenskega sistema zunanjega računovodskega poročanja.

¹⁷ Uredba o uporabi mednarodnih računovodskih standardov - *Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council of 19 July 2002 on the application of international accounting standards*, Official Journal of the European Communities, Bruselj, 11. 9. 2002; uredba je stopila v veljavo tretji dan po objavi v Uradnem listu Evropskih skupnosti. Termin mednarodni računovodski standardi v uredbi je vsebinsko enak terminu MSRP v njegovem širšem pomenu in torej dejansko vključuje:

- mednarodne računovodske standarde – MRS (izdane do aprila 2001),
- pojasnila Strokovnega odbora za pojasnjevanje - SOP (angl. *Standing Interpretations Committee* – SIC) (izdana do marca 2002),
- mednarodne standarde računovodskega poročanja – MSRP (izdani od aprila 2002) in
- pojasnila Odbora za pojasnjevanje mednarodnih standardov računovodskega poročanja (angl. *International Financial Reporting Interpretations Committee*, krajše IFRIC) – pojasnila OPMSRP (izdana od marca 2002).

¹⁸ Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde (angl. *International Accounting Standards Board*) je nastal leta 2001 s preoblikovanjem Sveta za mednarodne računovodske standarde (angl. *International Accounting Standards Committee*), ustanovljenega leta 1973. UOMRS ima 14 članov, ki jih imenujejo skrbniki (angl. *Trustees*); od teh je 12 članov s polnim delovnim časom (izraz »polni delovni čas« pomeni, da so zaposleni ves čas pri Fundaciji SMRS in tam tudi plačani) in 2 člana z nepolnim delovnim časom. Skrbniki imenujejo enega člana s polnim delovnim časom za predsednika (angl. *Chairman*) UOMRS.

Medtem ko se je v državah celinskoevropske tradicije računovodenje urejalo z zakoni, je bilo v državah angloameriške ureditve urejanje računovodenja v veliki meri prepuščeno bolj ali manj neodvisnim strokovnim organom za izdajanje računovodskih standardov (angl. *standard-setting bodies*). Omenjeni organi so seveda želeli podpreti upravičenost in pravilnost obstoječih in bodočih računovodskih standardov z zagotovitvijo določene teoretične okvirne podlage (angl. *conceptual basis*). Zato se je večina urejevalnih organov, pooblaščenih za izdajo računovodskih standardov, v 70. letih 20. stoletja lotila razvoja okvirnih navodil (angl. *conceptual framework*).

4 Zasnove sistemov zunanjega računovodskega poročanja – ameriški GAAP, MSRP, nemška pravila računovodenja in SRS¹⁹.

4.1 Zasnova ameriških GAAP

Okvirna navodila bi lahko opredelili kot poskus prenosa računovodske teorije v uporabo, ki naj bi zagotavljal osnovo tako za razvoj novih standardov kot tudi za presojo obstoječih²⁰. Iz Tabele 1, kjer je podano časovno zaporedje razvoja okvirnih navodil po svetu, je jasno razvidno, da je prvi institucionalizirani korak na tem področju storilo Ameriško združenje računovodskih strokovnjakov²¹, ki je

že leta 1936 izdalo preizkusno stališče o računovodskih načelih, ki vplivajo na poročila kapitalističnih družb²² (Higson, 2003:64-65). Preizkusno stališče je odražalo prevladujočo miselnost tistega časa, da je izkaz poslovnega izida najpomembnejši računovodski izkaz in da računovodenje v bistvu ni proces vrednotenja (angl. *valuation*), ampak proces razporejanja odhodkov in prihodkov med obravnavanim obračunskim obdobjem in prihodnjimi obračunskimi obdobji (AAA, 1936:188; v Liang, 2001:225).

Vse do 60. let 20. stoletja, ko je spet Ameriško združenje računovodskih strokovnjakov izdalo stališče o temeljni računovodski teoriji²³, je na tem področju dejansko vladalo zatišje. Omenjeno stališče je pomembno, ker se je osredotočilo na informacijske potrebe uporabnikov računovodskih izkazov, pri čemer je bilo računovodenje opredeljeno kot proces prepoznavanja, merjenja in posredovanja gospodarskih informacij, ki uporabnikom informacij dopuščajo oblikovanje utemeljenih presoj in odločitev (AAA, 1966:1; v Higson, 2003:65). Med zunanje uporabnike informacij so se šteli sedanji in možni vlagatelji (investitorji), posojilodajalci, zaposleni, borze, vladni organi, kupci in drugi²⁴ (AAA, 1966:20; v Higson, 2003:65).

Leta 1973 ustanovljeni FASB, ki je nastal kot odgovor na kritike javnosti na račun zunanjega računovodskega poročanja v ZDA²⁵, se je kar kmalu po nastanku lotil oblikovanja okvirnih navodil in je tako leta 1976 izdal preizkusne zaključke o namenih računovodskih izkazov podjetij²⁶, kjer so bile spet poudarjene potrebe uporabnikov

¹⁹ Več o tem v slovenskem jeziku lahko najdete v Novak (2006).

²⁰ Prirejeno po Higson (2003:62) in Davies et al. (1999:53, v Higson, 2003:63). Sicer bi verjetno lahko govorili tudi o okvirnih navodilih na osebni ravni, kajti vsak posameznik, ki se resneje ukvarja z računovodstvom, si ustvari lastna okvirna navodila za razlago računovodenja, vendar se bomo tukaj omejili na okvirna navodila organov, ki so pooblaščen za izdajo računovodskih standardov.

²¹ Angl. *American Accounting Association*, krajše AAA – organizacija, katere člani so profesorji računovodstva na univerzah (Turk, 2002:16).

²² Angl. *A Tentative Statement of Accounting Principles Affecting Corporate Reports*.

²³ Angl. *A Statement of Basic Accounting Theory*, krajše ASOBAT.

²⁴ Podobno usmeritev najdemo tudi v stališču sveta za računovodske standarde številka 4 »Temeljne zasnove in načela računovodskih izkazov pridobitnih podjetij« (angl. *Accounting Principles Board (APB) Statement No 4: Basic Concepts and Principles Underlying Financial Statements of Business Enterprises*) iz leta 1970, kjer je navedeno, da je glavni namen finančnega računovodstva in računovodskih izkazov, da oskrbijo uporabnike računovodskih izkazov z denarno izraženimi informacijami o podjetju, ki so uporabne za sprejemanje gospodarskih odločitev (APB, 1970:32; v Higson, 2003:67). Odbor za računovodske standarde (angl. *Accounting Principles Board* – odslej APB) je bil v letih med 1959 in 1973 organ v sklopu Ameriškega inštituta potrjenih računovodskih strokovnjakov (angl. *American Institute of Certified Public Accountants* - odslej AICPA), ki je nadomestil leta 1937 ustanovljeni Svet za računovodske postopke (angl. *Committee on Accounting Procedures* - odslej CAP). Sam CAP ni imel ambicij razviti vsesplošne računovodske standarde, zato je pri reševanju spornih računovodskih problemov uporabljal »ad hoc« in pragmatičen pristop. Tako je CAP do vključno 1958 izdal 51 računovodskih raziskovalnih biltenov (angl. *Accounting Research Bulletin*, krajše ARB), ki jih je podpirala tudi Komisija za vrednostnice (vrednostne papirje) in borze (angl. *Securities and Exchange Commission* – odslej SEC) in so tako v tistem času predstavljali edini vir računovodskih standardov v ZDA. Kot posledico potreb po novem pristopu k razvoju računovodskih standardov je potem AICPA leta 1959 ustanovil APB, ki je do vključno leta 1973 izdal 31 mnenj (angl. *opinions*) in 4 stališča (angl. *statements*) (Riahi-Belkaoui, 2004:127-128).

²⁵ Kot odgovor na kritike javnosti na račun zunanjega računovodskega poročanja v ZDA je Ameriški inštitut potrjenih računovodskih strokovnjakov (angl. *American Institute of Certified Public Accountants* - odslej AICPA) leta 1971 ustanovil odbor za pripravo študije o nastajanju finančnoracunovodskih standardov, ki je po predstojniku odbora Francisu M. Wheatu postal znan kot Wheatov odbor. Ta je v svojem poročilu leta 1972 zaključil, da se mora za zagotovitev javnega zaupanja v zunanje računovodsko poročanje način nastajanja finančnoracunovodskih standardov bistveno spremeniti, zato je priporočil nastanek glede na APB veliko bolj neodvisnega Odbora za finančnoracunovodske standarde (odslej FASB) (Riahi-Belkaoui, 2004:19). Poslanstvo FASB je snovanje in izboljševanje finančnoracunovodskih standardov, ki so namenjeni usmerjanju in izobraževanju javnosti, kamor spadajo izdajatelji (računovodskih poročil), revizorji in uporabniki računovodskih informacij. V bistvu FASB poleg finančnoracunovodskih standardov razvija tudi široko zasnovane računovodske zamisli (angl. *broad accounting concepts*), zagotavlja pa tudi smernice za uporabo standardov. FASB ima sedem članov, ki jih imenujejo skrbniki; enega izmed njih skrbniki imenujejo za predsednika (FASB, 2005:1).

²⁶ Angl. *Tentative Conclusions on Objectives of Financial Statements for Business Enterprises*.

računovodskih izkazov in uporabnost za sprejemanje odločitev (Higson, 2003:67), tovrstna usmeritev pa se je potem odrazila tudi v uradnih okvirnih navodilih FASB²⁷.

Okvirna navodila FASB se uradno imenujejo FASB zamisli finančnega računovodstva (angl. FASB *Financial Accounting Concepts*), ki jih sestavlja več SFAC, o katere smo že predstavili v Tabeli 1 in jih je FASB izdajal postopoma. Prvi SFAC, torej SFAC 1 »Nameni zunanjega računovodskega poročanja«, je FASB izdal novembra 1978. V njem je poudarjeno, da ima računovodsko poročanje sicer tako zunanji kot notranji vidik, vendar se ta izjava osredotoči samo na zunanji vidik (SFAC 1.29). Računovodski izkazi so sicer osrednji del postopka zunanjega računovodskega poročanja, vendar se določene uporabne informacije lahko posredujejo bolje ali celo samo skozi druga sredstva zunanjega računovodskega poročanja (SFAC 1.5-6), prav tako pa zunanje računovodsko poročanje ni edini vir informacij, ki ga potrebujejo posamezniki pri sprejemanju gospodarskih odločitev v zvezi s podjetji (SFAC 1.22), kar prikazujemo v Sliki 2.

Četudiračunovodskizkazilahkovsebujejoinformacije tudi od drugod in ne samo iz računovodskih razvidov (angl. *accounting records*), so računovodstva praviloma organizirana na podlagi sestavin računovodskih izkazov, tj. sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, odhodkov ipd. (SFAC 1.6). Zunanje računovodsko poročanje naj bi tako zagotavljalo informacije, ki so koristne tako za sedanje kot za možne vlagatelje in posojilodajalce ter ostale uporabnike za sprejemanje razumnih naložbenih, posojilodajalskih in drugih podobnih odločitev. Posredovane informacije morajo biti razumljive vsem, ki primerno poznajo poslovno in gospodarsko delovanje ter so pripravljeni proučevati informacije kolikor toliko prizadevno (SFAC 1.34).

Potemtakem naj bi torej zunanje računovodsko poročanje zagotavljalo informacije, ki bodo uporabnikom v pomoč pri ocenjevanju zneskov, časovnega okvirja in negotovosti bodočih čistih denarnih pritokov (angl. *net cash inflows*) posameznega podjetja²⁸ (SFAC 1.37).

V nadaljevanju sledi še prikaz okvirnih navodil oziroma drugih zasnov v MSRP²⁹, pri računovodenju v Nemčiji in v SRS.

4.2 Zasnova MSRP

Okvirna navodila UOMRS³⁰ se uradno imenujejo okvirna navodila za pripravljanje in predstavljanje računovodskih izkazov. Že iz imena lahko torej razberemo, da ta okvirna navodila pokrivajo ožje področje od okvirnih navodil FASB, kajti zadnja imajo ambicijo pokrivati ne samo računovodskih izkazov, ampak kar celotno zunanje računovodsko poročanje, kar je lepo razvidno iz slike 2. Okvirna navodila UOMRS se nanašajo na računovodske izkaze za splošne namene in bi torej v sliki 2 pokrivala samo prvo površino. Taki računovodski izkazi se pripravljajo in predstavljajo vsaj enkrat letno, namenjeni pa so informiranju širokega kroga uporabnikov. Nekateri od teh uporabnikov lahko zahtevajo in so tudi pooblaščenim dobiti dodatne informacije, poleg tistih, ki jih vsebujejo računovodski izkazi. Številni uporabniki pa se morajo zadovoljiti z računovodskimi izkazi kot glavnim virom računovodskih informacij, zato je treba take računovodske izkaze pripravljati in predstavljati tako, da upoštevajo potrebe uporabnikov (Okvirna navodila UOMRS.6).

Med uporabnike računovodskih izkazov se štejejo sedanji in možni vlagatelji, posojilodajalci, dobavitelji in drugi dajalci blagovnih kreditov, kupci, vlade in njihovi

²⁷ Flegm (1989:90-99) trdi, da okvirna navodila FASB v veliki meri temeljijo na študiji v okviru AICPA z naslovom »Nameni računovodskih izkazov« (angl. *Objectives of Financial Statements*), imenovani po predstojniku delovne skupine, ki je izdelala študijo, Robertu E. Truebloodu tudi »Truebloodovo poročilo« (angl. *Trueblood Report*). Truebloodovo poročilo je vsebovalo priporočila za uporabo v prihodnost usmerjenih (angl. *forward looking*), na vrednosti (angl. *value based*) temelječih podatkih. Zanimivo je, da je po Flegmovem mnenju bilo to poročilo vsaj tako radikalno kot raziskovalna študija o računovodenju (angl. *Accounting Research Study*) številka 1 iz leta 1961 »Temeljna računovodska izhodišča« (angl. *Basic Postulates of Accounting*), ki jo je napisal Maurice Moonitz; ter študija o računovodskih raziskavah številka 3 iz leta 1962 »Preizkusni niz splošnih računovodskih načel za pridobitna podjetja« (angl. *A Tentative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises*), ki jo je napisal Robert Sprouse. Obe študiji je AICPA oziroma APB zavrnil kot »preveč radikalno različni« od obstoječe zamisli računovodenja. AICPA je tovrstne raziskovalne študije naročil od neodvisnih raziskovalcev oziroma članov z namenom, da bi vzpodbudili razpravo o spornih vprašanjih, preden bi APB izdal mnenje oziroma stališče (Riahi-Belkaoui, 2004:128).

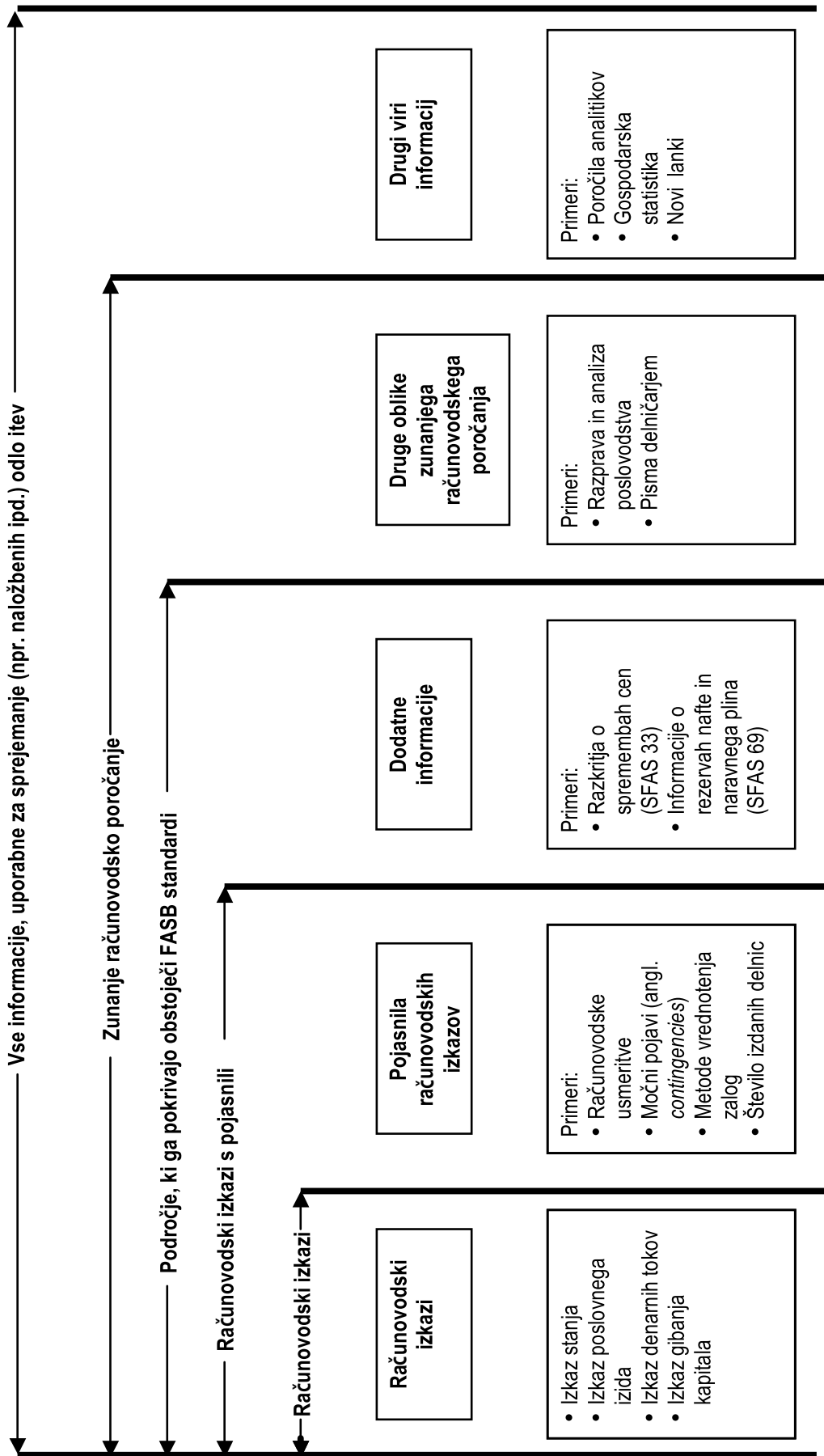
²⁸ Uporabniki lahko (bolje) ocenijo bodoče čiste denarne pritoke posameznega podjetja, če so jim na voljo informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja podjetja (povzeto po SFAC 1.40, 42 in 43).

²⁹ Po našem mnenju bi bil slovenski prevod angleške besedne zveze *International Financial Reporting Standards* (krajše *IFRS*) mednarodni standardi **zunanjega** računovodskega poročanja sicer ustrežnejši in natančnejši od obstoječega, kar nakazuje tudi angleška beseda *financial*. Neizpodbitno dejstvo namreč je, da MSRP predpisujejo izključno pravila za zunanje računovodsko poročanje. Na to dejstvo opozarja tudi Odar (2004, 11), ki pravi da so SRS širši kot MSRP. Kljub tem ugotovitvam smo se odločili, da ne bomo vnašali nepotrebne terminološke zmede in bomo tako v delu uporabljali termin mednarodni standardi računovodskega poročanja in kratico MSRP, katero smo zasledili tudi npr. v Vežjak (2003) in Odar (2004). MSRP dejansko vključujejo:

- mednarodne računovodske standarde – MRS (izdane do aprila 2001),
- pojasnila Strokovnega odbora za pojasnjevanje – SOP (angl. *Standing Interpretations Committee – SIC*) (izdana do marca 2002),
- mednarodne standarde računovodskega poročanja – MSRP (izdani od aprila 2002) in
- pojasnila Odbora za pojasnjevanje mednarodnih standardov računovodskega poročanja (angl. *International Financial Reporting Interpretations Committee*, krajše *IFRIC*) – pojasnila OPMSRP (izdana od marca 2002).

³⁰ Okvirna navodila za pripravljanje in predstavljanje računovodskih izkazov v sklopu zbirke MRS je Svet za mednarodne računovodske standarde (odslej SMRS) (angl. *International Accounting Standards Committee*, krajše *IASC*) odobril za objavo aprila 1989, objavljena pa so bila julija 1989. SMRS je bil ustanovljen junija 1973 kot organ za razvijanje in izdajanje mednarodnih računovodskih standardov (odslej MRS). Aprila 2001 je SMRS nadomestil Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde – odslej UOMRS (angl. *International Accounting Standards Board*, krajše *IASB*), organ ki razvija in izdaja MSRP. UOMRS je okvirna navodila za pripravljanje in predstavljanje računovodskih izkazov prevzel aprila 2001.

Slika 2: Razmerja med informacijami za sprejemanje odločitev, zunanjim računovodskim poročanjem ter računovodskimi izkazi v okvirnih navodilih FASB.



Vir: SFAC 5.

organi ter javnost. Vsi ti uporabljajo računovodske izkaze, da bi zadovoljili nekatere svoje različne potrebe po informacijah (Okvirna navodila UOMRS.9).

Ob gospodarskih odločitvah potrebujejo uporabniki informacij iz računovodskih izkazov predvsem oceno zmožnosti podjetja, da pridobiva denarna sredstva in njihove ustrezne, zraven pa tudi oceno časovnega okvira in gotovosti za to. Ta zmožnost namreč končno določa npr. zmožnost podjetja plačevati svoje zaposlence in dobavitelje, plačevati obresti, vračati posojila in izplačevati čisti dobiček svojim lastnikom. Uporabniki lahko zmožnost podjetja, da pridobiva denarna sredstva in njihove ustrezne, ocenijo bolje, če so jim na voljo informacije, osredotočene na finančni položaj, uspešnost in spremembe finančnega položaja podjetja (Okvirna navodila UOMRS.15). Namen računovodskih izkazov je nuditi informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja podjetja, ki so koristne širokemu krogu uporabnikov pri gospodarskem odločanju (Okvirna navodila UOMRS.12). Računovodski izkazi, pripravljani s tem namenom, zadovoljujejo splošne potrebe večine uporabnikov. Ne nudijo pa vseh informacij, ki bi jih uporabniki morebiti potrebovali pri gospodarskem odločanju, ker računovodski izkazi večinoma prikazujejo posledice preteklih dogodkov in ne ponujajo vedno informacij, ki niso izražene v denarni merski enoti (Okvirna navodila UOMRS.13).

Okvirna navodila UOMRS so bila izdana kasneje kot okvirna navodila FASB, zato seveda ni preveč presenetljivo, da so tudi v okvirnih navodilih UOMRS poudarjene informacijske potrebe uporabnikov računovodskih izkazov, tj. uporabnost informacij za sprejemanje gospodarskih odločitev, ki temeljijo na oceni prihodnjih denarnih tokov podjetja. Je pa po našem mnenju v okvirnih navodilih UOMRS v primerjavi z okvirnimi navodili FASB kot namen računovodskih izkazov dosti bolj poudarjen prikaz skrbništva posloводства (angl. *stewardship*), kajti v prvih je prikaz skrbništva naveden takoj za uporabnostjo pri odločanju, medtem ko je v drugih omenjeno šele v 50. odstavku.

Tako v 14. odstavku okvirnih navodil UOMRS najdemo, da računovodski izkazi prikazujejo tudi posledice skrbništva posloводства oziroma odgovornosti (angl. *accountability*) posloводства za sredstva, ki so mu zaupana. Uporabniki, ki želijo oceniti skrbništvo ali odgovornost

posloводства, to storijo s sprejemanjem gospodarskih odločitev³¹; med slednje štejemo na primer vprašanje, ali naj obdržijo ali prodajo svoje pravice, ki izhajajo iz finančne naložbe v podjetje, oziroma ali naj ponovno potrdijo ali zamenjajo posloводство. Zato seveda ne preseneča, da sta se FASB in UOMRS lotila skupnega projekta, katerega glavni cilj je na podlagi obojnih okvirnih navodil (ki so potrebna izboljšanj, posodobitev in dopolnitev) razviti skupna okvirna navodila, kar pa bo verjetno dolgotrajen proces, ki bo trajal vsaj nekaj let (Bullen in Crook, 2005:1 in 14). Ob tem pa poudarjamo, da se uredba EU o uporabi mednarodnih računovodskih standardov ne nanaša na Okvirna navodila UOMRS, ki tako niso obvezujoča pri pripravljanju skupinskih računovodskih izkazov nekaterih družb s sedežem na področju EU.

4.3 Zasnova nemških pravil računovodenja

Za nemško računovodenje za poslovne namene bi lahko rekli, da temelji na načelih pravnega knjigovodenja (nem. *Grundsätze ordnungsmäßiger Büchführung*, krajše GoB), tako da je splošno pravilo, da morajo biti računovodski izkazi pripravljani v skladu s temi načeli (HGB § 243 (1); v Ballwieser, 2001 : 1244), pri čemer pa ta načela niso v celoti opredeljena in zapisana v zakone (Alexander in Archer, 2000 : 550). Najpomembnejši zakon, ki ureja področje računovodenja, je trgovinski zakonik (nem. *Handelsgesetzbuch*, krajše HGB), ki najprej podaja pravila za vse oblike podjetij, potem pa še natančnejša pravila za vsako obliko podjetij posebej, kot npr. za kapitalske družbe³².

Druga značilnost je tesna povezanost poslovnega in davčnega računovodenja, kajti posamični oziroma ločeni razvidi predstavljajo pravno osnovo za plačevanje davkov (d'Arcy et al., 2003 : 8) in se torej računovodski izkazi za zunanje računovodsko poročanje prilagodijo zahtevam davčne zakonodaje (Lischer in Märkl, 1997 : 49).

Zaradi nemške ureditve, kjer zunanje računovodsko poročanje ureja trgovinski zakonik, je zadnja instanca na področju zunanjega računovodskega poročanja načeloma nemško vrhovno civilno sodišče (nem. *Bundesgerichtshof*). Ker pa načelo vplivnosti (nem. *Maßgeblichkeitprinzip*) določa, da je poslovno računovodenje tudi osnova za davčno računovodenje, potem mora vrhovno finančno sodišče (nem. *Bundesfinanzhof*) v zvezi z davčnimi zadevami

³¹ Pri skrbništvu posloводства (angl. *stewardship*) bi lahko ločili dva vidika. Prvi vidik je varovanje sredstev (angl. *custodianship*), ki so zaupana poslovodu, in zajema v glavnem odgovornost za preprečevanje kraj in prevar, medtem ko je drugi vidik presojanje uspešnosti (angl. *performance*) gospodarjenja z zaupanimi sredstvi (Higson, 2003:45). V 53. odstavku SFAC 1 najdemo, da zunanje računovodsko poročanje in računovodski izkazi sicer ne morejo ločiti uspešnost posloводства (angl. *management performance*) od uspešnosti samega podjetja (angl. *enterprise performance*), pri čemer so informacije o dobičku navadno izhodišče za ocenjevanje skrbništva posloводства. To si lahko razlagamo, da dobiček podjetja načeloma zagotavlja, da je posloводство dobro opravilo svojo nalogo varovanja sredstev. Po drugi strani pa na podlagi dobička ni mogoče presojati o uspešnosti gospodarjenja posloводства z zaupanimi sredstvi, kajti za to so potrebni podatki o okoliščinskih oziroma oportunitetnih stroških.

³² Resnično in pošteno prikazovanje se zahteva samo za kapitalske družbe (HGB § 264 (2), v Ballwieser, 2001:1244), pri čemer sama zamisel resničnega in poštenega prikazovanja iz 4. računovodske direktive Evropske skupnosti ni natančno opredeljena. Čeprav je sama zamisel izposojena iz Velike Britanije, je z vključitvijo v 4. direktivo postala del evropskega prava, tako da je zadnja stopnja za opredeljevanje resničnega in poštenega prikazovanja evropsko sodišče pravice (angl. *European Court of Justice*) (Van Hulle, 1993:99; Ordelheide, 1993:82). Tako uporaba zapisanih računovodskih pravil, tj. načel pravnega knjigovodenja, praviloma zadostuje, da se doseže resnično in pošteno prikazovanje. V primerih, kjer to ne zadostuje, se resnično in pošteno prikazovanje lahko doseže z razkritjem dodatnih informacij v pojasnilih računovodskih izkazov (Ordelheide, 1996:504). Kadar pa v izjemnih primerih ne zadostuje niti to, pa se dovoljuje in zahteva odmik od zapisanih računovodskih pravil. Odmik mora biti razkrit in obrazložen v pojasnilih računovodskih izkazov skupaj z izkazanimi učinki na sredstva, dolgove, finančni položaj in poslovni izid (Van Hulle in van der Tas, 2001:796).

pogosto tolmačiti tudi poslovno računovodska določila, s čimer je v veliki meri dejansko pridobilo nadzor nad uvajanjem in oblikovanjem poslovnoračunovodskih določil (Lischer in Märkl, 1997:50). Poleg že omenjenega principa vplivnosti pa v Nemčiji poznajo tudi »načelo povratne vplivnosti« (nem. *umgekehrtes Maßgeblichkeitprinzip*). To načelo določa, da mora podjetje, ki je izbralo določeno metodo za potrebe davčnega računovodenja, npr. pri izrednih odpisih, to metodo potem uporabiti tudi za potrebe poslovnega računovodenja (Lischer in Märkl, 1997:51). Izrazi so za obojne namene lahko enaki, če se podjetje v svojih računovodskih izkazih odpove določenim postavkam na strani sredstev, kot npr. zagonskim stroškom³³ in določenim rezervacijam, ki za davčne namene niso priznane (Ballwieser, 2001:1250)³⁴.

Posebnost nemškega finančnega računovodstva je poudarjeno načelo previdnosti (angl. *prudence*), zaradi česar smo priča konzervativnemu izkazovanju dobička in posledično vrednosti čistih sredstev (angl. *net assets*). Na ta način je pri zunanem računovodskem poročanju v ospredju zaščita upnikov in ne zagotavljanje dobrih informacij za gospodarsko odločanje, čemur smo bili priča v okvirnih navodilih UOMRS in FASB. Lahko bi celo rekli, da je tovrstna ureditev verjetno posledica mišljenja, da sta zadrževanje čistega dobička in najemanje bančnih posojil ustreznejši obliki dolgoročnega financiranja kot pa izdaja kapitalskih finančnih instrumentov na kapitalskih trgih (Ballwieser, 2001:1223).

Zaradi številnih kritik obstoječega urejanja računovodenja in mednarodnega usklajevanja so v Nemčiji leta 1998 ustvarili pogoje za ustanovitev Sveta za nemške računovodske standarde (nem. *Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee*, odslej DRSC), ki ga je nemško zvezno ministrstvo za pravosodje (nem. *Bundesministerium der Justiz*) pooblastilo kot organizacijo za izdajo nemških računovodskih standardov (nem. *Deutsche Rechnungslegungs Standards*, odslej DRS) (Uvod v DRS).

Cilji DRSC so razvijati računovodske standarde za področje skupinskega zunanega računovodskega poročanja, zastopati nemške interese v mednarodnih organizacijah s področja računovodstva in svetovati pri razvijanju računovodske zakonodaje (Nobes in Parker, 2004, 253). Pod okriljem DRSC deluje Upravni odbor

za nemške računovodske standarde (nem. *Deutsche Standardisierungsrat*, odslej DSR), ki ga sestavlja 7 neodvisnih strokovnih članov³⁵ (Roberts et al., 2002:293).

Izdane standarde mora sicer nemško zvezno ministrstvo za pravosodje enako kot v Sloveniji objavljati v Uradnem listu, vendar standardi predstavljajo dejansko samo priporočila, ki jih lahko zavrne odločitev ustreznega sodišča (Nobes in Parker, 2004:253). Ker ne morejo spremeniti zakonodaje, ki ureja področje računovodenja, ti standardi dejansko samo omejujejo zakonske možnosti in zapolnjujejo vrzeli v zakonu³⁶ (d'Arcy et al., 2003:8).

4.4 Zasnova SRS

Slovenska teoretska zamisel računovodenja je predstavljena v kodeksu računovodskih načel. Ta je bil prvokrat oblikovan in sprejet leta 1972, v zadnji dopolnjeni obliki pa ga je sprejel strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo (odslej SIR) 22. marca 1995. SRS izhajajo iz tega splošnega domačega teoretskega okvira. Računovodska načela obravnavajo pojmovanje računovodenja, obdelujejo njegove temeljne značilnosti ter so podlaga za računovodske usmeritve v zvezi z vsebino in merjenjem gospodarskih kategorij ter njihovim računovodskim izkazovanjem in pojasnjevanjem. Računovodski standardi pa podrobneje obdelujejo računovodska načela glede metod zajemanja in obdelovanja računovodskih podatkov, oblikovanja računovodskih informacij ter predstavljanja in hrambe računovodskih podatkov in informacij (Uvod v SRS).

SRS so obvezna pravila o strokovnem ravnanju na področju računovodenja, ki jih oblikuje Slovenski inštitut za revizijo (odslej SIR). Njihovo oblikovanje je spodbudil 5. člen zakona o računovodstvu iz leta 1989, torej še za časa, ko je bila Slovenija še del Jugoslavije, ki je vrhovno strokovno organizacijo pooblastil, naj namesto države, ki je dotlej z zakoni in drugimi predpisi urejala računovodenje samostojno ter skladno z razvojem stroke v svetu in domačimi dosežki, oblikuje svoje strokovne standarde. V Republiki Sloveniji so takšno smer razvijanja strokovnih standardov nadaljevali zakon o gospodarskih družbah in zakon o revidiranju ter drugi zakoni, ki se sklicujejo nanju (Uvod v SRS – celotno podpoglavje je povzeto iz tega vira,

³³ Pri nemškem računovodenju se nam zdi zanimiva rešitev, kjer lahko kapitalske družbe pri sredstvih v bilanci stanja vodijo postavko zagonski in razširitveni stroški (angl. *expenses for the start-up and expansion of the business*, nem. *Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs*), kamor npr. spadajo stroški organiziranja in načrtovanja (angl. *organization and planning costs*), ne pa tudi ustanovitveni stroški (angl. *formation costs*), kamor spadajo pravni in pisarniški stroški, ki nastajajo pri ustanavljanju pravne osebe in jih je potrebno izkazati kot odhodke takoj ob nastanku. Vendar ta postavka ni opredeljena kot sredstvo in se nahaja med sredstvi izključno iz praktičnih razlogov (angl. *accounting convenience*) kot pomoč pri oblikovanju bilance stanja (nem. *Bilanzierungshilfe*) (Ballwieser, 2001:1278). Ta postavka se nahaja v bilanci stanja nad osnovnimi sredstvi in je obrazložena v pojasnilih. Oblikovanje postavke ne povečuje bilančnega dobička in jo je potrebno prvo leto amortizirati po amortizacijski stopnji, ki ne sme biti manjša od 25 % (Ballwieser, 2001:1280).

³⁴ Ocenjuje se, da od 90 do 95 % vseh podjetij izdeluje enake posamične izkaze tako za davčne kot za poslovne namene (Döllerer, 1983:159; v Ballwieser, 2001:1250).

³⁵ Gre torej za model, ki posnema ureditev v ZDA s FASB.

³⁶ Ker je Nemčija članica EU, seveda veljajo zahteve uredbe o uporabi MSRP tudi za vse družbe, katerih vrednostnice kotirajo na organiziranem trgu vrednostnic in imajo sedež v Nemčiji ter so zavezane k uskupinjenju, da morajo svoje skupinske računovodske izkaze za poslovna leta po 31. 12. 2004 izdelovati v skladu z MSRP, ki jih je potrdila Evropska komisija. Nemška vlada pa je oznanila, da bo uresničila v uredbi predvidene možnost in bo dopustila, da lahko vsa podjetja izdelujejo svoje skupinske računovodske izkaze v skladu z MSRP. Tako lahko zaključimo, da se je število podjetij, na katere se DRS nanašajo, sčasoma občutno skrčilo, zato seveda ne čudi, da se je DSR odločil za intenzivnejše sodelovanje z UOMRS z namenom približevanja obojnih standardov (Uvod v DRS).

zato ga ne bomo več citirali). Tako so bili prvi SRS izdani leta 1993 z začetkom veljavnosti 1. januar 1994.

SRS so do sedaj bili že dvakrat prenovljeni, in sicer prvič leta 2001 s pričetkom veljavnosti 1. januar 2002, zaradi česar smo jih poimenovali SRS 2002, drugič pa leta 2005 s pričetkom veljavnosti 1. januar 2006, zaradi česar smo jih poimenovali SRS 2006. SRS temeljijo na zakonu o gospodarskih družbah. SRS določajo strokovna pravila računovodenja ter dopolnjujejo in podrobneje opredeljujejo zakonske določbe in opredelitve. So torej pravila stroke, ki zakonsko določena temeljna pravila in zahteve računovodenja podrobneje razčlenjujejo, pojasnjujejo in določajo način njihove uporabe.

SRS sprejme SIR v soglasju z ministroma, pristojnima za gospodarstvo in finance. Ministra, pristojna za gospodarstvo in finance, pred odločitvijo o soglasju z javnim pozivom omogočita zainteresiranim osebam, da nanje podajo mnenje. Po prejemu soglasja jih mora SIR objaviti v Uradnem listu Republike Slovenije (ZGD-1.54(7)). SRS določijo zlasti (ZGD-1.54(7)):

- vsebino in členitev izkaza denarnih tokov in izkaza gibanja kapitala,
- pravila o vrednotenju računovodskih postavk in
- pravila o vsebini posameznih postavk v računovodskih izkazih in pojasnilih teh postavk v prilogi k izkazu.

SRS ne smejo biti v nasprotju z novim zakonom o gospodarskih družbah (odslej ZGD-1), ki je bil sprejet 4. aprila, objavljen 19. aprila, veljati pa je začel 4. maja 2006, in drugimi zakoni, ki urejajo pravila o računovodenju posameznih pravnih oseb, ter s predpisi, izdanimi na njihovi podlagi (ZGD-1.54(8)). SRS morajo povzemati vsebino Direktive 78/660/EGS in Direktive 83/349/EGS, tj. 4. in 7. direktive, in v zasnovi ne smejo biti v nasprotju z MSRP (ZGD-1.54(9)).

Kljub temu pa niti v kodeksu računovodskih načel niti v uvodu v SRS ne najdemo jasno izraženega namena zunanega računovodskega poročanja in računovodskih izkazov. Vzrok morda tiči v večji ambicioznosti SRS, saj želijo biti širši kot MSRP in poleg pravil za zunanje računovodsko poročanje predpisujejo tudi strokovna pravila za notranje računovodsko poročanje in računovodenje v najširšem pomenu besede³⁷.

5 Zaključek

Ugotavljamo, da je za razumevanje razlik v sistemih zunanega računovodskega poročanja potrebno poznati vzroke, ki vplivajo na značilnosti računovodskih informacij. Različni avtorji jih različno razvrščajo, pri čemer so izpostavljeni naslednji: politični in gospodarski sistem, pravni sistem,

sistem zunanega financiranja podjetij, sistem obdavčitve podjetij ter razvitost računovodske stroke. Nekateri avtorji pa poudarjajo tudi pomen kulturnih dejavnikov. Upoštevati pa je potrebno tudi temeljne filozofske predpostavke zunanega računovodskega poročanja in njihova najbolj pogosta nasprotovanja.

Sistemi zunanega računovodskega poročanja se seveda v času spreminjajo, kar je lepo vidno tudi v primeru ZDA. Ker pa so ZDA država z dominantnim gospodarstvom v svetu, je opaziti nevarnost vsiljevanja njihovega modela zunanega računovodskega poročanja ostalemu svetu, tako da tudi MSRP povzemajo številne rešitve iz ameriških GAAP. Oba sistema bi tako lahko po zasnovi uvrstili v angloameriško skupino sistemov zunanega računovodskega poročanja, kjer so v ospredju informacijske potrebe uporabnikov za sprejemanje gospodarskih odločitev, hkrati pa je v MSRP precej bolj poudarjena tudi skrbniška vloga posloводства. Nemški model zunanega računovodskega poročanja je zraven francoskega in italijanskega modela značilen celinskoevropski model zunanega računovodskega poročanja, kjer je poudarjeno načelo previdnosti, zaradi česar smo priča konzervativnemu izkazovanju dobička in posledično vrednosti čistih sredstev, pri čemer je pri zunanjem računovodskem poročanju v ospredju zaščita upnikov in ne zagotavljanje dobrih informacij za gospodarsko odločanje. Vendar pa se tudi tovrstni sistemi ne morejo upreti pritisku razvoja zunanega računovodskega poročanja v svetu. SRS so sicer okvirno omejeni in morajo biti usklajeni z zakonom o gospodarskih družbah, kar spominja na nemško ureditev, vendar so po drugi strani v veliki meri usklajeni z MSRP, kar lepo manifestira različne možnosti, ki jih nudijo računovodske direktive EU. Menimo pa, da predstavlja urejanje zunanega računovodskega poročanja z računovodskimi standardi precej bolj prožen način urejanja tega področja kot je to z zakoni. Hkrati pa SRS ne pokrivajo samo zunanega računovodskega poročanja, temveč tudi potrebe po informacijah za notranje potrebe.

V prihodnosti pričakujemo vedno večjo veljavo MSRP, ki bodo vedno bolj usklajeni z ameriški GAAP, kar je možno sklepati iz različnih skupnih projektov kot npr. razvoj skupnih okvirnih navodil ter »Sporazuma iz Norwalka« iz leta 2002, s katerim sta se FASB in UOMRS obvezala, da bosta po svojih najboljših močeh poskušala a) čim prej doseči popolno združljivost (angl. *compatibility*) obstoječih računovodskih standardov ter b) uskladiti razvojne programe, s čimer bi se dosežena združljivost obdržala. Seveda bo omenjen proces trajal vsaj nekaj let in temu se bomo morali prilagajati tako v Sloveniji kot tudi Nemčiji.

³⁷ Ker SRS temeljijo na domačem kodeksu računovodskih načel, je v njih zajeto področje precej širše od področja, ki ga za zdaj obravnavajo MSRP (1. odstavek 2. poglavja uvoda v SRS, podobno tudi Odar (2004:11)). V 3. odstavku 1. poglavja uvoda v SRS tako najdemo zapis, da je posebnost SRS, da obravnavajo računovodenje kot celoto za notranje in zunanje potrebe podjetij. Niso torej usmerjeni zgolj v zunanje računovodsko poročanje o dosežkih v preteklosti. Opažamo pa, da kljub dejstvu, da najdemo v uvodu v SRS kot prvo poglavje z naslovom »Namen slovenskih računovodskih standardov«, je v njem dejansko zelo malo napisanega o namenu SRS, pri čemer je oprijemljiv samo že omenjeni 3. odstavek. Po drugi strani pa to morda niti ni slabo, kajti Dopuch in Sunder (1980:17; v Higson, 2003:67-68) ugotavljata, da je nejasno, kaj je mišljeno s terminom »namen«, če se le-ta nanaša na dejavnost (angl. *activity*). Tako poudarjata, da imajo lahko cilje in namene ljudje, torej, da je to lastnost živega, ne pa dejavnosti. Kljub temu pomisleku pa večina urejevalnih organov še naprej uporablja termin »namen zunanega računovodskega poročanja« in »namen računovodskih izkazov«.

Literatura in viri

- Accounting Principles Board (APB) (1970). Statement No 4: Basic Concepts and Principles Underlying Financial Statements of Business Enterprises, New York (USA): AICPA.
- Alexander, D. & Archer, S. (2000). On the myth of 'Anglo-Saxon' financial accounting, *The International Journal of Accounting*, 35(4): 539–557.
- Alexander, D. & Nobes, C. (2001). *Financial Accounting – an International Introduction*, Harlow (UK): Pearson Education Limited.
- American Accounting Association (AAA) (1936). A tentative statement of accounting principles affecting corporate reports, *The Accounting Review* 11: 187-191.
- American Accounting Association (AAA) (1966). Committee to Prepare a Statement of Basic Accounting Theory, A Statement of Basic Accounting Theory. Sarasota (USA): AAA.
- d'Arcy, A., Mori, M. & Rossbach, C. (2003). The impact of valuation rules for intangible assets in Japanese and German accounts of listed companies, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Working paper series: finance & accounting No 107, dosegljivo na: <http://ideas.repec.org/s/fra/franaf.html>.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S. & Young, M. S. (2003). *Management Accounting*, 4. izdaja, Harlow (UK): Pearson Education Limited.
- Ballwieser, W. (2001). Germany – individual accounts. Transnational Accounting. Uredili: Ordelheide D. in KPMG (urednik), 1218-1351, New York (USA): Palgrave Publishers Ltd.
- Baydoun, N. & Willet, R. (1995). Cultural relevance of western accounting systems to developing countries, *Abacus*, 31(1): 67–92.
- Bullen, H. G. & Crook, K. (2005). A new conceptual framework project, 1-14, dosegljivo na: http://www.fasb.org/project/communications_paper.pdf
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Huges, J. & Nahapiet, J. (1980). The role of accounting in organizations and society, *Accounting, Organizations and Society*, 5(1).
- Chanchari, S. & Macgregor, A. (1999). A synthesis of cultural studies in accounting, *Journal of Accounting Literature*, 18: 1–30.
- Choi, F. D. S. & Mueller, G. G. (1992). *International Accounting*, Prentice Hall.
- Da Costa, R. C., Bourgeois, R. C. & Lawson, W. M. A. (1978). Classification of international financial accounting practices, *International Journal of Accounting Education and Research*, 11: 95-106.
- Davies, M., Paterson, R. & Wilson, A. (1999). *UK GAAP*, 6. izdaja, London (UK): Butterworths Tolley.
- Demski, J. S. (1997). *Managerial Use of Accounting Information*, Norwell (USA): Kluwer Academic.
- Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) (2005). *Deutsche Rechnungslegungs Standards* (Stand October 2005), Stuttgart (GER): Schäffer-Poeschel Verlag.
- Döllner, G. (1983). Handelsbilanz ist gleich Steuerbilanz, v J. Baetge (urednik), 1983, 157-177, *Der Jahresabschluss im Widerstreit der Interessen*. Düsseldorf (GER): IDW-Verlag.
- Dopuch, N. & Sunder, S. (1980). FASB's statement on objectives and elements of financial financial accounting: a review, *The Accounting Review*, 55: 1-21.
- Doupnik, T. S. & Salter, S. B. (1995). External environment, culture and accounting practice: a preliminary test of a general model of international accounting development, *The International Journal of Accounting*, 30: 189–207.
- Fechner, H. E. & Kilgore, A. (1994). The influence of cultural factors on accounting practice, *The International Journal of Accounting*, 29: 265-290.
- Financial Accounting Standards Board (FASB) (2004) Original Pronouncements as Amended, 2004/2005 Edition, Volumes I, II, III : FASB Statements of Standards 1–150, AICPA Pronouncements, FASB Interpretations, FASB Technical Bulletins, FASB Concepts Statements. Norwalk (USA): FASB.
- Financial Accounting Standards Board (FASB) (2005). Facts about FASB, dosegljivo na: http://www.fasb.org/facts/facts_about_fasb.pdf
- Flegm, E. H. (1989). The limitations of accounting, *Accounting Horizons*, 3(3): 90-97.
- Gerboth, D. (1987). The conceptual framework: not definitions, but professional values, *Accounting Horizons*, 1 (September): 1-8.
- Gray, J. S. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally, *Abacus*, 24(1): 1–15.
- Higson, A. (2003). *Corporate Financial Reporting – Theory & Practice*, London (UK): SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1987). *The cultural context of accounting. Accounting and Culture*. Uredil Cushing, B. E. Washington D.C. (USA): American Accounting Association.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji. Slovar slovenskega knjižnega jezika, elektronska izdaja, verzija 1.0. Ljubljana (SLO): DZS d.d, Založništvo literature.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2002). *Mednarodni računovodski standardi 2001*, Ljubljana (SLO): Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2005). *Mednarodni standardi računovodskega poročanja 2004 z mednarodnimi računovodskimi standardi in pojasnili Stokovnega odbora za pojasnjevanje* (neuradna prečiščena besedila), glavni urednik Stanko Koželj, Ljubljana (SLO): Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2006). *International Financial Reporting Standards (IFRSs)*, London (UK): International Accounting Standards Committee Foundation.
- Kieso, D. E., Weygant J. J. & Warfield, T. D. (2005). *Intermediate Accounting*, 11. izdaja, New York (USA): John Wiley & Sons Inc.
- Knez, R. (2003). Evropsko sodišče v luči niške pogodbe ter pravni viri in njihovi učinki v pravnem redu držav članic, *Revizor*, XIV(2): 153-164.
- Liang, P. J. (2001). Recognition: an information content perspective, *Accounting Horizons*, 15(3): 223-242.
- Lischer, H. J. & Märkl, P. N. (1997). Conformity between financial accounting and tax accounting in the United States and Germany, *WPK-Mitteilungen*, 36(Spec): 91–119.
- Meyer, J. W. (1986). Social environments and organizational accounting, *Accounting, Organization and Society*, 11(4/5): 345-367.
- Mueller, G. G. (1967). *International Accounting*, London (UK): Macmillan.
- Nair, R. D. & Frank W. G. (1980). The impact of disclosure and measurement practices on international accounting classifications, *The Accounting Review*, LV(3): 426–450.
- Nobes, C. W. (1983). Judgemental international classification of financial reporting practices, *Journal of Business Finance & Accounting*, 10(1): 1–19.
- Nobes, C. W. (1998). Towards a general model of the reasons for international differences in financial reporting, *Abacus*, 34(2): 162-187.
- Nobes, C. W. & Parker, R. (2004). *Comparative International Accounting*, 8. izdaja, Harlow (UK): Pearson Education Limited.

- Novak, A. (2006). Vrednotenje gospodarskih kategorij pri zunanjem računovodskem poročanju, doktorska disertacija, Ljubljana (SLO): Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Odar, M. (2004). Uveljavljanje mednarodnih standardov ob vstopu Slovenije v Evropsko Unijo, *Zbornik referatov XIX. posvetovanja društva računovodij, finančnikov in revizorjev*, Maribor, 5-20. Maribor (SLO): Društvo računovodij, finančnikov in revizorjev Maribor.
- Ordelheide, D. (1993). True and fair view: A European and a German perspective, *European Accounting Review*, 2(1): 81-90.
- Radenbaugh, L. H. (1975). Environmental factors influencing the development of accounting objectives, standards and practices in Peru, *International Journal of Accounting*, Fall, 39-56.
- Radenbaugh, L. H. & Gray, S. J. (2002). *International Accounting and Multinational Enterprises*, New York (USA): John Wiley & Sons Inc.
- Riahi-Belkaoui, A. (2004). *Accounting Theory*, London (UK): Thomson Learning.
- Roberts, A. (1995). The very idea of classification in international accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 20(7/8): 639-664.
- Roberts, C., Weetman, P. & Gordon, P. (2002). *International Financial Accounting*, Harlow (UK): Pearson Education Limited.
- Shapiro, B. P. (1997). Objectivity, relativism and truth in external financial reporting: what's really at stake in the dispute? *Accounting, Organizations and Society*, 22(2): 165-185.
- Strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo (2005) Slovenski računovodski standardi. Ljubljana (SLO): Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Taylor, P. & Turley, S. (1986). *The Search for Accounting Principles*, New York (USA): AICPA.
- Turk, I., (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*, Ljubljana (SLO): Slovenski inštitut za revizijo.
- Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S. & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*, Ljubljana (SLO): Slovenski inštitut za revizijo.
- Van Hulle, K. (1993). Truth and untruth about true and fair, *European Accounting Review*, 2(1): 99-104.
- Van Hulle, K. & van der Tas, L. (2001). European Union – individual accounts. *Transnational Accounting*. Uredili: Ordelheide, D. in KPMG. New York (USA): Palgrave Publishers Ltd.
- Vežjak, B. (2003). S priključitvijo k Evropski Uniji tudi v Sloveniji obvezni Mednarodni računovodski standardi, *Revizor*, XIV(11): 30-57.
- Weygandt J. J., Kieso, D. E. & Kimmel, P. D. (2002). *Principles of Financial Accounting*, 6. izdaja, New York (USA): John Wiley & Sons Inc.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (19.04. 2006), dosegljivo na:
<http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&st=a&qsn=ZGD&mandate=-1&unid=SZ|C12563A400338836C1257146005D7D98&showdoc=1>.
- Zeff, S. A. (1972). *Forging Accounting Principles in Five Countries*, Champaign (USA): Stripes Publishing.
- Zysman, J. (1983). *Governments, Markets and Growth: Financial Systems and the Politics of Industrial Change*, Ithaca (USA): Cornell University Press.

Aleš Novak je od leta 1998 zaposlen na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru – od 1998 do 2007 kot asistent, od leta 2007 pa kot docent za predmetno področje »ekonomika in računovodstvo«. V pedagoškem procesu sodeluje pri predmetih Ekonomika I in Poslovodno računovodstvo. Diplomiral in magistriral je na Ekonomsko - poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, doktoriral pa leta 2006 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Akademsko leto 2004/2005 je preživel kot Fulbrightov dodoktorski raziskovalni štipendist na Graduate School of Business univerze Fordham v New Yorku v Združenih državah Amerike. Njegova bibliografija obsega 50 bibliografskih enot.

Napitnina v gostinstvu

Andrej Raspor

M. Valentinčiča 13, SI-5250 Solkan, Slovenija, andrej.raspor@hit.si

V prispevku je avtor povzel raziskave, ki ugotavljajo, kako določena vedenja natakarjev vplivajo na višino prejete napitnine. Čeprav v večini držav napitnina ni obvezen element storitve, je za zaposlene v gostinstvu pomembna. Prav zaradi tega se kaže potreba po spoznavanju tehnik, s katerimi lahko natakarji sami povečujejo napitnine. Raziskava je tudi pokazala, da zadovoljni gosti tudi v Sloveniji namenijo del denarja za zaposlene v obliki napitnin in da v restavracijah in gostilnah gostje namenijo zaposlenim v povprečju 2,97 % denarja od realizacije. Raziskava je tudi pokazala določene razlike med slovenskimi in italijanskimi gosti, saj so le-ti radodarnější.

Ključne besede: natakarji, napitnina, plača, gibljivi del plače, restavracija, gostinstvo, turizem.

1 Uvod

Čeprav obiskovalci restavracij pogosto puščajo majhne vsote denarja za osebje, je kljub temu tematika napitnine dokaj neraziskana. Morda kaže iskati vzroke v tem, da je v večini držav neobvezen element storitve. Zato ni neposrednega vpogleda v višino napitnine in je vsakršno raziskovanje oteženo. Za našo raziskavo je predvsem zanimiv odnos med zaposlenim (natakarjem/natakarico¹) in gostom. Obstaja namreč določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost nagradi natakarja z napitnino. Vendar pa se tu pojavlja dilema: Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevidenčen dodatek k plači, za katerega vodje ne vedo prave višine?

1.1 Namen prispevka

Osnovni namen prispevka je raziskati, koliko napitnine od izstavljenega računa prejmejo slovenski natakarji, ter zbrati dejavnike in vedenja natakarjev, ki vplivajo na višino napitnine v restavracijah in barih. Ker bo raziskava opravljena v zahodnem delu Slovenije, bo zaradi pogostosti italijanskih gostov narejena tudi primerjava med slovenskimi in italijanskimi gosti. Vodjem je lahko ta prispevek vodilo, kako naj usmerjajo zaposlene za bolj kakovostno delo, poleg tega pa jim bo dal vsaj osnoven vpogled v višino prejete napitnine.

Cilji preučevanja so naslednji:

- raziskati stopnjo relevantnosti posameznih vplivov oz. vedenj, ki vplivajo na višino prejete napitnine v gostinstvu;
- ugotoviti, kakšna je kultura dajanja napitnin v slovenski gostinski dejavnosti;

- ugotoviti razlike v kulturi dajanja napitnin med slovenskimi in italijanskimi gosti;
- razvoj teoretskega okvira (dobrih praks) področja napitnine.

1.2 Hipoteze

- natakarji s svojim vedenjem lahko vplivajo na višino prejete napitnine;
- slovenski natakarji prejemajo nižjo napitnino kot kolegi v ZDA;
- Italijani imajo višjo kulturo dajanja napitnin kot Slovenci.

1.3 Metode raziskovanja

Za uresničevanje opredeljenih ciljev raziskave in za preverjanje zgoraj navedenih hipotez bodo uporabljene tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Kvalitativna metoda bo v prvi vrsti temeljila na analizi teoretskih konceptov, oblikovanih v tujini in se nanašajo na vedenja, ki vplivajo na višino prejete napitnine. Kvantitativna analiza pa se bo naslanjala predvsem na sekundarne vire in statistične podatke o številu obiskovalcev in prometu gostinskih lokalov.

Osnovna metoda teoretskega dela je analitična primerjava virov, kjer bom raziskal, v kolikšnem obsegu je bila obravnavana tematika že raziskana ter kakšne so bile ugotovitve. Ta del zajema pregled strokovne literature in rezultatov predhodnih (tujih) raziskav. Sledi zbiranje kvantitativnih podatkov z anketnimi vprašalniki, kjer bom ugotavljal višino napitnine v Sloveniji in razliko med slovenskim in italijanskim gostom (kateri gostje glede na narodnost dajejo višjo napitnino).

¹ V prispevku je terminologija natakar uporabljen tako za ženske kot moške.

1.4 Pomen in izvirnost raziskave:

Raziskava predstavlja svež prispevek k razvoju teoretskega znanja v tistem delu, ki se veže na pridobivanje oz. dajanje napitnine. V tem smislu bo pomemben prispevek predstavljala predvsem osvetlitev diskusije na temo vplivanja zaposlenih na višino prejete napitnine v gostinstvu ter ugotovitev višine napitnine v slovenski gostinski dejavnosti. Pomemben prispevek se nahaja tudi v tem, da preučuje tematiko, ki v slovenskem prostoru do sedaj še ni bila raziskana. Primerjava s tujino, čeprav bo v določenih segmentih izvedena zgolj na temelju primerjave primarnih in sekundarnih virov, bo podala odgovore, kje se nahajamo po kulturi dajanja (prejemanja) napitnine v storitveni dejavnosti.

2 Opredelitev napitnine

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo; dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (SSKJ, 1975). Drugo razlago najdemo v Velikem slovenskem leksikonu (VSL, 2005), ki napitnino opredeljuje kot »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natakarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo: znaša tudi do 10% vrednosti storitve«. Raspor (2002b) je napitnino opredelil kot »darilo za nadstandardno storitev«. Ko so goste povprašali, zakaj dajejo napitnino, so odgovorili, da želijo osebe nagraditi za storitev (Lynn, 2000).

Najsplošnejši izraz v angleškem jeziku je »tip« (napitnina, darilce v denarju) »the waiter« (dati natakarju napitnino). V nekaterih okoljih pa je prisoten drug izraz: »drink money« ali napitnica. Ta izraz (v nacionalnem jeziku) se uporablja v: Avstriji, Belgiji, Bosni, Hrvaški, Republiki Češki, Estoniji, Finski, Islandiji, Izraelu, Kazahstanu, Latviji, Norveški, Slovaški, Švedski in v Vietnamu².

Glede delitve same napitnine sta se v svetu razvila dva sistema delitve: skupinska napitnina, ki jo tuja literatura (Rosemary, 2004) največkrat opredeljuje kot »Tronc«, in individualna napitnina, opredeljena kot »Tips«. V nadaljevanju bom uporabljal slovenska izraza. Skupinska napitnina je napitnina, ki se zbira v posebnih, za ta namen prirejenih blagajnah. Od tu naprej se deli med vse zaposlene po predpisanem (točkovnem) sistemu (Rosemary, 2004). Predstavlja lahko variabilni del plače. V tem primeru imajo delavci nižjo oz. minimalno urno postavko. Zaposleni so lahko do nje upravičeni tudi, če jo neposredno ne ustvarjajo. Tak primer so kuharji, ki tudi vplivajo na kvaliteto storitve skozi proces priprave hrane. Tovrstna napitnina gre največkrat neposredno v davčno osnovo, saj je v celoti evidentirana. Individualna napitnina pa je tista napitnina, ki jo zadovoljne stranke namenijo zaposlenim v

primeru, da so z njihovo storitvijo zadovoljne oz. ko dobijo nekaj več, kot bi sicer pričakovale. Za razliko od skupinske napitnine se individualna napitnina deli neposredno. Ker gre neposredno »v žep«, je njeno višino težko ugotavljati. Možna je tudi kombinacija navedenih napitnin. Tak primer so določeni poklici v igralnici (npr. blagajniki, receptorji), ki prejema del napitnine igralnih miz, do svoje napitnine pa so upravičeni neposredno.

V kolikor zaradi lažjega razumevanja problematike napitnino v slovenski storitveni dejavnosti prevedemo v skupinsko in individualno, dobimo naslednjo delitev. Napitnina igralnih miz je skupinska. Preostalo napitnino (natakarji, bencinski servisi, frizerski saloni, ...) pa bi lahko opredelili kot individualno. Tu se postavlja dilema. Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevidentirani dodatek k plači, za katerega nihče razen prejemnikov samih ne ve prave višine? V kolikor drži prva postavka, lahko vodjem pri jasnih pravilih igre predstavlja orodje za motivacijo zaposlenih za kvalitetnejšo storitev. V drugem primeru so lahko napitnine donacije, regulirane z uzancam, ali pa lahko gre tudi za sivo ekonomijo. V primeru, da vsi zaposlenih nimajo vsaj približno enakih možnosti za pridobivanje napitnin, lahko le-to predstavlja vir napetosti med zaposlenimi.

Skratka, če nekoliko povzamemo: Napitnina že sedaj v večini primerov predstavlja bodisi dodatek k plači bodisi variabilni del plače. Dejstvo pa je, da je zaposleni povsod ne razumejo kot tako, lastniki pa največkrat nimajo neposrednega pregleda nad njeno višino.

Za našo raziskavo je predvsem zanimiv odnos med zaposlenim in gostom. Obstaja določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom, kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost da napitnino. Pozitivno pri tem je, da ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki lokala. Še več – dobiček lokala je v interesu lastnika. V kolikor bo gost dal uslužbencu napitnino, le-ta ne bo postavljal tako velikih zahtevkov po plači. Raziskave kažejo, da si dober natakar zasluži polovico plače s pravim pristopom do gostov. Tako je tudi pripravljenost za dodatno in kvalitetnejše delo večja. Kvalitetno delo z gosti pa da večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka.

3 Gostinska dejavnost

V strategiji slovenskega turizma (2002–2006³) kot tudi v predlogu Razvojnega načrta in usmeritvi slovenskega turizma (2007–2011⁴) je zapisano, da turizem predstavlja poslovno priložnost za Slovenijo. Tako naj bi glede na sedanjo stopnjo razvitosti in razvojni potencial turizma le-ta postal

² Več o napitnini lahko najdemo tudi na: The Original Tipping Page, dosegljivo na: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (29.12.2005) in Worldwide Tipping Guide, dosegljivo na: <http://www.magellans.com/store/article/367?Args=> (29.12.2005).

³ Strategija slovenskega turizma 2002–2006, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:KRKTrSqtai4J:www.mg-rs.si/datoteke/turizem/turizem_strategija.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=1 (21.8.2006).

⁴ Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:JRVIZ2_dOwJ:www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=12, (21.8.2006).

ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Za nadaljnjo razpravo je zelo pomembno razumevanje pojma gostinstva, zato navajam nekaj različnih definicij. Medlik (Davis in Lockwood, 1994) je opredelil gostinstvo kot obsežno in kompleksno dejavnost, ki obsega vse postopke, povezane z nudenjem prenočišč, hrane, brezalkoholnih in alkoholnih pijač ter drugih stvari, npr. tobačnih izdelkov, igralnih avtomatov ipd. Pomeni tudi opravljanje storitev, ki vzbudijo pri gostu občutek dobrodošlosti – prijazno okolje, kakovost, toplina, prispevek k udobju. Termin vključuje ekonomske aktivnosti, katerih glavni cilji so zadovoljiti potrebe po nastanitvi, hrani in pijači stran od doma. Mihalič (1997) pravi, da je gostinstvo: (1) podjetniška dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in nočitev; (2) dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov (turisti, lokalni prebivalci); (3) dejavnost, ki ni v celoti turistična: neturistično gostinstvo ustvarja prihodek s pomočjo lokalnega prebivalstva, torej gostov, ki ne menjajo lokacije, kar je pogoj za opredeljevanje gostinstva kot sestavine turizma. Yu (1999) je bil pri svoji definiciji bolj osredotočen na rezultate, ki jih daje gostinstvo po zaključenem procesu storitve: gostinstvo je dejavnost, ki ponuja gostom lepe spomine s potovanj o čistih in udobnih sobah ter okusni hrani. Gost po odjavi iz hotela nima nič otipljivega za pokazati. Tudi zato je mednarodno gostinstvo opisano kot neviden izvoz, ker ne vsebuje predmetov, ki so prepeljani iz mesta produkcije na mesto porabe.

4 Gostinska dejavnost in napitnina: primerjava SLO – ZDA

V nadaljevanju se bom opiral predvsem na raziskave, opravljene v restavracijah ZDA, zato navajam nekaj primerjav za Slovenijo.

V ZDA je skupno število delavcev v gostinstvu v letu 2001 (plačanih iz napitnin) znašalo 2 milijona (Lynn, 2003). Skupni prihodki so presejali 143 milijarde USD (Lynn, 2003).

V Sloveniji je bilo v decembru 2005 v dejavnosti gostinstva in turizma zaposlenih 30.798 delavcev, kar predstavlja 4,2 % zaposlenih. Prihodki v gostinstvu so v letu 2004 znašali 1,055 milijarde € (Statistični urad RS). V restavracijah in gostilnah, ki so sestavni del gostinstva in turizma, je bilo zaposlenih 9.210 delavcev, ki so ustvarili 139,8 milijonov € prometa (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma).

V naši zakonodaji, razen v Zakonu o igrah na srečo (ZIS, 1994: 88. in 91. člen), napitnina ni nikjer eksplicitno omenjena ali regulirana. Sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije je zakonsko nedorečen, po eni strani zato, ker v Sloveniji obstajajo tudi napitnine, ki se ne zajemajo v nobenem prihodku in od katerih se ne plačuje nikakršnih davkov (Mohorič, 2001: 166). Na drugi strani sicer poznamo napitnine na igralnih mizah v igralništvu, kjer je napitnina uradno omenjena v zakonu. Ta člen po eni strani precizira njeno ugotavljanje, po drugi strani pa zapoveduje tudi njeno

delitev. Ker je temu tako, se napitnine ne da obravnavati drugače kot v okvirih obstoječe zakonodaje. Tako se igralniške napitnine kot sestavni del prihodkov igralnice obravnavajo kot plača in so podvržene vsem zakonskim obremenitvam (davki in prispevki). »Pravno pojmovano ni nobena napitnina oproščena davkov (že pri pridobitvi) in tudi ni oproščena dajatev pri izplačilu delavcem«. (Mohorič, 2001: 166). S tega vidika tudi natakarske napitnine niso oproščene davkov. Problem teh drugih napitnin je, da jih ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Če pa se ugotovijo, imajo napitnine enak status kot napitnina iz ZIS.

V kolikor Slovenijo primerjamo z ZDA, ugotovimo, da napitnino v slednji podrobno ureja tudi zakonodaja. Zakon opredeljuje, da je lahko delavec v pretežni meri plačan iz napitnine (29 CFR 531.27 - Payment in cash or its equivalent required). Napitninski delavec je tisti, ki na mesec prejme več kot 20 \$ napitnine (29 CFR 531.50 - Statutory provisions respect to tipped employees)⁵. Čeprav zakonodaja opredeljuje, da bi morali biti plačani vsi davki od napitnine, v praksi ni tako (Hemenway, 1993 v Azar, 2005b). V ZDA je praksa, da gostje sami pripišejo vrednost napitnine na račun. Taka praksa je predvsem tam, kjer plačujejo s kreditnimi karticami.

V prispevku je bilo že večkrat poudarjeno, da v Sloveniji posebnih raziskav o napitnini ni bilo opravljenih. Tako relevantnih podatkov, koliko napitnine se v Sloveniji v praksi dejansko zbere, ni. Tuji viri navajajo podatke za leto 2002: v Avstriji napitnina predstavlja 10 %, v Italiji 11,3 % in v Jugoslaviji 3 % glede na izstavljen račun (Lynn, 2004a). V ZDA pa predstavlja od 10 do 20 % od izstavljenega računa (Lynn, 2004a). V povprečju imajo restavracije predpisano 15-odstotno napitnino. V letu 2004 je bilo samo iz naslova napitnin v ZDA ustvarjenih 27 milijard \$ (Azar, 2005a). Lynn (2006) tako za ZDA navaja ugotovitve telefonske raziskave, da samo 2 % Američanov ne pušča napitnine. Glede na dejstvo, da imajo natararji samo zajamčeno plačo, pa jim napitnina predstavlja večji del prihodkov (Lynn, 2004b).

Glede na zgoraj navedene podatke v razmerju med prihodki (139,8 milijonov € prometa) v restavracijah in gostilnah ter navadami v zvezi z napitnino, ki so povprečni za naše okolje (od 3 do 10 % na izstavljen račun), bi lahko sklepali, da v Sloveniji samo v sektorju restavracij in gostiln neobdavčeno steče »v žep« med 4,2 in 14 milijoni € napitnin. V kolikor pa to razširimo tudi na celotno gostinstvo in turizem (prihodki so znašali 1,055 milijarde €), je ta znesek lahko še občutneje višji in lahko znaša teoretično do 93,5 milijonov €. V raziskavi, opisani v nadaljevanju, bom dobil konkretnejše podatke za argumentacijo zgornje predpostavke. Vsekakor pa ne gre za zanemarljivo vsoto. Vendar pa je to šele ocena, saj do sedaj to področje ni bilo raziskano. Prav raziskava naj bi dala relevantnejše informacije o njeni višini. Tako se bodo lahko pristojni organi kasneje odločili, ali bodo to področje podrobneje uredili ali pa ga bodo – tako kot do sedaj – prepustili trgu.

⁵ Zakonodaja ZDA je povzeta po <http://www.dol.gov>, (21.8.2006).

Tabela 1: Zbir raziskav o napitnini⁶

Zap. št.	Avtor raziskave	Naslov raziskave	Aktivnost za povečanje napitnine	Povprečje napitnine		Porast napitnine v % (izhodišče/raziskava)
				Izhodišče	Raziskava	
1	Stillman in Hensley (1980)	Imela je rožo v laseh: Vpliv okrasov na neverbalno sporazumevanje	dodatki k obleki	\$ 1,50	\$ 1,75	17 %
2	Garrity in Degelman (1990)	Kako učinkuje predstavitev osebe, ki streže gostu v restavraciji, na dajanje napitnin?	predstavitev natakarja po imenu	15 %	23 %	53 %
3	Lynn, Mynier (1993)	Učinek telesne drže natakarja na napitnino	natakar prisede k gostu			
			natakar	15 %	18 %	20 %
			natakarica	12 %	15 %	25 %
4	van Baaren (2003)	Mimikrija za denar: Kako posnemanje vpliva na vedenje	ponovitev naročila	NLG 1,36	NLG 2.73	100 %
5	Butler in Snizek (1976)	Odnos natakarica-okrepčevalnica	povečaj prodajo	\$ 1,25	\$ 1,53	23 %
			po osebi			
6	Crusco in Wetzel (1984)	Vse, česar se dotakneš, pozlati: Učinki osebnega stika na dajanje napitnin	dotik gosta in natakarja			
			dvakratni dotik	12 %	17 %	42 %
	Lynn, Mykal in Sherwyn (1998)	Iztegni roko in se dotakni svojih strank	občani dotik	11 %	14 %	27 %
	Renee in Zweigenhaft (1986),	Kakšen je učinek na napitnino, če se natakarica dotika moških in ženskih gostov?	natakarica – moški gost	15 %	18 %	22 %
	Hornik (1992)	Kako fizični kontakt učinkuje na stranke?	mlajši gostje	12 %	15 %	28 %
7			natakar zabava goste			
	Gueguen in Legoherel (2002)	Učinek šale, ki jo natakar pove, ko prinese račun, na napitnino	povej gostu šalo	16 %	23 %	40 %
	Rind in Strohmets (2001b)	Učinek vzajemnosti in zaupanja zanimive naloge gostu na dajanje napitnin	zastavi gostu uganke	19 %	22 %	18 %
8	Rind in Strohmets (2001a)	Učinek vremenske napovedi na dajanje napitnin	natakar gostu zaželi lep sončen dan	19 %	22 %	18 %
9	Gueguen (2000)	Kakšen je učinek na napitnino, če barman na dno računa nariše sonček?	natakar nariše nasmejan obraz	21 %	18 %	—
			natakarica nariše nasmejan obraz	28 %	33 %	18 %
			sijoče sonce	19 %	26 %	37 %
10	Rind in Bordia (1996)	Učinek natakarjeve zahvale in osebnega pristopa na dajanje napitnin	natakar napiše na račun "Hvala"	16 %	18 %	13 %
11	Tidd in Lockard (1978)	Vrednost prijateljskega nasmeška v denarju: Primer vzajemnega altruizma	nasmeš	\$ 0,20	\$ 0,48	140 %
12	McCall in Belmont (1996)	Simbol kreditne kartice in dajanje napitnin v restavracijah: Pričanje o asociativni povezavi	svetovanje gostu za način plačila s plačilnimi karticami			
			restavracija	16 %	20 %	25 %
			kavarna	18 %	22 %	22 %
13	Strohmets et al. (2002)	Ublažitev udarca: Uporaba drobnih posladkov za povečanje napitnin	natakar gostu skupaj z računom ponudi sladkarijo			
			zavita čokolada	15 %	18 %	18 %
			bombon	19 %	23 %	21 %
14	Rodrigue (1999)	Tipping Tips: Učinki osebnega pristopa v restavraciji na napitnino	natakar pozdravi gosta po imenu	14 %	15 %	10 %

⁶ Raziskave so bile opravljene v različnih državah, zato v tabeli navajam različne merske enote. Tako so bile uporabljene dolar (primer 1 in 11) in nizozemski gulden (primer 4) za ugotovitev porasta v fiksnem znesku na osebo (primer 5) ali pa na celoten izstavljen račun (primer 1, 4 in 11). Za ugotovitev porasta napitnine v odstotkih glede na izhodišče in ugotovitve raziskave pa navajam % porasta v računu.

5 Vedenja natakarjev in napitnina

V tem poglavju bom na podlagi raziskave primarnih virov zbral tiste aktivnosti (obnašanje), s katerimi lahko natakarji sami vplivajo na višino napitnine.

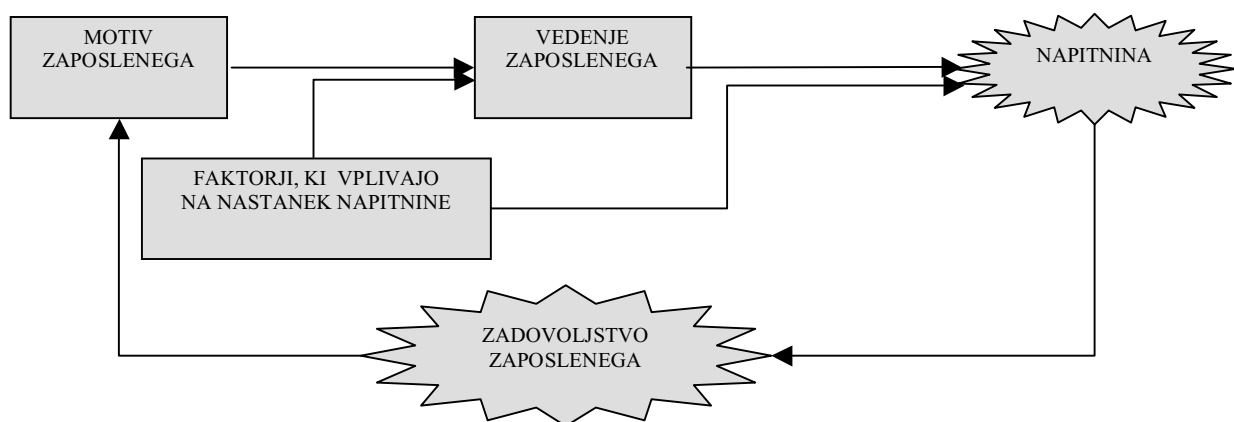
5.1 Pojasnilo k tabeli 1

1. V raziskavi z naslovom **“Imela je rožo v laseh: Vpliv okraskov na neverbalno sporazumevanje”**, ki sta jo opravila Stillman in Hensley (1980) je šest natakaric dve noči nosilo vrtnico v laseh. V naslednjih dveh dneh pa so isti poizkus opravile brez dodatkov. Rezultati so pokazali, da se je napitnina povečala za 17 % v primeru, ko so imele v laseh rožo.
2. Raziskava, ki sta jo opravila Garrity in Degelman (1990), z naslovom **“Kako učinkuje predstavitev osebe, ki streže gostu v restavraciji, na dajanje napitnin?”** je potrdila pozitivno korelacijo takega vedenja, saj je ugotovila skok s 15 % na 23 % napitnine od izdanega računa, kar kaže 52 % povečanje v primeru, da se je natakar gostu predstavil po imenu.
3. Raziskava neverbalne komunikacije **“Učinek telesne drže natakarja na napitnino”** (Lynn in Mynier 1993) je ugotovila, da nivo sedenja, pozicija oči in bližina obrazov naredi natakarje prijaznejše, kar tudi poveča napitnino. Pokazala je povečanje napitnine za 20 %, ko je natakar prisedel k gostu in povišanje za 25 % pa, če je to storila natakarica.
4. Pri sprejemanju naročila je zelo pomembno, da gosta pravilno razumemo. To pa lahko najpreprosteje preverimo na ta način, da za gostom jasno in v primernem tonu naročilo ponovimo. To je pokazala tudi raziskava van Baarena (2003) z naslovom **“Mimikrija za denar: Kako posnemanje vpliva na vedenje”**, ko je preverjal odziv gostov v nizozemskih restavracijah. Natakar, ki je ponovil naročilo, je prejel za 100 % več napitnine.
5. Raziskava Butler in Snizek (1976) z naslovom **“Odnos natakarica-okrepčevalnica”** je pokazala porast napitnine za 23 % v primeru, da so natakarji gostom svetovali še dodatno storitev, saj je višina končne napitnine odvisna od končne prodaje. Zato priporoča, da je potrebno gostom svetovati dodatek, kot so solate, desert, kava ...
6. Z dotikanjem ljudje sporočamo in kažemo odnos do drugih. Ker je to poseg v socialni pas sogovornika, prihaja v komercialnem smislu bolj do izraza v prodajalnah (Lynn, 2004c). V gostinstvu sta to obliko komunikacije in njen vpliv na napitnino ugotavljala v dveh restavracijah v Misisipiju Crusco in Wetzela (1984) v raziskavi **“Vse, česar se dotakneš, pozlati: Učinki osebnega stika na dajanje napitnin”**. Porast napitnine je znašal 10 %. Podobno raziskavo z naslovom **“Iztegni roko in se dotakni svojih strank”** so opravili Lynn, Mykal in Sherwyn (1998) in le-ta je tovrstni vpliv prav tako potrdila. Na to temo obstajata še dve raziskavi. Prvo sta opravila Renee in Zweigenhaft (1986), in sicer **“Kakšen je učinek na napitnino, če se natakarica dotika moških in ženskih gostov?”**, drugo pa Hornik (1992), **“Kako fizični kontakt**

učinkuje na stranke?”. Obe ugotavljata pozitivno korelacijo med fizičnim dotikom gosta in natakarja ter napitnino.

7. Ljudje gredo v restavracije, da bi se imeli lepo. Urejeno okolje, kvalitetna hrana in pijača so že delna garancija za uspeh. Da pa bi bila storitev popolna, morajo zaposleni opraviti kvalitetno postrežbo. Ker pa je kvalitetna postrežba že nujnost vsake dobre restavracije, je potrebno storiti nekaj več. Zato morajo zaposleni poskrbeti za dobro počutje gostov. Na to temo sta bili opravljeni dve raziskavi. Prva z naslovom **»Kakšen je učinek na napitnino, če barman na dno računa nariše sonček?«**, ki sta jo opravila Gueguen in Legohere (2000) v Franciji, je iskala načine slikovnega izražanja. V tem primeru je natakar na hrbtno stran računa narisal sonce in zabeležili porast napitnine za 37 %. Drugo raziskavo sta izvedla Rind in Strohmetz (2001b) v New Jersey-ju z naslovom **“Učinek vzajemnosti in zaupanja zanimive naloge gostu na dajanje napitnin”**, ko sta ugotavljala, kaj se zgodi, če gostu poleg računa prinesemo uganko. V tem primeru je porast napitnine znašala 18 %.
8. Lepo vreme spravi gosta v dobro voljo in gostje, ki so dobre volje, dajo tudi višjo napitnino. Lynn (2004c) pravi, da že to, da gostom na deževen dan zaželimo, da bi se vreme izboljšalo, vpliva na višino napitnine. To trditev sta v svoji raziskavi z naslovom **“Učinek vremenske napovedi na dajanje napitnin”** preverjala Rind in Strohmetz (2001a) v italijanskih restavracijah New Jersey-ja. Natakarjem sta svetovala, naj na hrbtno stran računov napišejo **«Jutri bo sončen dan in želim vam, da bi ga kar se da uživali.»** Napitnina se je v primerjavi s tistim osebjem, ki tega niso počeli, povišala za 18 %. Lynn (2004c) svetuje prvo.
9. Največkrat natakar prinese gostu račun brez kakšnih posebnih ritualov. V raziskavi z naslovom **»Učinek veselega nasmejanega obraza natakarja/natakarice, ko postreže gosta, na napitnino«**, ki sta jo opravila Rind in Bordia (1996) v Philadelphii. Čas raziskave so omejili zgolj na kosila. Polovica natakarjev je prinesla prazen račun. Polovica pa je na hrbtno stran računa narisala sliko. Zanimivo pri tej raziskavi je bilo to, da so natakarji, ki so narisali sliko, dobili celo nižjo napitnino, natakarice pa so napitnino presegle za 18 %. Druga raziskava na to temo je bila opravljena v Franciji (Gueguen, 2002) z naslovom **“Učinek šale, ki jo natakar pove, ko prinese račun, na napitnino”**, ko so natakarji in natakarice skupaj z računom gostom priložile na vizitko napisano šalo. Rezultati so bili nad pričakovanji, saj je bila napitnina višja za 40 %. Lynn (2004c) priporoča, da iznajdljivejši na hrbtno stran računa narišejo nasmejani obraz.
10. Poskusite napisati na račun **»Hvala«** in se podpisati na hrbtno stran računa, preden ga izročite gostu. To vas bo v očeh gosta naredilo mnogo prijaznejšega. Raziskava **»Učinek natakarjeve zahvale in osebnega pristopa na dajanje napitnin»**, ki sta jo opravila Rind in Bordia (1995) v Philadelphii, je le-to tudi dokazala. Natakarica, izbrana za testno osebo, je na hrbtno stran računa napisala **»Hvala, Ann«**. Porast napitnine je znašal 13 %.

11. Zaposleni, ki so po naravi bolj nasmejani, so tudi pozitivneje sprejeti pri gostih. V raziskavi "**Vrednost prijateljskega nasmeška v denarju: Primer vzajemnega altruizma**" (Tidd in Lockard, 1978) se je ugotovila razlika v višini 140 % v korist natakarja, ki je uporabljal to vrsto neverbalne komunikacije.
12. Kreditne kartice so postale vsesplošno plačilno sredstvo. S povečevanjem uporabe kreditnih kartic ima povprečen potrošnik posledično vedno manj gotovine v žepu. Na vhodu v večino restavracij že najdemo nalepke, ki označujejo, katere plačilne kartice se sprejema v restavracijah. V ZDA so šli korak naprej in lahko napitnino obračunajo tudi na plačilno kartico. V raziskavi "**Simbol kreditne kartice in dajanje napitnin v restavracijah: Pričanje o asociativni povezavi**", ki je ugotovljala korelacijo med označitvami o kreditnih karticah in višino napitnine, sta McCall in Belmont (1996) ugotovila naslednje: v tistih restavracijah, kjer so imeli razobešene reklame o kreditnih karticah, je bila napitnina za 25 % višja kot v tistih, kjer tega niso storili. V barih pa je bila leta višja za 22 %, čeprav so pijačo plačevali pretežno z gotovino, so se pa počutili varneje.
13. V človeški naravi je, da se čutimo dolžne nekaj dati, če dobimo kakšno darilo – nekaj, za kar nismo prosili, oz. nekaj, kar nismo posebej plačali. To dobro poznajo tudi natakarji, ki iz svojega »žepa« pri računu dodajo nekaj bombonov. Strohmets (2002) je skupaj z sodelavci opravil dve raziskavi. V prvi, "**Ublažitev udarca: Uporaba drobnih posladkov za povečanje napitnin**", je preverjal, kaj se zgodi, če natakar gostu podari majhno čokolado. V tem primeru je napitnina porasla za 18 %. V drugi raziskavi je poizkus ponovil z bomboni. V tem primeru je bil porast napitnine za 21 %. Iz teh dveh ugotovitev lahko zaključimo, da je priporočljivo, da gostom ob zaključku nekaj podarimo. Ta pozornost se vsekakor obrestuje.
14. Kakšen je vpliv, če gosta pokličemo po imenu, na višino prejete napitnine, je raziskovala Rodrigue (1999) v restavracijah v Kansasu. "**Učinki osebnega pristopa v restavraciji na napitnino**". Raziskava je bila usmerjena zgolj na pridobivanje podatkov o gostih iz kreditnih kartic. Ko so gostu prinesli račun, je ena skupina na hrbtno stran napisala npr. »Hvala, mr. Jones«, druga pa se tega ni posluževala. Razlika v prejeti napitnini je znašala 10 %.
- Kot vidimo iz slike 1, poleg motiva in vedenja zaposlenega vplivajo na nastanek napitnine še določeni faktorji, ki lahko imajo vpliv na zaposlenega ali pa neposredno na napitnino.
- Tako je za napitnino v igralništvu ugotovljeno (Raspor 2002a, Raspor 2002b⁷), da ni odraz enega samega dogodka, ampak spleta dejavnikov, ki bi jih lahko razdelili na tri temeljne skupine. Prvi sklop so zunanji dejavniki, kamor spada kultura dajanja napitnine, vraževernost gosta, da mu lahko krupje prinese srečo, število strank ter višina posamezne stave. Naslednji sklop so notranji dejavniki. Delimo jih v dva dela; tiste, ki so odvisni od organizacije (higieniki), kamor spadajo vrsta igralne naprave, medsebojni odnosi, plačni sistem in stopnja formaliziranosti postopkov, drugi del pa predstavljajo tisti notranji dejavniki, odvisni od zaposlenih (motivatorji). V ta del spadajo: profesionalen odnos, prijaznost, urejenost, splošna razgledanost zaposlenih in neverbalna komunikacija. V zadnji sklop spada dejavnik sreče, to je pozitivni finančni rezultat gosta.
- Ta model je možno uporabiti tudi za druga področja storitvene dejavnosti (restavracije, bencinski servisi, frizerski saloni) s to izjemo, da je potrebno določene faktorje preimenovali: vraževernost v stalnost vračanja gosta, višino stave v ceno storitve, igralno napravo v vrsto storitve. Posebno področje so dejavniki sreče, ki se preimenujejo v zadovoljstvo gosta. Pozitivni finančni rezultat pa se preimenuje v dobiti za isto ceno nekaj več.



Slika 1: Proces pridobivanja napitnine

⁷ Raziskava je bila narejena na podlagi intervjujev z zaposlenimi na delavnicah, kjer so zaposleni izluščili ključne faktorje, ki naj bi po njihovih izkušnjah vplivali na višino napitnine, pri prirejanju posebnih iger na srečo.

Parrett (2003) je zbral naslednje ugotovitve o napitnini:⁸

- v kolikor je kvaliteta storitve na visokem nivoju, je napitnina višja;
- gostje, ki prihajajo iz držav, kjer je napitnina družbeno sprejemljiva, dajejo več napitnine;
- napitnina poraste s številom gostov pri mizi – tako je napitnina na gosta večja, če je večje omizje (višji račun);
- privlačnejše natararice/natararji dobijo višjo napitnino, če so gostje nasprotnega spola;
- gostje, ki plačujejo s kreditnimi karticami, dajejo večjo napitnino kot tisti, ki plačujejo z gotovino.

Azar (2005a) je te ugotovitve dopolnil s spoznanji, da gostje, ki pogosteje obiskujejo lokal, dajo višjo napitnino. Prav tako se z večanjem računa, tako absolutno kot relativno, večja tudi napitnina.

Barnes (2003) je raziskovala še naslednje:⁹

- osamljen moški bo pustil višjo napitnino od osamljene ženske;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od ženske skupine;
- moški v parih bodo pustili višjo napitnino kot moški z žensko ali mešana skupina;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od mešane skupine;
- moški, ki ga bo stregla natararica, bo pustil višjo napitnino od ženske, ki jo bo stregel natarar.

A vendar ni našla potrditev, ki bi jih lahko popolnoma dokazale.

Kot vidimo, je bilo v gostinstvu opravljenih kar nekaj raziskav, iz katerih izhaja, da natarar lahko vpliva na višino prejete napitnine.

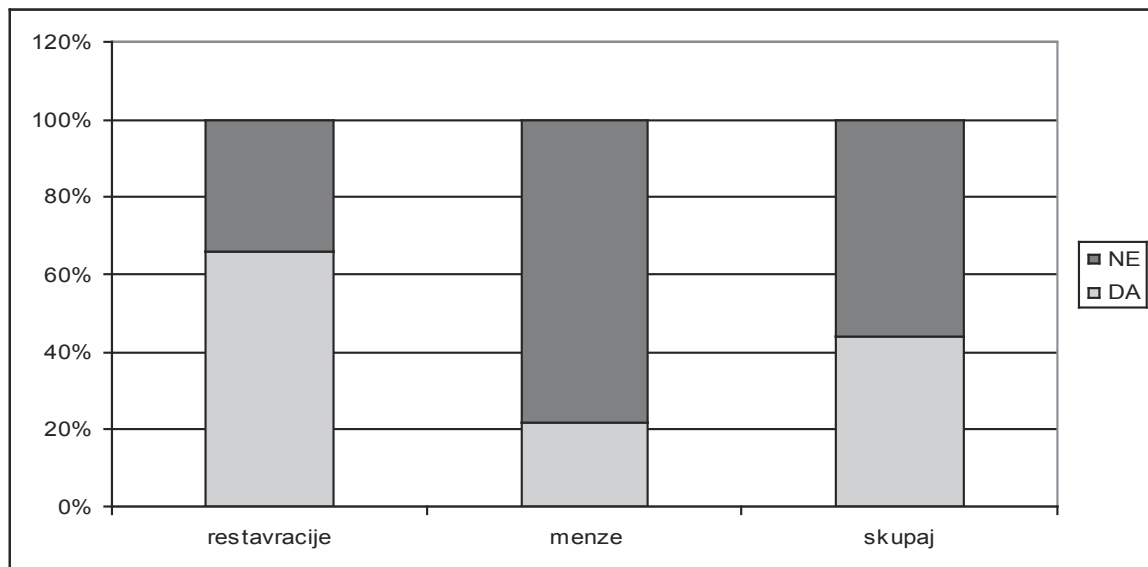
6 Napitnin v Sloveniji - ugotovitve raziskave

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketarjev in se je izvajala v 4 menzah in 4 restavracijah. Zaradi ugotovitve določenih posebnosti podatke navajamo ločeno in v zbirni obliki.

Čas anketiranja	marec, april 2006
Metoda zbiranja podatkov	osebno anketiranje
Vprašalnik	vprašalnik je razvil naročnik
Anketirana populacija	obiskovalci gostinskih lokalov
Število gostinskih lokalov	restavracije - 4 menze - 4
Kraj anketiranja	Nova Gorica z okolico
Velikost vzorca (n)	restavracije - 399 menze - 391 skupaj - 790

Število skupno izdanih računov je bilo v obdobju anketiranja 2430, skupno število anketirancev pa 790, kar predstavlja 22 % populacije, zato lahko vzamemo raziskavo kot reprezentativno.

Od skupaj 790 gostov je dalo napitnino 44 % vseh gostov. V restavracijah je bil ta delež 66 %, v menzah pa le 22 %. Napitnine so v restavracijah pogostejše kot v menzah.



Slika 2: Ali ste dali napitnino?

⁸ Povzeto po Matthew B. Parrett, (2003), The Give and Take on Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3.1.2006).

⁹Barnes Helen, Gender Differences in Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.sociology.ox.ac.uk/admin/barnes.pdf> (3.1.2006).

To je razumljivo, saj gre pri menzah za popolnoma drugačno vrsto storitve. Glede na narodnost je bilo v raziskavi zajetih 46 % Slovencev, 52 % Italijanov in 2 % gostov iz ostalih držav. Zaradi majhnega vzorca obiskovalcev iz ostalih držav bom primerjavo opravil med slovenskimi in italijanskimi gosti.

Iz zgornjih tabel se kažejo določene demografske posebnosti glede na narodnost. Tako da napitnino v povprečju 31 % Slovencev in 69 % Italijanov. Slika je glede na restavracije in menze različna. Pri menzah je napitnina največkrat posledica zaokroževanja računa (0,04 € in več). Tako je v menzah povprečna napitnina znašala 0,73 €, v restavracijah pa 4,38 €. Glede na narodnost so Slovenci dajali v povprečju 1,57 € napitnine, Italijani pa 5,43 €. V procentu od računa znaša napitnina Slovenca 5,05 %, Italijana pa 7,07 %.

6.1 Kakšen je dejansko delež, ki ga gostje namenijo za natakarje?

Najprej moramo ugotoviti, kolikšen del dejansko znaša povprečna napitnina v obravnavanih restavracijah in gostilnah v celotni realizaciji. Na podlagi podatkov o navadah obiskovalcev ugotovimo naslednje: 31 % Slovencev da napitnino, ki v povprečju znaša 5,05 %, kar pomeni, da Slovenci namenijo za napitnino v povprečju 1,57 % od realizacije. Na drugi strani da napitnino 69 % Italijanov,

ki v povprečju znaša 7,07 %, kar pomeni, da Italijani za napitnino v povprečju namenijo 4,88 % od realizacije.

V kolikor skupaj obravnavamo vse goste, ugotovimo, da obstaja 95 % verjetnost, da bo gost dal med 5,53 in 6,69 % napitnine na izstavljen račun, kar pri dejstvu, da namenja za zaposlene napitnino le 44 % vseh gostov, dejansko predstavlja 2,97 % napitnine na realizacijo gostinskih lokalov. To pa je zelo blizu viru (Lynn, 2004a), ki navaja podatke v višini 3 %.

Zanimivo je tudi, kaj gosti v resnici nagrajujejo z napitnino. Na lestvici od 1 do 6 (kjer je 1 pomenilo, da gostje sploh niso bili zadovoljni, 6 pa, da so popolnoma zadovoljni) so gostje ocenjevali zadovoljstvo s posameznimi elementi storitve. Le-to je razvidno iz spodnje tabele.

Raziskava je v delu, kjer smo primerjali gostovo obdaritev zaposlenih z napitnino in njegovim zadovoljstvom s posameznimi elementi storitve, ugotovila pozitivno korelacijo med zadovoljstvom gosta z lokalom na splošno, zadovoljstvom z osebjem (profesionalnost, prijaznost, videz osebjem, hitrost postrežbe) in zadovoljstvom s hrano (raznolikost ponudbe, kakovost hrane, porcije, videz, okus, temperatura). Tako lahko zaključimo, da zadovoljni gostje dajejo višjo napitnino od tistih, ki s storitvijo niso zadovoljni. Tudi v tem primeru so ugotovitve zelo blizu ugotovitvam že opravljenih raziskav (Azar, 2005a; Parrett, 2003; Raspor, 2002a in 2002b).

Tabela 2: Odnos Slovencev do napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine (€)	minimum (€)	maximum (€)	povprečje napitnine v računu (%)	delež napitnine v celotni realizaciji (%)
restavracije	52%	2,14	0,04	20,03	5,80%	3,02%
menze	20%	0,43	0,04	2,50	3,55%	0,71%
skupaj	31%	1,57	0,04	20,03	5,05%	1,57%

Tabela 3: Odnos Italijanov do napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine (€)	minimum (€)	maximum (€)	povprečje napitnine v računu (%)	delež napitnine v celotni realizaciji (%)
restavracije	77%	5,90	0,10	41,73	7,29%	5,61%
menze	36%	1,55	0,01	5,01	5,18%	1,87%
skupaj	69%	5,43	0,01	41,73	7,07%	4,88%

Tabela 4: Dejanska višina napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine v računu (%)	min (%)	max (%)	95 % interval zaupanja		delež napitnine v celotni realizaciji (%)
					min	max	
restavracije	66 %	6,68 %	0,13 %	33,33 %	6,01 %	7,36 %	4,85 %
menze	22 %	3,93 %	0,10 %	18,75 %	3,02 %	4,85 %	1,08 %
skupaj	44 %	6,11 %	0,10 %	33,33 %	5,53 %	6,69 %	2,97 %

Tabela 4: Kaj so gosti nagrajevali z napitnino

	z lokalom na splošno			s hrano			z osebjem		
	da	ne	skupaj	da	ne	skupaj	da	ne	skupaj
restavracije	5,06	5,02	5,05	5,55	5,48	5,52	5,45	5,42	5,44
menze	4,84	4,77	4,78	5,47	5,28	5,33	5,68	5,59	5,61
skupaj	5,01	4,85	4,92	5,53	5,34	5,43	5,50	5,53	5,52

Tabela 5: Primerjava ugotovitev o napitnini v gostinstvu med ZDA in Slovenijo

ZDA ¹⁰	Slovenija
Dajanje napitnin je del kulture.	Dajanje napitnin sicer ni tako prisotno kot v ZDA, kjer kar 98 % vseh gostov da napitnino in ta v povprečju znaša 15 %, vendar je v slovenskem okolju še vedno prisotno, saj, kot je pokazala raziskava, 44 % gostov restavracij in menz v povprečju 2,97 % od realizacije nameni za zaposlene.
Pričakuje se minimalni znesek (običajno 15 % cene).	Odnos do tega vprašanja ni docela raziskan, vendar pa lahko iz pogovora z zaposlenimi sklepam, da pričakujejo manjše vsote.
Napitnina se šteje kot plača.	Zaposleni napitnine v gostinstvu ne obravnavajo kot plače. Prav tako lahko sklepamo za vodje, saj največkrat nimajo vpogleda v njeno višino.
Napitnine se lahko uporabijo za izpolnitev obveznosti delodajalca v skladu z zakonsko predvidenim minimalnim dohodkom (z izjemo 7 zveznih držav).	Pri določanju plač v gostinstvu se napitnin ne upošteva. Posebnost v Sloveniji je igralništvo, kjer se v nekaterih igralnicah napitnina deli po točkovnem sistemu skladno z 91. členom ZIS.
Napitnine lahko znašajo več kot plača, ki jo določi delodajalec.	O tem, kakšni so dejansko prihodki od gostinskih napitnin, lahko zneske samo simuliramo, saj je ta raziskava dala le osnovna izhodišča za nadaljevanje raziskovanja in bi bilo nestrokovno dati zaključke na podlagi vzorca, zajetega v raziskavi. Tako lahko zaključimo, da odnos do tega vprašanja v celoti še ni raziskan.
Prihodek od napitnine delavci porabijo za enake namene kot prihodek od plače (npr. za osnovne življenjske stroške).	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.
Za veliko delovnih mest v storitveni dejavnosti je značilno sprejemanje napitnin.	Sprejemanje napitnine je značilno za zelo malo delovnih mest v storitveni dejavnosti (najbolj tipični: natakarji, krupjeji, delavci na bencinskih črpalkah, frizerski saloni).
Potrošniki so navajeni, da se ceni menija doda še znesek za napitnino, pa tudi zvezni, državni in (včasih) lokalni davki.	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.
Tuji turisti redkeje dajejo napitnine kot domačini.	Tuji turisti po informacijah natakarjev (npr. za Italijane je ta raziskava to tudi potrdila) pogosteje dajejo napitnine kot domačini.
Odnosi se spreminjajo: vedno bolj se uveljavlja politika ne dajanja napitnin in zaračunavanja storitev.	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.

¹⁰ Casey, Brigid (2001). "Tipping in New Zealand's Restaurants," *Cornell H.R.A. Quarterly*, (February), 21–25.

TGlede na zgornjo raziskavo lahko prvo hipotezo »Natakarji lahko s svojimi vedenji vplivajo na višino prejete napitnine« na podlagi raziskave primarnih virov **POTRDIM**. Opravljene raziskave so to namreč dokazale.

Na podlagi raziskave primarnih in sekundarnih virov v ZDA in opravljene raziskave lahko drugo hipotezo »Slovenski natakarji prejemajo nižjo napitnino kot kolegi v ZDA« tudi **POTRDIM**. Ameriški natakarji namreč prejemajo v povprečju 15 % napitnino na izstavljen račun (Lynn, 2003), slovenski kolegi pa, kot je pokazala raziskava, le 2,97 %.

Prav tako lahko **POTRDIM** tudi tretjo hipotezo »Italijani imajo višjo kulturo dajanja napitnine kot Slovenci«. Tako je kar 69 % vseh italijanskih gostov dalo napitnino, ki je v povprečju znašala 5,43 € oz. 4,88 % od računa. Za Slovence je značilno, da je le 22 % Slovencev dalo napitnino, ki je v povprečju znašala 1,57 € oz. 1,57 % od realizacije.

Glede na zgornje ugotovitve o prihodkih (139,8 milijonov € prometa) v restavracijah in gostilnah in ugotovljenimi navadami v zvezi z napitnino, ki sem jih ugotovil z raziskavo (v povprečju da napitnino 44 % gostov in le-ta znaša 2,97 % glede na realizacijo), bi lahko na podlagi vzorca, ki je bil predmet raziskave, zaključili, da v Sloveniji samo v sektorju restavracij in gostiln neobdavčeno steče »v žep« 4,15 milijonov € napitnin. Za celotno gostinstvo in turizem pa ta raziskava še ne daje pravih podatkov in bi bilo zato vsako zaključevanje preveč splošno. V kolikor bi želeli s tem podatkom operirati širše, bi morali upoštevati določene demografske posebnosti, kot so: spol osebja oz. plačnika računa, kupna moč, stopnjo razvitosti turizma, dejavnost v okviru gostinstva in turizma (ni vseeno, ali gre za agencijsko dejavnost ali za gostilne) ipd. Vendar namen tega prispevka ni v podajanju konkretnih zaključkov, ampak v opozarjanju na prisotnost napitnin v slovenskem prostoru in njeno uporabnost pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih v praksi. Tako je uporabna vrednost raziskave omejena zgolj na Novo Gorico z okolico in nam daje dokaj relevantne informacije o prisotnosti napitnin v tem delu Slovenije.

7 Predlogi

Vodje morajo pri svojem delu poznati, kaj vpliva na napitnino, da bodo lahko izrabili možnosti motiviranja zaposlenih, ki jih napitnina ponuja. Paziti morajo, da bodo zaposleni enakomerno obremenjeni in da bodo, v kolikor prejemajo napitnino neposredno v žep, razporedili sodelavce tako, da ne bo prihajalo do konfliktov. Teh problemov je mnogo manj, če se napitnina deli po ključu, saj je možnost nagrajevanja tudi podpornih služb. Past napitnine je tudi v tem, da se zaposleni ne bi preveč ukvarjali s pridobitvijo napitnine in manj z gosti samimi.

Poleg tega Lynn (2004b) predlaga, naj vodje zagotovijo, da bo v jedilnih listih na vidnem mestu zapisano, ali je napitnina vključena v postrežbo, ter s katerimi plačilnimi karticami lahko gost plača storitev.

Vodje si morajo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja (Lynn, 2003):

- Ali bo napitnina zaposlene motivirala k boljšemu delu?

- Ali se lahko višina prejete napitnine uporabi za merilo kvalitete posameznikovega dela?

■ Na kakšen način lahko natakarji povečajo napitnino? V kar nekaj člankih se je Lynn (2000, 2003, 2004c, 2006) ukvarjal z raziskavami o dajanju napitnin in tako prišel do številnih zaključkov glede poslovodne rabe napitnin. Iz raziskav o dajanju napitnin je jasno razvidno:

- delodajalci naj se za motivacijo zaposlenih ne zanašajo na napitnine, saj napitnine skupaj z ostalimi denarnimi nagradami spadajo med higienike;
- delodajalci naj ne merijo zadovoljstva gostov, delovnega učinka zaposlenih v strežbi in uspešnosti poslovanja restavracije na podlagi napitnin, ampak morajo to ugotavljati neposredno od gostov;
- delodajalci naj zaposlene v strežbi naučijo vedenjske vzorce za povečevanje napitnine.

Ti zaključki so morda v nasprotju z mnenji delodajalcev in s podjetniško logiko, vendar je bistvo raziskave o dobrem gostinstvu, da se spremenita naša predstava o svetu in naša poslovna praksa. Povsod po svetu gostje v restavracijah pogosto v slovo pustijo darilo v denarju (oz. napitnino) za natakarje, ki so jim stregli. Ponavadi naj bi te napitnine nakazovale stopnjo zadovoljstva gostov s storitvijo. Vendar pa so raziskovalci ugotovili, da je med gostovo oceno storitve in zneskom napitnine le majhna povezava (Lynn in McCall, 2000). **To je potrdila tudi raziskava.** Razlog za tako šibko povezavo ima tako teoretične kot tudi praktične implikacije. Pod vprašaj namreč postavi teorije ekonomistov, da dajanje napitnin obstaja zato, ker je najučinkovitejše sredstvo za motiviranje zaposlenih v strežbi, poleg tega pa naj bi se vodje restavracij zanašali na napitnine za motiviranje zaposlenih v strežbi in za ugotavljanje, kateri gosti so bili nezadovoljni (Lynn, 2001, 2003). Storitve ima kot posledico napitnino, ker gostje nagradijo boljšo strežbo z večjimi napitninami. Vendar pa istočasno napitnine proizvajajo storitev, ker zaposleni v strežbi goste, za katere vedo (ali domnevajo), da puščajo velike napitnine, nagradijo z boljšo storitvijo.

8 Zaključek

Napitnina ni odraz enega samega dogodka, ampak je splet več aktivnosti, ki jih morajo vodje in zaposleni obvladati, če si želijo povečati svoje prihodke iz napitnin. V praksi je bilo preizkušenih že nešteto tehnik oz. vedenj in večina od njih prinaša pozitivne rezultate. Zato lahko z veliko gotovostjo trdimo, da bodo prinesle pozitivne rezultate vsakomur, ki se jih bo posluževal. Seveda pa je potrebno upoštevati kulturo okolja in s kakšnimi gosti se srečujemo v restavraciji. Razumljivo je, da je kultura dajanja napitnine od države do države različna. Vendar pa obstajajo določene zakonitosti in odstopanja. Lynn (2004c) ugotavlja, da se bodo rezultati kljub vsemu kazali povsod, čeprav na napitnino vpliva nešteto faktorjev, na nekatere lahko tudi sami vplivamo. Zato so tudi pomembni znanje in izkušnje zaposlenih. Tu pride do tistih razlik, ki se jih generalno ne da raziskati.

Napitnina v Sloveniji ni obvezen sestavni del gostinske storitve, zato dejanskega pregleda nad njeno višino ni. Ker ni pregleda, tudi ne moremo raziskovati, kaj bo prineslo uvajanje tovrstnih metod v dejavnost. Bodo pa to zagotovo

vedeli tisti zaposleni v storitveni dejavnosti, ki se pri svojem delu srečujejo z napitninami.

Literatura in viri

- Akademija znanosti in umetnosti – inštitut za slovenski jezik (1975). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Azar, O.H. (2005a). The Social Norm of Tipping: A Review, dosegljivo na: <http://econwpa.wustl.edu/eps/other/papers/0309/0309006.pdf> (25.3.2007).
- Azar, O.H. (2005b). Why Pay Extra? Tipping and the Importance of Social Norms and Feelings in Economic Theory, dosegljivo na: <http://econwpa.wustl.edu/eps/mic/papers/0503/0503005.pdf> (25.3.2007).
- Barnes, H. (2003) Gender Differences in Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.sociology.ox.ac.uk/admin/barnes.pdf> (3.1.2006).
- Butler, S. & Snizek, W. (1976). The Waitress-Diner Relationship, *Sociology of Work and Occupations*, 3 (2): 209-222.
- Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand's Restaurants, *Cornell H.R.A. Quarterly*, (February 2001), 21-25.
- Crusco, A.H. & Wetzel, G.C. (1984). The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(December): 512-517.
- Davis, B. & Lockwood, A. (1994). Food & beverage management, Selections of Readings, Oxford, Bateworth-Heinemann.
- Državni zbor RS – zakonodaja, dosegljivo na: <http://www.dz-rs.si/si/aktualno/zakonodaja.html> (5.1.2006).
- Garrity, G. & Degelman, D. (1990). Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 20(February): 168-172.
- Gueguen, N. & Legohere, P. (2000). Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks, *Psychological Reports*, 87: 223-226.
- Gueguen, N. (2002). The Effects of a Joke on Tipping When it is Delivered at the Same Time as the Bill, *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 1955-1963.
- Hornik, J. (1992). Tactile Stimulation and Consumer Response, *Journal of Consumer Research*, 19 (December): 449-458.
- Kocjan, B. M. (2004). *Slovenski veliki leksikon*, Mladinska knjiga Založba d.d., Ljubljana.
- Lynn, M. & Mynier, K. (1993). Effect of Server Posture on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 23(8): 678-685.
- Lynn, M., Mykal, J. & Sherwyn, S. D. (1998). Reach Out and Touch Your Customers, *Cornell H.R.A. Quarterly*, 39(June): 60-65.
- Lynn, M. & McCall, M. (2000). Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship, *Journal of Socio-Economics*, 29: 203-214.
- Lynn, M. (2003). Tip Levels and Service: An Update, Extension and Reconciliation, *Cornell H.R.A. Quarterly*, 42(December): 139-148.
- Lynn, M. & Lynn, A. (2004a). National values and tipping customs: A replication and extension, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 28(3): 356-364.
- Lynn, M. (2004b). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and why They Should Do It, dosegljivo na: http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/increasing_servers_tips.pdf (25.7.2007).
- Lynn, M. (2004c). Mega tips Scientifically Tested Techniques to Increase your Tips, dosegljivo na: <http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/megatips.pdf> (25.3.2007)
- Lynn, M. (2006). Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Tipping, service Charges, and Service-inclusive Pricing, dosegljivo na: <http://fetcher.fw-notify.net/0000004208-1845805632/lynnalternatives.pdf> (25.3.2007).
- McCall, M. & Belmont, J. H. (1996). Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link, *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 609-613.
- Mihalič, T. (1997). Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mohorič, I. (2001). *Napitnine in presežki gotovine v gostinski blagajni*, Obrtnik, 10(1): 166-167.
- Parrett, B. M. (2003). The Give and Take on Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3.1.2006).
- Raspor, A. (2002a). *Napitnina kot dodatna stimulacija za delo*, Organizacija, 35(5): 285-295.
- Raspor, A. (2002b). *Napitnina na področju storitev – primer igralništva*, XVII Posvetovanje DVD. Uredila: Kejžar, I. & Mlakar, P. Bled 16-17 maj 2002. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2001, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:JRVLZ2_dOwJ:www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=12 (21.8.2006).
- Renee, S. & Zweigenhaft, L. R. (1986). The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers, *Journal of Social Psychology*, 126 (February): 141-142.
- Rind, B. & Bordia, P. (1995). Effect of Server's 'Thank You' and Personalization on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9): 745-751.
- Rind, B. & Bordia, P. (1996). Effect on Restaurant Tipping of Male and Female Servers Drawing a Happy, Smiling Face on the Backs of Customers' Checks, *Journal of Applied Social Psychology*, 26(3): 218-225.
- Rind, B. & Strohmets, D. (2001a). Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2): 2160-2164.
- Rind, B. & Strohmets, D. (2001b). Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity, *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 1379-1384.
- Rodrigue, M. K. (1999). Tipping Tips: The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity, Master's Thesis, Division of Psychology and Special Education, Emporia State University.
- Rosemary, E. L. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*, Routledge, London.
- Stillman, J.J. & Hensley, E.W. (1980). She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication, *Journal of Applied Communication Research*, 1: 31-39.
- Strategija slovenskega turizma 2002–2006, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:KRKTrSqta4J:www.mg-rs.si/datoteke/turizem/turizem_strategija.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=1 (21.8.2006).
- Strohmets, D., Rind, B., Fisher, R., Lynn, M. (2002). Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2): 300-309.
- The Original Tipping Page, dosegljivo na: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (29.12.2005).
- Tidd, L. K. & Lockard, S. J. (1978). Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism, *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11 (June): 344-346.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR, dosegljivo na: <http://www>

- dol.gov/dol/allcfr/ESA/Title_29/Part_531/Subpart_C.htm (5.1.2005).
- van Baaren, R., Holland, R., Steenaert, B. & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation, *Journal of Experimental Social Psychology*, **39**: 393-398.
- Worldwide Tipping Guide, dosegljivo na: <http://www.magellans.com/store/article/367?Args=> (29.12.2005).
- Yu, L. (1999). *The international Hospitality business. Management and operation*, New York, The Haworth Hospitality Press.
- Zakon o igrah na srečo, Ur. l. RS, št. 27/95, 22/00, 85/01 in 54/22.

Andrej Raspor je leta 2001 končal študij visokošolske smeri na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Na isti fakulteti je nadaljeval s študijem na univerzitetni smeri in diplomiral v letu 2003 ter pridobil naziv univerzitetni diplomirani organizator dela – kadrovske smeri. Trenutno obiskuje 3. letnik doktorskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Zaposlen je v družbi HIT d. d. iz Nove Gorice, kot direktor razvoja kadrov.

Paradoks slovenskega trga dela: fleksibilnost ob hkratni zaščiti delavcev

Laura Južnik Rotar

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

Namen tega dela je oceniti togost zaščitne delovne zakonodaje in upoštevanje delovne zakonodaje v praksi v nekaterih izbranih tranzicijskih državah, s poudarkom na Sloveniji. Izračunani indeks varovanja zaposlitve je za opazovane tranzicijske države blizu povprečja za EU15, pri čemer je delovna zakonodaja v teh državah usklajena z evropskimi predpisi. Najbolj so regulirane redne oblike zaposlitve, najmanj pa začasne oblike zaposlitve. Problem predstavljajo kršitve delovne zakonodaje v praksi, s čimer pa se fleksibilnost še povečuje.

Ključne besede: fleksibilnost trga dela, indeks varovanja zaposlitve, Slovenija, tranzicijske države

1 Uvod

Razprave o fleksibilnosti trga dela in vplivu fleksibilnosti na zaposlovanje in raven brezposelnosti so se v ekonomski literaturi prvič pojavile sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja, po prvem naftnem šoku. To obdobje je zaznamovala visoka inflacija, stopnje brezposelnosti pa so se več kot podvojile. Ekonomski politiki so definirali naslednje razlage za dolgotrajno in visoko brezposelnost, in sicer: neustrezna gospodarska rast, strukturni faktorji, kot na primer pomanjkanje tehnoloških sprememb, konkurenca s strani držav v razvoju s slabo plačano delovno silo, visoka nadomestila za brezposelnost v primerjavi s plačami, vzročna povezava med trajanjem brezposelnosti in iskanjem zaposlitve ter neučinkovito delovanje trga dela (Brodsky 1994). Cenovni šok naj bi v razmerah togega trga dela povzročal večjo strukturno brezposelnost kot pa v razmerah fleksibilnega trga dela. Sama fleksibilnost naj bi omogočila hitrejšepriprilaganjespremenjenimgospodarskimrazmeram, in sicer z minimalnim zmanjšanjem zaposlenosti. Nadaljnje razprave okrog fleksibilnosti trga dela so se v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zopet razvnele, tokrat s pojavom t.i. evroskleroze oz. neučinkovitih in nefleksibilnih trgov dela, ki naj bi bili dodaten razlog za naraščajoče stopnje brezposelnosti v Evropi v primerjavi z ZDA. V zadnjem času je pojem fleksibilnosti trga dela zopet aktualen, zlasti z vidika učinkovitosti evropske politike zaposlovanja in Lizbonske strategije. Fleksibilnost trga dela ob hkratni socialni varnosti, tj. prožna varnost (angl. flexicurity) prispeva k izpolnitvi lizbonskih ciljev (Kajzer 2005).

2 Fleksibilnost trga dela

2.1 Definicija fleksibilnosti trga dela

Fleksibilnost trga dela je težko enoznačno definirati (Malačič 2005). Za nekatere avtorje je fleksibilnost a priori

ideološki pojem. Drugi nanj gledajo iz dveh zornih kotov, in sicer, da na eni strani vsebuje prilagoditev ponudbe dela in delovnih ur trenutnim gospodarskim razmeram, ki so postale nestabilne in se spreminjajo ali pa na drugi strani vsebuje možnost izravnave plač s splošnim povpraševanjem (to lahko vsebuje na primer spremembe strukture plač). V obeh primerih pa se potreba po fleksibilnosti pojavlja zaradi rigidnosti predpisov s področja dela. Najbolj splošna opredelitev pojma fleksibilnosti trga dela pa označuje sposobnost odzivanja in prilagajanja različnim spremembam. Takšna opredelitev ne prejudicira sredstev za doseg tega cilja. Prav tako iz tega izhaja, da za doseg določenega cilja lahko uporabimo različne oblike fleksibilnosti (Meulders in Wilkin, 1991).

Pogosto se pojem fleksibilnosti trga dela omejuje zgolj na fleksibilnost plač in stroškov dela, zanemarjeno pa je prilagajanje količin, tj. sprememb v ponudbi in povpraševanju. Zaradi različnih vidikov fleksibilnosti trga dela in kompleksnosti tega pojma je posebna ekspertna skupina Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj OECD (angl. Organization for Economic Cooperation and Development) definirala šest različnih kategorij in podala priporočila za vsako (Brodsky 1994):

- stroški dela: potrebno se je izogniti mahanizmom, bodisi institucionalnim bodisi avtomatskim, ki bi povzročili takšno rast plač, ki bi presegala rast produktivnosti;
- pogoji zaposlovanja: potrebno je uravnovežiti varnost zaposlitve in potrebe po ekonomski učinkovitosti;
- delovne prakse in vzorci dela: potrebno je spremeniti organizacijo dela z namenom, da se definirajo delovne naloge in da se povečajo sposobnosti delavcev in se poveča fleksibilnost v delovnem času;
- pravila in predpisi: uvajanje pravil in predpisov v razumnih mejah in ocena njihovih direktnih in indirektnih učinkov;
- mobilnost: premostiti ovire, ki zavirajo večjo mobilnost delavcev, na primer dostopnost nepremičnin;

- izobraževanje in usposabljanje: poudarjanje pomembnosti izobraževanja in usposabljanja ter vseživljenjskega učenja.

2.2 Opredelitev koncepta fleksibilnosti trga dela

Že uvodoma smo govorili o problematiki definiranja fleksibilnosti trga dela, ki kompleksnost tega pojma še pogloblja, poleg tega pa obstajajo tudi različne definicije, ki k tej kompleksnosti samo še pripomorejo. Dva najbolj intuitivna koncepta sta gotovo fleksibilnost plač in zaposlitve. Vendar pa poleg tega obstaja še numerična in funkcionalna ter notranja in zunanja fleksibilnost (Klau in Mittelstadt, 1986).

Z vidika teorije splošnega ravnotežja lahko na popolno fleksibilnost gledamo kot na razmere, kjer je alokacija vseh proizvodnih dejavnikov na trgu Pareto učinkovita (Hahn 1998). Ob tem pa se zastavi vprašanje, ali gledamo na te razmere kot na stanje ali kot na proces. Verjetno bi bilo najbolj smiselno opredeliti fleksibilnost kot proces. Tako lahko na primer rečemo, da je trg bolj fleksibilen, če se hitreje giblje proti Pareto učinkoviti alokaciji proizvodnih dejavnikov kot nek drug trg. Načeloma bi lahko rekli, da gre za okvir neoklasične teorije in, da kakršnakoli intervencija na trgu dela upočasni hitrost prilagajanja. Fleksibilnost trga dela nam tako pokaže, kako hitro se trg prilagodi zunanjim šokom in spremenjenim gospodarskim razmeram (Eamets in Masso, 2004; Kilponen, Mayes in Vilmunen, 1999).

Takšna opredelitev pa je zelo široko zasnovana, poleg tega pa je empirično zelo težko meriti učinke, kot je na primer hitrost prilagajanja. Zaradi praktičnih razlogov ima tovrstna opredelitev širok nabor aplikacij. Treu (1992) na primer govori o numerični (ali zunanji) fleksibilnosti, tj. možnost delodajalca, da po svoji volji spreminja število zaposlenih delavcev in, da zaposluje delavce za krajši ali določen delovni čas. Omenjeni avtor govori še o fleksibilnosti delovnega časa, o funkcionalni fleksibilnosti ter fleksibilnosti plač. V nadaljevanju so omenjeni pojmi predstavljeni.

Fleksibilnost delovnega časa. Uvajanje fleksibilnega delovnega časa je gotovo eden izmed začetnih dejavnikov vpeljave fleksibilnosti trga dela, še zlasti v Evropi v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Eamets in Masso, 2004). Iniciative za spremembe so se pojavile predvsem s strani delodajalcev. Čeprav so sindikati prvotno branili delavske pravice, so kasneje dosegli soglasje zlasti z vidika zaposlovanja žensk, kar pomeni več zaposlenih žensk in nasploh več zaposlenih v terciarnem sektorju. Sindikati so k večji fleksibilnosti prispevali tudi z zahtevami glede skrajšanja delovnega časa (Ignjatovič in Kramberger, 2000).

Funkcionalna fleksibilnost. Funkcionalna fleksibilnost vključuje spremembe v delitvi dela in sami organizaciji dela, ki je bila tipična za linijsko-proizvodni model. To pomeni, da se razširijo delovne naloge in da so potrebne dodatne sposobnosti za opravljanje določenega dela. Poveča se notranja mobilnost. Tradicionalna rigidnost, ki je pripisana evropskim delovnim razmerjem ne izhaja toliko iz zakonskih omejitev, pač pa bolj iz problemov managiranja in prakse sindikatov, kar skupaj odraža osnovno jedro delavsko-managerskih odnosov skupaj z organizacijo in strategijo

podjetja. Te rigidnosti se zato pogosto imenujejo »vgrajene rigidnosti« (angl. built-in rigidities) (Boyer 1988).

Fleksibilnost plač. Fleksibilnost plač je prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov fleksibilnega trga dela. Vzrok, zakaj se podjetja niso uspela prilagoditi turbulentnim tržnim razmeram, se išče v kompleksnosti in rigidnosti strukture plač. V Evropi se plače v glavnem določajo na osnovi kolektivnih pogajanj, tako da je bilo za socialne partnerje uvajanje fleksibilnosti v tak kontekst eden izmed osrednjih problemov (Lawrence in Ishikawa, 2005; Millard 2000; Monastiriotis 2003).

Nickell (1997) poudarja tri pomembne vidike fleksibilnosti trga dela, in sicer zaščitno delovno zakonodajo, delovne standarde ter politike trga dela. Indeks varovanja zaposlitve je bil predstavljen s strani OECD in temelji na zakonskem okviru glede zaposlovanja in odpuščanja delavcev in na nek način odraža moč tega zakonskega okvira pri zaposlovanju in odpuščanju delavcev. Na drugi strani se indeks delovnih standardov nanaša na zakonodajni okvir pri različnih vidikih trga dela. Politike trga dela se delijo na aktivne in pasivne. Sistem ugodnosti temelji na stopnji nadomestitve (angl. replacement rate), ki pokaže, kakšen delež dohodka se nadomesti z nadomestilom za brezposelnost ter trajanjem oziroma koriščenjem teh ugodnosti. V okviru aktivnih politik zaposlovanja pa se sredstva namenjajo različnim programom za brezposelne, katerih glavni cilj je pomagati brezposelnim, da se vrnejo nazaj na delo. Znotraj omenjenih politik gre na primer za različne programe izobraževanja in usposabljanja brezposelnih, pomoč pri iskanju zaposlitve ter poklicna orientacija, za subvencioniranje delovnih mest, javna dela ipd.

Najbolj pogosta interpretacija fleksibilnosti trga dela pa je povezana s predpisi in institucijami s področja trga dela (Siebert 1997; Jackman, Layard in Nickell, 1996; Lazear 1990). V vseh državah OECD obstajajo pravila in predpisi, ki določajo zaposlitvena razmerja med delojemalci in delodajalci. Tista, ki se nanašajo zlasti na prakso zaposlovanja in odpuščanja delavcev, se pogosto imenujejo zaščitna delovna zakonodaja (Boeri, Nicoletti in Scarpetta, 2000). Slednja obsega med drugimi odpuščanje delavcev in razloge za to odpuščanje, plačilo odpravnine, odpovedne roke ter minimalne odpovedne roke in drugo.

Na drugi strani se je poskušalo z različnimi empiričnimi študijami oceniti vpliv državne intervencije na zaposlenost, kar je vključevalo nadomestila za brezposelnost, finančno podporo pri zaposlovanju ter minimalne plače. Ugotovitve teh študij so v nasprotju s tistim, kar trdijo zagovorniki fleksibilnosti trga dela. Analize stroškov dela in stopnje nadomestitve so pokazale rezultate, ki se ne ujemajo ravno s teorijami fleksibilnosti trga dela (Gregg in Manning, 1997).

Na strani povpraševanja po delu je bilo ocenjeno, da subvencioniranje plač, katerega glavni cilj je ohraniti delovna mesta oziroma ustvariti nova, ne deluje ravno stimulatивно, saj se je pokazalo, da takšen ukrep predstavlja mrtvo izgubo in je v večji meri zgolj strošek, ocenjen na 75-90% vseh sredstev; le okrog 10-25% sredstev, namenjenih subvencioniranju plač, pa je dejansko generiralo neto korist, bodisi ohranitev bodisi ustvarjanje novih delovnih mest (Economic Survey of Europe 2005). Razlike pri

dobljenih empiričnih rezultatih pa obstajajo pri ocenjevanju dejanske učinkovitosti politik, ki ciljajo na izboljšanje elastičnosti ponudbe dela. Tako na primer nadomestila za brezposelnost v nekaterih študijah (Jackman, Layard in Nickell, 1996) igrajo pomembno vlogo pri razlagi dolgoročne brezposelnosti, v nekaterih drugih pa ne (Revinga in Bentolila, 1995; Ignjatovič 2002). Zmanjšanje stroškov odpuščanja je pomembno za Revenga in Bentolila (1995), medtem ko za Jackman, Layard in Nickell (1995) to ne velja. Slednji pravijo, da bi zmanjšanje zaščite delavcev dejansko pripeljalo do zmanjšanja dolgoročne brezposelnosti, vendar bi na drugi strani prišlo do porasta kratkoročne brezposelnosti; poleg tega bi prišlo do komaj zaznavnega neto povečanja v zaposlitvi. Do podobnih učinkov bi pripeljalo tudi zmanjšanje socialne varnosti ter delovnih ur, medtem ko pa bi imele aktivne politike zaposlovanja, zlasti tiste, ki so usmerjene v izobraževanje in usposabljanje brezposelnih ter pomoč pri iskanju zaposlitve, pozitivne učinke na zaposlitev. Nenazadnje prav tako ni nekaterih dokončnih rezultatov glede vpliva minimalnih plač na zaposlenost (Simonazzi in Villa, 1999).

Vprašanje, ali ima in v kakšni meri ima zaščitna delovna zakonodaja nasproten učinek na fleksibilnost trga dela, ostaja še naprej predmet polemičnih razprav. Zagovorniki fleksibilnega trga dela zatrjujejo, da močno zastopane delavske pravice ovirajo delodajalce, da se prilagajajo ekonomskim spremembam. Slednji tudi zatrjujejo, da se s preprečitvijo delodajalcem, da bi odpuščali v času recesije in zaradi visokih odpravnin zmanjšuje pripravljenost delodajalcev, da bi zaposlovali v času prosperitete in na ta način prispevajo k brezposelnosti (OECD 1999). Na drugi strani pa nasprotniki fleksibilnega trga dela na primer trdijo, da če zaščitna delovna zakonodaja vodi v dolgotrajen odnos med delojemalcem in delodajalcem, lahko to slednjega spodbudi, da vlaga v dodatno izobraževanje in usposabljanje svojih delavcev s potencialnimi pozitivnimi učinki na človeški kapital ter produktivnost dela. Bolje usposobljeni delavci lahko vplivajo na povečanje funkcionalne fleksibilnosti, kar lahko vodi v boljše delovanje proizvodnih aktivnosti (Piore 1986).

Z različnimi empiričnimi študijami se je tudi poskušalo oceniti učinke zaščitne delovne zakonodaje na delovanje trga dela. Bentolila in Saint-Paul (1992) sta na primeru Španije uporabila pristop »prej in potem« (angl. before and after approach). Ugotovila sta, da so bile po vpeljavi fleksibilnih oblik zaposlovanja fluktuacije v

povpraševanju po delu zaradi šokov v outputu večje. Če na primer vzamemo togo zaščitno delovno zakonodajo neke države kot približek za nefleksibilen trg dela, potem lahko vidimo, da imajo evropske države relativno nefleksibilne trge dela (Bertola 1990; OECD 1997; OECD 1998). Sicer pa deregulacija trga dela ni porok za boljše delovanje trga dela in gospodarstva nasploh (Baker et al., 2002). V literaturi tako ne obstaja neko enotno mnenje glede vpliva zaščitne delovne zakonodaje na delovanje trga dela.

3 Ocena togosti zaščitne delovne zakonodaje

Togost zaščitne delovne zakonodaje bomo ocenili na treh različnih področjih, in sicer bomo upoštevali zakonodajni okvir rednih zaposlitev, zakonodajni okvir začasnih zaposlitev ter zakonodajni okvir pri odpuščanju presežnih delavcev. Pri tem bomo upoštevali metodologijo OECD, ki v svoji najnovejši verziji izračuna indeksa varovanja zaposlitve upošteva vse tri omenjene zakonodajne okvire. Indeks varovanja zaposlitve bomo ocenili za Slovenijo in nekatere druge tranzicijske države. Ocena bo podana za leto 2002 in 2004, saj so v obdobju med letoma 2002 in 2004 nekatere opazovane tranzicijske države doživele določene spremembe in dopolnitve obstoječih zakonskih podlag v okviru delovnih razmerij (Slovenija, Latvija, Litva), ki so bile ciljane k večji fleksibilnosti trga dela.

V skladu z metodologijo OECD se 22 prvostopenjskih kazalcev pretvori v kardinalne številke, ki so normalizirane glede na pripisano lestvico od 0 do 6, pri čemer »0« pomeni zelo fleksibilno zakonodajo, »6« pa zelo togo zakonodajo. Torej se z naraščanjem vrednosti lestvice povečuje togost delovne zakonodaje. Slednjim se potem dodajajo uteži v skladu s posameznimi stopnjami izračuna.

Za okvir rednih zaposlitev imamo tako tri dvostopenjske sumarne kazalce, in sicer za naslednje komponente redne zaposlitve: postopki; odpovedni rok/plačilo odpravnine v primeru odpusta iz nekrivdnih razlogov ter težave pri odpuščanju. Za okvir začasnih zaposlitev imamo dva dvostopenjska sumarna kazalca, in sicer za naslednje komponente začasne zaposlitve: pogodbe za določen čas ter zaposlitvene agencije. Pri zakonodajnem okviru presežnih delavcev pa sta druga in tretja stopnja preračuna združeni in predstavljata utež 2/12. Namreč, zakonodajni okvir

Tabela 1: Dvostopenjski sumarni kazalci za redno zaposlitev, 2002

Država	Postopki	Odpovedni rok/plačilo odpravnine	Težave pri odpuščanju
Slovenija	0.75	1.1	1.4
Litva	0.3	1.4	1.2
Latvija	0.3	0.6	1.3
Estonija	0.7	1.0	1.3
Češka	0.75	0.8	1.1
Slovaška	0.3	0.9	1.3

Vir: Lastni izračuni.

Tabela 2: Dvostopenjski sumarni kazalci za začasno zaposlitev, 2002

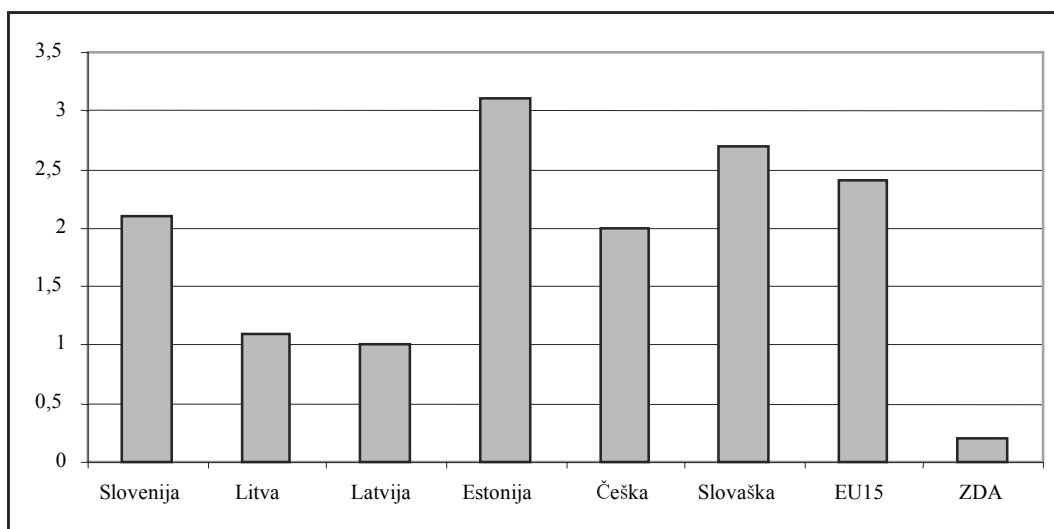
Neizročitev fotokopije prijave v zavarovanje	26%
Delo na podlagi pogodbe civilnega prava	18%
Splošni akt – nedoločitev pogojev za opravljanje dela	14%
Sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas izven primerov, določenih v ZDR	19%
Neizročitev pisnega predloga pogodbe o zaposlitvi in pogodbe o zaposlitvi	12%
Ostale kršitve	11%

Vir: Lastni izračuni.

Tabela 3: Tristopenjski sumarni kazalci in indeks varovanja zaposlitve, 2002 in 2004

Država	Redna zaposlitev	Začasna zaposlitev	Presežni delavci	Indeks varovanja zaposlitve
Slovenija (2002)	1.4	1.0	0.8	3.2
Slovenija (2004)	1.1	0.2	0.8	2.1
Litva (2002)	1.2	1.0	0.8	3.0
Litva (2004)	1.3	0.9	0.8	1.1
Latvija (2002)	0.9	0.9	0.7	2.5
Latvija (2004)	1.2	0.9	0.8	1.0
Estonija	1.3	1.0	0.8	3.1
Češka	1.1	0.2	0.7	2.0
Slovaška	1.0	1.0	0.7	2.7

Vir: Lastni izračuni.



Slika 1: Indeks varovanja zaposlitve, 2004

Vir: Lastni izračuni; Eamets, Masso, 2005.

presežnih delavcev predstavlja le prirast k omejitvam pri odpušcanju delavcev, poleg omejitev pri rednih in začasnih zaposlitvah.

Za opazovano skupino tranzicijskih držav se indeks varovanja zaposlitve giblje zelo različno zaradi česar ne moremo reči, da ta skupina opazovanih držav tvori neko homogeno skupino. Na podlagi izračunov se je izkazalo, da

so vse države, ki so v obdobju med letoma 2002 in 2004 doživele spremembe in dopolnitve zakonske podlage pri delovnih razmerjih, po teh spremembah zabeležile nižje vrednosti indeksa varovanja zaposlitve. To pomeni, da so Litva, Latvija in Slovenija z zakonskimi spremembami dosegle večjo fleksibilnost trga dela. V letu 2004 je imela Latvija najbolj fleksibilen trg dela, njen indeks varovanja

zaposlitve je v tem letu znašal 1,0, medtem ko je v letu 2002 ta indeks znašal 2,5. Država z najmanj fleksibilno delovno zakonodajo v letu 2004 pa je bila Estonija, z indeksom varovanja zaposlitve 3,1. Slovenija je v letu 2002 doživela nekatere spremembe in dopolnitve obstoječega Zakona o delovnih razmerjih, ki je stopil v veljavo 1.1.2003. Cilj je bil povečati fleksibilnost slovenskega trga dela, kar lahko na podlagi izračunanega indeksa varovanja zaposlitve za Slovenijo v letu 2004 potrdimo. Indeks varovanja zaposlitve je namreč znašal 2,1.

Če pogledamo posamezne komponente indeksa varovanja zaposlitve lahko ugotovimo, da vse ne prispevajo enako k togosti zaščitne delovne zakonodaje. Redne zaposlitve so najbolj regulirane v Sloveniji (po stari zakonodaji) in najmanj v Latviji (po stari zakonodaji). Povprečje za Baltske države znaša 1,3, kar je enako vrednosti za Estonijo.

Za vse opazovane države velja, da so najmanj reguliranečasne zaposlitve, kar je seveda v skladu z zasledovanjem cilja večje fleksibilizacije trga dela. Zakonodajni okvir časnih zaposlitev se nanaša na uporabo pogodb o zaposlitvi za določen čas, njihovo obnavljanje in maksimalno zaporedno trajanje, kot tudi delovanje zaposlitvenih agencij, ki so nekako bolj na začetku svojega delovanja. Češka in Slovenija izkazujeta najnižji sumarni kazalec, z vrednostjo 0,2, kar je za približno petkrat manjša vrednost kot za večino ostalih opazovanih držav. Do teh razlik najverjetneje prihaja zaradi dejstva, da se na Češkem in v Sloveniji pogodbe o zaposlitvi za določen čas lahko uporabljajo praktično brez omejitev oziroma v Sloveniji z omejitvami pri njihovem številu in zaporednem trajanju, medtem ko se v ostalih opazovanih državah omenjene pogodbe lahko uporabljajo samo za specifične namene in za omejen čas trajanja.

4 Upoštevanje delovne zakonodaje v praksi

Avtorji, ki se ukvarjajo s fleksibilnostjo trga dela v tranzicijskih državah (Cazes 2002; Riboud, Sanchez-Paramo in Silva-Jauregui, 2002; OECD 2003; OECD 2004), so se v večji meri osredotočili na formalno zakonodajo

(slednja se meri z indeksom varovanja zaposlitve), nekako pa so pustili ob strani dejansko upoštevanje delovne zakonodaje v praksi. Namreč, toga delovna zakonodaja ima lahko zelo majhen učinek, če jo ekonomski subjekti kršijo ali če je sodstvo šibko. Slednje je seveda pomembno tudi za tranzicijske države. Eamets in Masso (2005) na primer za Baltske države pravita, da delodajalci pri odpuščanju delavcev izsilijo prostovoljno odpoved delovnega razmerja in se tako izognejo plačilu nadomestil.

Zgornja tabela prikazuje različne tipe sklenjenih pogodb o zaposlitvi v odstotkih v letu 2004 za posamezne tranzicijske države. Študija OECD (1999) je pokazala, da je bolj toga zaščitna delovna zakonodaja povezana z večjim deležem samozaposlenih, kar pa na podlagi naših podatkov ne drži. Na primer Latvija ima od vseh opazovanih držav najmanj togo delovno zakonodajo (indeks varovanja zaposlitve znaša 1,0), pri čemer pa je delež samozaposlenih 13,7%. Povprečje za EU15 znaša 16,6%, pri čemer pa je indeks varovanja zaposlitve večji, in sicer 2,4.

Pogostost različnih tipov pogodb o zaposlitvi je le eden od načinov, kako lahko preverjamo uresničevanje delovne zakonodaje v praksi. Dasgupta (2001) na primer pravi, da so ostali načini še delež delovne sile v posameznem sektorju, starostna porazdelitev, delež delovne sile, ki je pod vplivom kolektivnih pogajanj ter stopnja sindikalnosti.

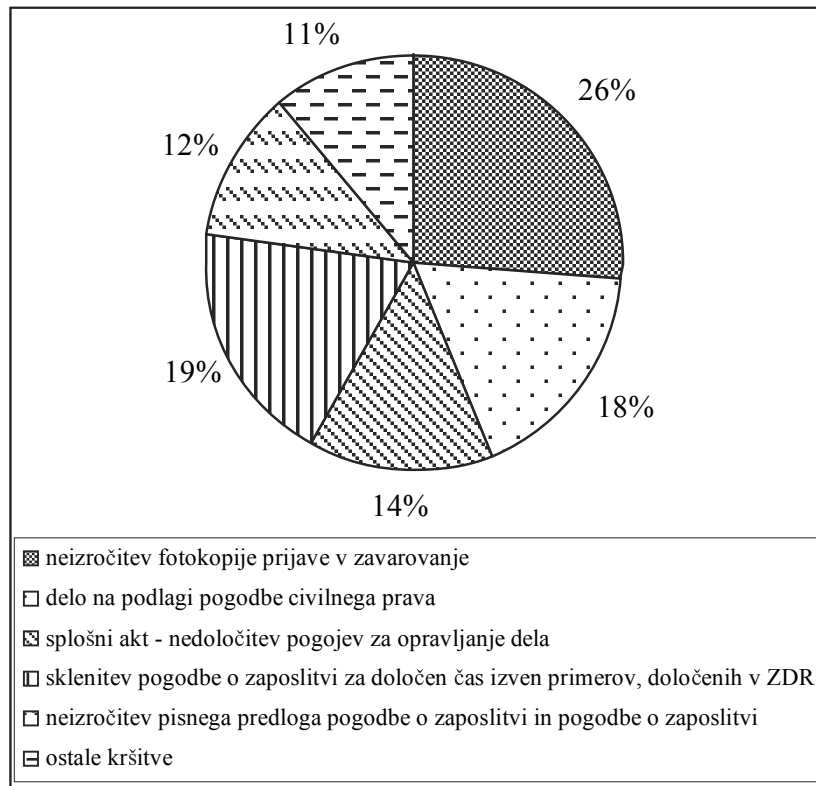
4.1 Kršitve v primeru pogodb o zaposlitvi – primer Slovenije

Kot poročajo inšpektorji (Poročilo o delu za leto 2004) je področje sklepanja pogodb o zaposlitvi glede na ugotovljene kršitve delovnopравниh določb v letu 2004 še vedno najbolj problematično področje. Inšpektorji so glede na skupno število ugotovljenih kršitev s področja nadzora delovnih razmerij v letu 2004 ugotovili največ kršitev prav na področju zaposlovanja. Ugotavlja se, da nekateri delodajalci in delavci ne posvečajo dovolj pozornosti sklepanju pogodb o zaposlitvi in obravnavajo to kot neko formalnost, kar lahko privede do pomanjkljivosti v pogodbah o zaposlitvi, saj te ne vsebujejo vseh določb o pravicah delavcev, ki bi jih glede na Zakon o delovnih razmerjih pogodba morala vsebovati. Ugotovljeno je bilo tudi, da so delodajalci v velikem obsegu z delavci sklepali tipske pogodbe o zaposlitvi, ki so bile pomanjkljivo izpolnjene. Delodajalci so bili pri sklepanju

Tabela 4: Sklenjene pogodbe o zaposlitvi v %, 2004

Država	Samozaposleni in drugi	Redna zaposlitve	Pogodbe za določen čas	Pogodbe za krajši delovni čas	Indeks varovanja zaposlitve
Slovenija	21,9	66,7	14,8	8,9	2,1
Litva	19,7	62,9	4,3	6,5	1,1
Latvija	13,7	55,4	7,8	9,6	1,0
Estonija	10,1	75,6	3,1	7,7	3,1
Češka	15,9	72,1	7,3	4,8	2,0
Slovaška	12,7	75,0	4,3	2,4	2,7
EU15	16,6	68,1	8,3	18,0	2,4

Vir: Eurostat Yearbook, 2005; Statistics in focus, 2005.



Slika 2: Kršitve v zvezi s pogodbo o zaposlitvi v Sloveniji v %, 2004
Vir: Inšpektorat RS za delo, 2004.

tipskih pogodb nedosledni predvsem pri razvrščanju delovnih mest v tarifne razrede, pri določanju trajanja letnega dopusta in zneska plače delavca ter pri določanju trajanja poskusnega dela in dolžine odpovednega roka.

V letu 2004 se je število ugotovljenih kršitev s področja nadzora delovnih razmerij v primerjavi z letom 2003 bistveno povečalo, in sicer od 585 v letu 2003 na 867 v letu 2004. Najpogosteje so bile ugotovljene kršitve v zvezi z opustitvijo izročitve fotokopije prijave v zavarovanje delavcu (230 ugotovljenih kršitev). Problematično pa je tudi področje sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas izven primerov, določenih v zakonu, kjer so inšpektorji ugotovili 164 kršitev. Več kršitev je bilo ugotovljenih tudi v zvezi s sklepanjem pogodb civilnega prava, pri čemer so bili podani elementi delovnega razmerja, kršitelji pa ob tem niso upoštevali obveznosti sklenitve pogodbe o zaposlitvi (158 kršitev).

5 Sklep

Pri ocenjevanju togosti zaščitne delovne zakonodaje smo uporabili indeks varovanja zaposlitve, ki temelji na metodologiji OECD. Ugotovili smo, da se za opazovano skupino tranzicijskih držav indeks varovanja zaposlitve giblje zelo različno, zaradi česar ne moremo trditi, da ta skupina opazovanih držav tvori neko homogeno skupino. Na podlagi izračunov se je izkazalo, da so vse države, ki so v obdobju med letoma 2002 in 2004 doživele spremembe in dopolnitve zakonske podlage pri delovnih razmerjih, po teh

spremembah zabeležile nižje vrednosti indeksa varovanja zaposlitve. Pri izračunavanju posameznih komponent indeksa varovanja zaposlitve se je, v skladu z zasledovanjem cilja večje fleksibilnosti trga dela, izkazalo, da so najmanj reguliranečasne zaposlitve. Analiza upoštevanja delovne zakonodaje v praksi pa se je nanašala na sklepanje pogodb o zaposlitvi. Podatki kažejo, da se tovrstne kršitve iz leta v leto povečujejo. Največ kršitev je bilo ugotovljenih v zvezi z opustitvijo izročitve fotokopije prijave v zavarovanje delavcu.

6 Literatura

- Baker, D. et al. (2002). Labour Market Institutions and Unemployment. A Critical Assessment of the Cross-Country Evidence, CEPA Working Paper No. 17. New York: Centre For Economic Policy Analysis.
- Bentolila, S. in Saint-Paul, G. (1992). The Macroeconomic Impact of Flexible Labour Contract With an Application to Spain, *European Economic Review*, 36(1992), 5, str. 945-979.
- Bertola, G. (1990). Job Security, Employment and Wages, *European Economic Review*, 34(1990), 3, str. 851-879.
- Boeri, T., Nicoletti, G. in Scarpetta, S. (2000). Regulation and Labour Market Performance, CEPR Discussion Paper Series No. 158. London: Centre for Economic Policy Research.
- Boyer, R. (1988). *The Search for Labour Market Flexibility, The European Economies in Transition*. Oxford: Clarendon Press.
- Brodsky, M. M. (1994). Labour Market Flexibility: a Changing International Perspective, *Monthly Labour Review*, November 1994. str. 53-60.

- Cazes, S. (2002). Do Labour Market Institutions Matter in Transition Economies? An Analysis of Labour Market Flexibility in the Late Nineties, Discussion Paper No. 140. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Dasgupta, S. (2001). Employment Security. Conceptual and Statistical Issues. Geneva: International Labour Organization.
- Eamets, R. in Masso, J. (2004). Labour Market Flexibility and Employment Protection Legislation in the Baltic States. IZA Discussion Papers Series No. 1147. Bonn: Institute for the Study of Labour.
- Eamets, R. in Masso, J. (2005). The Paradox of the Baltic States: Labour Market Flexibility But Protected Workers? *European Journal of Industrial Relations*, **11**(2005), 1, str. 71-90.
- Gregg, P. in Manning, A. (1997). Labour Market Regulation and Unemployment. V *Snowder D. J. and de la Dehesa (ed.): Unemployment Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- Hahn, F. (1998). Labour Market Flexibility and Welfare, Working Paper No. 223. Siena: Università Degli Studi di Siena.
- Ignjatovič, M. in Kramberger, A. (2000). Fleksibilizacija slovenskega trga dela. V *Tkačik B. (ur.): Statistična omrežna sodelovanja za večjo evropsko usklajenost in kakovostno sodelovanje*. Statistični dnevi 2000. Radenci: SURS.
- Ignjatovič, M. (2002). Trg delovne sile v Sloveniji v devetdesetih letih 20. stoletja, *Politika zaposlovanja, Ljubljana*, **3**(2002), str. 12-31.
- Jackman, R., Layard R. in Nickell S. (1996). Combatting Unemployment: Is Flexibility Enough? Discussion Paper No. 293. London: Centre for Economic Performance.
- Kajzer, A. (2005). Pojem fleksibilnosti trga dela in stanje na trgu dela v Sloveniji, *Delovni zvezek št. 14*. Ljubljana: UMAR.
- Kilponen, J., Mayes, D. in Vilmunen, J. (1999). Labour Market Flexibility in Northern Europe. Paper prepared for the 39th European Congress of the European Regional Science Association. Dublin: University College.
- Klau, F. in Mittelstadt, A. (1986). Labour Market Flexibility. *Economic Studies* No. 6. Paris: OECD.
- Lawrence, S. in Ishikawa, J. (2005). Social Dialogue Indicators. Trade Union Membership and Collective Bargaining Coverage: Statistical Concepts, Methods and Findings, Working Paper No. 59. Geneva: International Labour Organization.
- Lazear, E. P. (1990). Job Security Provision and Employment, *Quarterly Journal of Economics*, **105**(1990), 3, str. 699-726.
- Malačič, J. (2005). Flexible and Unsocial Working Time in Slovenia. A Paper Prepared for the International Conference »ORA ET LABORA« Work in Europe. Rome: Pontifical Lateranensis University.
- Meulders, D. in Wilkin, L. (1991). Labour Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept, ILS Discussion Paper Series No. 31. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Millard, S. (2000). The Effects of Increased Labour Market Flexibility in the United Kingdom: Theory and Practice. London: Bank of England.
- Monastiriotes, V. (2003). A Panel of Regional Indicators of Labour Market Flexibility: the UK, 1979-1998, Royal Holloway Discussion Papers Series in Economics No. 03/1. London: Royal Holloway University of London.
- Nickell, S. (1997). Unemployment and Labour Market Rigidities: Europe Versus North America, *Journal of Economic Perspectives*, **11**(1997), 3, str. 55-74.
- OECD (1997). Implementing the OECD Jobs Strategy. Lessons from Member Countries' Experience. Paris: OECD.
- OECD (1998). The OECD Jobs Strategy: Progress Report on Implementation of Country Specific Recommendations, Economics Department Working Papers No. 196. Paris: OECD.
- OECD (1999). Employment Protection and Labour Market Performance. *Employment Outlook 1999*, Chapter 2. Paris: OECD.
- OECD (2003). Upgrading Workers' Skills and Competencies. *Employment Outlook 2003*, Chapter 5. Paris: OECD.
- OECD (2004). Employment Protection: The Costs and Benefits of Greater Job Security, Policy Brief, September 2004, str. 1-8.
- Piore, M. (1986). Labour Market Flexibility. Berkeley: University of California.
- Revenga, A. L. in Bentolila, S. (1995). What Affects the Employment Rate Intensity of Growth? Banco de Espana, *Servicio de Estudios*, No. 9517.
- Riboud, M., Sanchez-Paramo, C. in Silva-Jauregui, C. (2002). Does Eurosclerosis Matter? Institutional Reform and Labour Market Performance in Central and Eastern European Countries in the 1990s, Social Protection Discussion Paper Series No. 0202. Washington: The World Bank.
- Siebert, H. (1997). Labour Market Rigidities: at the Root of Unemployment in Europe, *Journal of Economic Perspectives*, **11**(1997), 3, str. 37-54.
- Simonazzi, A. in Villa, P. (1999). Flexibility and Growth, *International Review of Applied Economics*, **13**(1999), 3, str. 281-312.
- Treu, T. (1992). Labour Flexibility in Europe, *International Labour Review*, Geneva, **131**(1992), 4-5, str. 497-513.

7 Viri

- Economic survey of Europe. Economic Commission for Europe, No. 1, 2005, 115 str.
- Eurostat Yearbook 2005. Eurostat, 2005.
- Poročilo o delu za leto 2004. Inšpektorat RS za delo.
- Statistics in focus. Eurostat, No. 20, 2005, 12 str.

Mag. Laura Južnik Rotar je leta 2006 magistrirala na Univerzi v Ljubljani. Naslov magistrskega dela je bil »Fleksibilnost trga dela in vpliv zaščitne delovne zakonodaje: Slovenija v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi državami«. Je asistentka – zunanja sodelavka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije

Irma Urh

Klinični center Ljubljana, Zaloška c. 2, Ljubljana, irma.urh@kclj.si

Prispevek predstavlja kriterije za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije. Vsebinsko se kriteriji nanašajo na štiri področja in sicer na vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke, stike organizacije / institucije z zunanjim okoljem ter sistem upravljanja človeških virov.

Pozornost usmerjamo v dejavnosti sistema razvoja človeških virov s katerimi organizacija / institucija ustvarja pogoje za izobraževanje oz. učenje in karierni razvoj zaposlenih. Sistem razvoja človeških virov je učinkovit le, če ga dopolnjujejo preostale dejavnosti sistema upravljanja človeških virov. Dejavnost sistema upravljanja človeških virov združuje pridobivanje, selekcijo, uvajanje, razvoj, vrednotenje, vzdrževanje in zadrževanje zaposlenih. Te pa podpira fleksibilno vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke ter sodelovanje v dejavnostih zunanjega okolja.

S pomočjo kriterijev pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju. Razkorak med dejanskim stanjem in konceptom učeče se organizacije razvršča obravnavane poslovne procese po hierarhiji (ne)ustreznosti, kar posredno vodi v prepoznavo področij, potrebnih prenov in pripravo ustreznega načrta prenove poslovnih procesov.

Ključne besede: učeča se organizacija, organizacija / institucija, kriteriji presoje

1 Uvod

Organizacija / institucija predstavlja okolje, ki vpliva na vseživljenjsko izobraževanje / učenje zaposlenih. Z organiziranim in načrtnim pristopom k osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih omogoča organizirano poklicno socializacijo¹ tudi po končanem šolanju. (Urh, 2005: 100) Učinkovit sistem upravljanja človeških virov podprt s fleksibilnim vodenjem in upravljanjem, spremljanjem razvoja stroke, sodelovanjem z zunanjim okoljem so ključne karakteristike učeče se organizacije². V vsakodnevni praksi organizacije / institucije bolj ali manj odstopajo od koncepta učeče se organizacije. Pri tem se odpira vprašanje ali se tega razkoraka zavedajo, poznajo področja in obseg odstopanj in ali delujejo z namenom zmanjšanja oz. preseganja le teh.

Tradicionalne izobraževalne metode so usmerjene v razvoj spretnosti, kar pa ne predstavlja rešitve v sodobnih organizacijah / institucijah. Razvoj spretnosti zaposlenih je vezan neposredno na delovno mesto in skladen z razvojnimi načrti, cilji ter potrebami organizacije /

institucije. Poklicni razvoj zaposlenih je oblikovan le na osnovi sistematičnega zbiranja informacij, ki jih je mogoče uporabiti pri načrtovanju, realizaciji ter evalvaciji izobraževalnih programov. Predvidevamo lahko, da so vzroki za nenačrten ali parcialen pristop k organizaciji izobraževalnih dejavnosti v nepoznavanju pomena in metod organiziranega pristopa k preučevanju izobraževalnih potreb ter njihovi relativni zahtevnosti in časovni dolgotrajnosti. Nenačrten pristop posredno vodi v neskladje med dejanskimi potrebami po izobraževalnih dejavnostih ter pristopom k realizaciji strategije razvoja organizacije / institucije. (Urh, 2005: 78)

V organizacijah / institucijah pri ugotavljanju potreb po izobraževanju pogosto izhajajo iz stopnje izobrazbe zaposlenih oz. kvalifikacije, specifičnega znanja ter spretnosti za posamezno delo, izsek iz dela pa upoštevajo tam, kjer se pojavljajo problemi in bi jih izobraževanje utegnilo odpraviti. Vendar objektivno prepoznavo potreb po izobraževanju omogočajo le jasno opredeljena razvojna strategija in podatki o obstoječih potencialih in dosežkih zaposlenih, načrtih kariernega razvoja, izobraževalnih

¹ **Poklicna socializacija** je proces, prek katerega nastaja in se razvija poklicna identiteta, proces, posameznik se usposobi za opravljanje določenega dela. (Muršak, 1991: 392; Medveš, Muršak, 1993: 257) Posameznik pridobi ali razvije določene lastnosti; oblikuje stališča, ki so povezana z ustreznimi poklicnimi vlogami; razvija nove spretnosti in znanja; pridobiva ustrezno vedenje; sprejema (internalizira) skupinske norme ter vrednote. (Konrad, 1996: 34).

² V pričujočem tekstu pojem **učeče se organizacije** združuje teoretična spoznanja, ideje in vizijo Argyrisa in Schona (1978), Deminga (1986), Dierkesa et al (2003), Dimovskega (1994, 2005), Dixona (1994), Harrisona (1995), Marquardta (1996), Možine (2000), Nonaka (2003), Petersa in Watermana (1982), Revansa (1982), Senge (1990), Singerja (1990) in Walczaka (2005). **Učečo se organizacijo** razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje. (Urh, 2003: 122).

zmožnostih, potrebah in interesih zaposlenih. (Ivančič, 1994: 184)

Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije presojuje dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih. Omogočajo: prepoznavo in analizo vzrokov neučinkovitosti zaposlenih pri delu, vzrokov neučinkovitosti, na katere je možno vplivati z izobraževanjem oz. ugotoviti, ali je izobraževanje dejansko pravi način reševanja problemov delovne uspešnosti, določanje temeljnih potreb po izobraževanju oz. prepoznavo dejavnikov, ki potrebe po izobraževanju določajo ter ugotoviti, v kolikšni meri jih določajo.

Pričujoči članek predstavlja kriterije za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije, s katerimi ugotavljamo razkorak med dejanskim stanjem in konceptom učeče se organizacije. Pridobimo podatke o delovanju dejavnosti sistema upravljanja človeških virov, vodenju in upravljanju, spremljanju razvoja stroke, sodelovanju v dejavnostih zunanjega okolja ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju.

Pozornost je usmerjena predvsem v proces zaposlovanja in razvoja človeških virov (dinamika izobraževanja / učenja zaposlenih, načrtovanje poklicne poti), uspešnost zaposlenih (kultura in ozračje organizacije / institucije, učne navade ter vrednote zaposlenih, slog zaposlenih v vlogi izobraževalca) in oblikovanje sistema nagrajevanja. Drugi elementi pa so obravnavani kot podporni dejavniki procesa izobraževanja / učenja in kariernega razvoja zaposlenih.

Posnetek obstoječega stanja na omenjenih področjih v organizaciji / instituciji in ocena odstopanja od koncepta učeče se organizacije sta izhodišče za oblikovanje razvojne projekcije v skladu z ekonomskimi možnostmi.

2 Določanje kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije

Pri določanju kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije smo se naslonili na Bhatnagerjeva (2006), Brymanova (2004), Clarkova (2001), Coperjeva in Schinderjeva (2003), DiBellova in Neviesova (1998), Marquardtova (1996), Pedlerjeva et al (1997), Rozmanova et al (1993), Tobina (1998), in Westhuizenova (2002) spoznanja ter predloge. Vsebinsko se kriteriji nanašajo na štiri področja. Presojajo vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke, stike organizacije z zunanjim okoljem ter sistem upravljanja človeških virov. Lahko jih uporabimo za oceno organizacij tako v gospodarstvu kot negospodarstvu.

S pomočjo kriterijev pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju. Ocenjujemo dejavnosti sistema razvoja človeških virov s katerimi ustvarja pogoje za izobraževanje oz. učenje in karierni razvoj zaposlenih. Sistem razvoja človeških virov je učinkovit le, če ga dopolnjuje pridobivanje, selekcija, uvajanje, razvoj, vrednotenje, vzdrževanje in zadrževanje zaposlenih. Te dejavnosti pa podpira fleksibilno

vodenje in upravljanje, spremljanje razvoja stroke ter sodelovanje v dejavnostih zunanjega okolja.

Kriterije predstavljamo po navedenih sklopih.

2.1 Vodenje in upravljanje

Demingova (1986) ugotavlja, da prilagajanje organizacije / institucije razvoju stroke in potrebam trga zahteva opuščanje centraliziranih hierarhičnih oblik z visoko piramidarno strukturo in uvajanje vse večje decentralizacije. Sodobna organizacija / institucija pozornost usmerja na organizacijsko kulturo, znanje, sporazumevanje, motivacijo in kariero. Skrbi za pridobivanje delovnih izkušenj (DiBella in Nevies, 1998: 6), spodbuja izobraževanje in učenje zaposlenih, tako na individualnem kot skupinskem nivoju. (Senge, 1990) Spremembe terjajo vse bolj usposobljenega posameznika, ki zna poleg izvajanja navodil tudi sam razmišljati.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1997: 30 – 31) ugotavljajo, da politika ter strategija organizacije / institucije odgovarjata na vprašanje, ali je učenje njun del. Marquardt (1996: 222 – 225) opisuje vizijo, kulturo, strategijo in strukturo kot elemente presoje preoblikovanja organizacije / institucije v učečo se organizacijo.

Način vodenja in upravljanja organizacije / institucije se po mnenju številnih avtorjev odraža v vlogi ter načinu delovanja vodje (Clarke, 2001: 13), slogu vodenja (Ulrich in Flury, 1988: 200), postopku odločanja (Rozman et al, 1993: 205) ter delegiranju odgovornosti in pooblastil. (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 30) Informacijski sistem kot način posredovanja informacij omogoča sprejemanje primernih odločitev in vpogled v lastno delo. (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 30) Maquartoava (1996: 222 – 225) da informacijskemu sistemu kot elektronski podpori učenja dodaten pomen še z vidika učenja, kar dopolni Clarke (2001: 18) s spoznanjem, da kroženje zaposlenih spodbuja širjenje znanj znotraj organizacije / institucije.

S kriteriji za oceno vodenja in upravljanja v organizaciji / instituciji presojava politiko ter strategijo organizacije / institucije, sistem vodenja in upravljanja, usmerjenost prizadevanj zaposlenih, način reševanja konfliktnih situacij, sistem kroženja zaposlenih, razvitost informacijskega sistema ter pretok informacij (tabela 1).

2.2 Spremljanje razvoja stroke

Organizacije / institucije potrebujejo sposobnost pazljivega opazovanja in predvidevanja sprememb v širšem okolju, kar jim omogoča pravočasno odkrivanje odklonov; razvoj sposobnosti preverjanja, ali so organizacijske norme ter predpostavke pravilne, in izzvati spremembe. (Urh, 2005: 41) Namen spremljanja novosti na ožjem strokovnem področju je, oblikovati in voditi politiko strokovnega razvoja organizacije / institucije v skladu z zahtevami ter potrebami razvoja. (Urh, 2005: 40) Marquardt (1996: 85) in Clarke (2001: 7, 13) opozarjata na pomen stalnega razvoja, decentralizacije (pooblaščenje zaposlenih), univerzalnosti (kreativnost, analiza, intuitivnost), uspešnosti ter točno definiranih delovnih nalog. Te elemente opredelita kot ključne dejavnike, ki ustvarjajo pogoje fleksibilnosti in prilagajanja zahtevam stalno spreminjajočega okolja.

Tabela 1: Kriteriji za oceno vodenja in upravljanja v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika: V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.

Trditev	Stopnja ustreznosti	Trditev
1.1 Organizacija / institucija ima ustaljeno politiko in strategijo.	1 2 3 4 5 6	Organizacija / institucija prilagaja politiko in strategijo delovanja skladno z zahtevami okolja in razvojem stroke.
1.2 Politiko in strategije organizacije / institucije določa vodstvo.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni sodelujejo pri oblikovanju politike in strategije organizacije / institucije.
1.3 Politika delovanja organizacije / institucije ne vključuje zahtev uporabnikov.	1 2 3 4 5 6	V politiko delovanja organizacije / institucije so vključene zahteve uporabnikov.
1.4 Upravljanje se izvaja s strani menedžmenta.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni prevzemajo pooblastila in odgovornosti.
1.5 Postopki odločanja so formalizirani.	1 2 3 4 5 6	Odločanje poteka v sklopu avtonomnih skupin.
1.6 Vodenje temelji na ukazovanju in odrejanju nalog.	1 2 3 4 5 6	Prevladuje skupinsko odločanje.
1.7 Vodenje in upravljanje sta usmerjena v storitve / produkte.	1 2 3 4 5 6	Vodenje in upravljanje sta usmerjena v učenje.
1.8 Za vnaprej določeno delo so odgovorni delavcu neposredno nadrejeni.	1 2 3 4 5 6	Za vnaprej določeno delo so neposredno odgovorni delavci.
1.9 Odgovornost za kakovost dela ni jasno opredeljena / določena.	1 2 3 4 5 6	Za kakovost dela so odgovorni delavci in kontrolorji kakovosti.
1.10 V organizaciji / instituciji so prizadevanja usmerjena v kratkoročne cilje.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji so prizadevanja usmerjena v dolgoročne cilje
1.11 V organizaciji / instituciji prevladuje konzervativnost.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji prevladuje podjetniška miselnost.
1.12 Pri upravljanju in vodenju se poudarja presoja (razmislek), zato je tveganje majhno.	1 2 3 4 5 6	Upravljanje in vodenje upoštevatva tveganje, ki ga prinaša eksperimentiranje.
1.13 Zatiranje konfliktnih situacij.	1 2 3 4 5 6	Ob pojavu konflikta se s problemom vsaj dve ločeni skupini; sledi soočanje stališč, ki jih usklajuje tretja skupina.
1.14 V organizaciji / instituciji prevladujejo strokovnjaki specifičnega strokovnega področja.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji prevladujejo strokovnjaki z razvitimi sposobnostmi učenja, ki omogočajo razvoj samoučenja.
1.15 Prizadevanja zaposlenih so usmerjena v izvrševanje nalog.	1 2 3 4 5 6	Delovanje zaposlenih je usmerjeno k rezultatom (storitve, izdelki).
1.16 Odsotnost zanimanja med zaposlenimi za kakovost procesa dela in rezultatov.	1 2 3 4 5 6	Skrb in prizadevanje zaposlenih za kakovost procesa dela in rezultatov.
1.17 Med zaposlenimi pri delu prevladuje tekmovalnost.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni pri delu sodelujejo v manjših ali večjih skupinah.
1.18 Delovanje zaposlenih je usmerjeno v proces dela.	1 2 3 4 5 6	Delovanje zaposlenih je usmerjeno v kreativnost, analizo in intuitivnost.
1.19 Kroženje zaposlenih v organizaciji / instituciji se pojavlja zaradi reševanja kritičnih, problematičnih situacij.	1 2 3 4 5 6	Kroženje zaposlenih v organizaciji / instituciji je ustaljena oblika dela, učenja in prenosa znanja med skupinami, oddelki ter večjimi organizacijskimi enotami.
1.20 Kroženje zaposlenih se pogosto izpelje neformalno.	1 2 3 4 5 6	Kroženje zaposlenih je formalno določen sistem.
1.21 Zaposleni nimajo dostopa do podatkov potrebnih, za učinkovito delo.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni imajo popoln dostop do podatkov, ki jih rabijo za učinkovito delo.
1.22 Moten (nepopoln, nepravočasen) vertikalni pretok informacij.	1 2 3 4 5 6	Učinkovita (popolna, pravočasna) vertikalna izmenjava informacij med enotami organizacije / institucije.
1.23 Moten (nepopoln, nepravočasen) pretok informacij med enotami organizacije / institucije.	1 2 3 4 5 6	Učinkovita (popolna, pravočasna) izmenjava informacij med enotami organizacije / institucije.
1.24 Zaposleni nimajo možnosti dostopa do intraneta in medmrežja.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni imajo zagotovljen dostop do intraneta in medmrežja.
1.25 Podatki informacijskega sistema so nerazumljivi.	1 2 3 4 5 6	Podatki informacijskega sistema so razumljivi in uporabnikom omogočajo razumevanje stanja.
1.26 Podatki informacijskega sistema niso redno posodobljeni.	1 2 3 4 5 6	Informacijski sistem ima ažurno bazo podatkov.
1.27 V organizaciji / instituciji učenje ni podprto z računalniškim sistemom.	1 2 3 4 5 6	Učenje podpira učinkovit in zmogljiv računalniški informacijski sistem.

Tabela 2: Kriteriji za oceno spremljanja razvoja stroke

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.</i>						
Trditev		Stopnja ustreznosti						Trditev
2.1	Med zaposlenimi je pojem učeče se organizacije neznan.	1	2	3	4	5	6	Razvoj učeče se organizacije je splošno sprejeta vizija v organizaciji / instituciji.
2.2	V organizaciji / instituciji ni razvite kulture preučevanja in primerjave z boljšimi in uspešnejšimi na določenem strokovnem področju (Banchmarketing).	1	2	3	4	5	6	Primerjava z uspešnejšimi i organizacijami / institucijami na določenem strokovnem področju (Banchmarketing) predstavlja način učenja na osnovi načina reševanja problema v drugi instituciji.
2.3	Stihijsko, nenačrtovano spremljanje sprememb v širšem okolju.	1	2	3	4	5	6	Načrtno spremljanje in predvidevanje sprememb v širšem okolju ter odkrivanje odklonov.
2.4	V organizaciji / instituciji je prisotno učenje z enojno zanko. Zaznavanje problema, Iskanje in analiza vzrokov Izvedba ustrezne akcije.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji je prisotno učenje z enojno in / ali učenje z dvojno zanko. Zaznavanje problema, Iskanje in analiza vzrokov Preverjanje ustreznosti akcije Izvedba ustrezne akcije.
2.5	Napake in neuspehi v delni organizaciji se kaznujejo.	1	2	3	4	5	6	Učenje iz napak in neuspehov se dopušča.
2.6	Učenje zaposlenih je njihova prostočasna dejavnost.	1	2	3	4	5	6	Učenje je del delovnih obveznosti zaposlenih.
2.7	Ni razvite kulture spodbujanja zaposlenih in timov k učenju ter medsebojni pomoči.	1	2	3	4	5	6	Spodbujanje zaposlenih in timov k učenju ter medsebojni pomoči.
2.8	Timi in oddelki ne delujejo usklajeno pri učenju in zastavljanju ciljev.	1	2	3	4	5	6	Timi in oddelki se usklajujejo pri učenju ter zastavljanju ciljev.

Tabela 3: Kriteriji za oceno sodelovanja delovne organizacije z zunanjim okoljem

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>						
Trditev		Stopnja ustreznosti						Trditev
3.1	Iskanje, zbiranje in posredovanje informacij o dogajanju zunaj delovne organizacije niso delovna obveznost zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	Del obveznosti vseh zaposlenih so iskanje, zbiranje in posredovanje informacij o dogajanju zunaj organizacije / institucije.
3.2	V organizaciji / instituciji ni sistema za načrtni prenos informacij iz zunanjega sveta ali pa je ta neučinkovit.	1	2	3	4	5	6	Učinkovit informacijski sistem iskanja in zbiranja informacij iz zunanjega sveta ter širjenja znotraj organizacije / institucije.
3.3	Zaposleni ne / občasno sodelujejo na srečanjih s konkurenčnimi institucijami, kjer bi si medsebojno izmenjali ideje in informacije.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo na srečanjih s konkurenčnimi institucijami, kjer si izmenjujejo ideje in informacije.
3.4	Zaposleni ne / občasno delujejo kot zunanji strokovni sodelavci izobraževalnih institucij.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni delujejo kot mentorji praktičnega izobraževanja, zunanji strokovni sodelavci ali predavatelji v izobraževalnih institucijah.
3.5	Praktično izobraževanje se izvaja v organizaciji / instituciji pod vodstvom mentorjev, ki so redno zaposleni v izobraževalnih institucijah.	1	2	3	4	5	6	Praktično izobraževanje se izvaja v organizaciji / instituciji pod vodstvom mentorjev, ki so tu redno zaposlenih.
3.6	Mentorji v organizaciji / instituciji nimajo pedagoško-andragoških znanj.	1	2	3	4	5	6	Mentorji v organizaciji / instituciji imajo pedagoško-andragoška znanja, ki jih stalno dopolnjujejo.
3.7	Menedžerji ne / občasno prevzamejo vloga inštruktorja, trenerja ali mentorja.	1	2	3	4	5	6	Menedžerji prevzamejo vlogo inštruktorja, trenerja ali mentorja.

Kriteriji za oceno spremljanja razvoja stroke vsebinsko vključujejo trditve o pristopu organizacije / institucije k spremljanju novosti na določenem strokovnem področju, uspešnosti prilagajanja zahtevam razvoja stroke in viziji, kulturi, strategiji ter strukturi organizacije / institucije kot podpora izobraževanja / učenja zaposlenih (tabela 2). Pozornost je usmerjena v razvitost kulture primerjave z boljšimi in uspešnejšimi na določenem strokovnem področju, spremljanje sprememb v širšem okolju, način učenja ter razvitost kulture spodbujanja k učenju in ohranjanje učnih navad zaposlenih.

2.3 Sodelovanje z zunanjim okoljem

Sodelovanje organizacije / institucije z zunanjim okoljem vključuje izmenjavo informacij in pripravljenost za posredovanje pomoči med organizacijskimi enotami, primerjavo s sorodnimi organizacijami / institucijami in sodelovanje z izobraževalnimi institucijami. (Urh, 2005) Sodelovanje zaposlenih v dejavnostih zunaj organizacije / institucije omogoča dodatno prepoznavo spretnosti in kompetenc posameznikov, ki so jih pridobili z (ne)formalnim izobraževanjem ter usposabljanjem.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1997: 30 – 31) opozarjajo na pomen internega sodelovanja med organizacijskimi enotami in sodelovanja s sorodnimi organizacijami / institucijami. Menijo, da sta ključni izmenjava informacij in pripravljenost za posredovanje pomoči. Informacije omogočajo predvidevanje sprememb v širšem okolju, odkrivanje odklonov in prilagajanje notranjega poslovanja spreminjajočim zahtevam okolja. Primerjave z uspešnejšimi organizacijami / institucijami na sorodnih področjih predstavljajo koristen vir informacij pri iskanju najboljšega načina reševanja problema. Vendar informacije dobijo pravo vrednost le z učinkovitim sistemom iskanja, zbiranja in širjenja informacij iz zunanjega sveta v organizacijo / institucijo ter znotraj organizacije / institucije.

Kriterije smo dopolnili s Lipičnikovimi (1988: 339), Maquartovimi (1996: 25), Longworthovi in Davisovi (1996: 99) spoznanji. Omenjeni avtorji opozarjajo navlogo in pomen sodelovanja med izobraževalno institucijo ter organizacijo / institucijo, kar ustvarja možnost sistematičnega in načrtnega pristopa k poklicni socializaciji. Vezi med učenjem in delom omogočajo fleksibilnejši prehod med izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlitvijo ter zaposlenemu omogočajo delovanje v stalno spreminjajočem se delovnem okolju.

Tabela 4: Kriteriji za oceno funkcije sistema upravljanja s človeškimi viri

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji.</i>					
Trditev	Stopnja ustreznosti	Trditev					
4.1 Delovne naloge zaposlenih so natančno definirane.	1 2 3 4 5 6	Delovne naloge zaposlenih so ohlapno definirane.					
4.2 Strukturo delovnih procesov se razume kot konstanto.	1 2 3 4 5 6	Struktura delovnih procesov je fleksibilna in sprejemljiva za spremembe.					
4.3 Ocena delovne uspešnosti temelji na stroških.	1 2 3 4 5 6	Ocena delovne uspešnosti je povezana s stroški, znanjem in človeškimi viri.					
4.4 Ocenjevanje posameznikovega dela je usmerjeno v nagrajevanje in kaznovanje.	1 2 3 4 5 6	Ocenjevanje posameznikovega dela je usmerjeno v učenje (z ocenjevanjem pridobi nova spoznanja).					
4.5 Med zaposlenimi ni zaznati zavzetosti za delo.	1 2 3 4 5 6	Med zaposlenimi je prisotna zavzetost za delo.					
4.6 Zaposleni pasivno sprejemajo ponujene rešitve za izboljšanje načina dela.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni aktivno iščejo načine izboljšanja njihovega dela.					
4.7 Zaposleni ne spremljajo razvoja stroke zunaj organizacije / institucije (se ne udeležujejo konferenc, ne raziskujejo, ne objavljajo rezultatov raziskovalnega dela).	1 2 3 4 5 6	Zaposleni spremljajo razvoj stroke zunaj organizacije / institucije (aktivna udeležba na konferencah, raziskovalno delo, objava rezultatov raziskovalnega dela).					
4.8 Aktivno mišljenje in eksperimentiranja nista zaželeni.	1 2 3 4 5 6	Spodbujanje in urjenje spretnosti aktivnega mišljenja ter eksperimentiranja zaposlenih.					
4.9 Zaposleni se izogibajo in odklanjajo tveganje.	1 2 3 4 5 6	Zaposleni so pod ustreznim vodenjem pripravljeni tvegati.					
4.10 Demonstracija in testiranje novih delovnih pripomočkov ter načinov dela sta v organizaciji / instituciji izjemen dogodek.	1 2 3 4 5 6	Demonstracija in testiranje novih delovnih pripomočkov ter načinov dela sta del vsakodnevnih dejavnosti.					
4.11 Ni načrtnega pristopa k prepoznavi / ugotavljanju in shranjevanju znanj.	1 2 3 4 5 6	Obstoječi sistem in struktura zagotavlja, da je pomembno znanje prepoznavna / ugotavlja, shranjeno ter na voljo tistim, ki ga rabijo in znajo uporabiti.					
4.12 V organizaciji / instituciji ni načrtnega pristopa k izvajanju projektov pospeševanja učenja.	1 2 3 4 5 6	V organizaciji / instituciji podpirajo posebna področja, enote in projekte zaposlenih, ki posplošujejo učenje.					

Kriteriji za oceno sodelovanja organizacije / institucije z zunanjim okoljem preučevanje usmerjajo v način zbiranja in širjenja informacij v organizaciji / instituciji, sodelovanje zaposlenih v dejavnostih zunanjega okolja, predvsem z izobraževalnimi institucijami, in pedagoško-andragoško usposobljenost zaposlenih v vlogi izobraževalca (tabela 3).

2.4 Sistem upravljanja človeških virov

Sistem razvoja človeških virov kot dejavnost sistema upravljanja človeških virov je ključen za izobraževanje oz. učenje zaposlenih. Omogoča razvoj človekovih zmogljivosti, sposobnosti in veščin skozi izobraževanje ter osebni in organizacijski razvoj. Skrb organizacije / institucije za razvoj zaposlenih se odraža v procesu zaposlovanja, dinamiki izobraževanja, profilu učenja, kulturi učnih navad, slogu zaposlenega v vlogi izobraževalca in sistemu nagrajevanja. Kultura organizacije / institucije se odraža v prepričanju, vrednotah ter normah zaposlenih, prizadevanjih za izboljšanje kakovosti in podjetniški miselnosti. Sistem upravljanja človeških virov ocenjujemo s pomočjo podatkov o integriteti / razdrobljenosti, fleksibilnosti / togosti in kratkoročnosti / dolgoročnosti sistema.

S **kriteriji za oceno dejavnosti sistema upravljanja človeških virov** iščemo odgovore o definiranosti delovnih nalog zaposlenih, strukturi delovnih procesov, delovni uspešnosti, zavzetosti za delo, aktivnem mišljenju in eksperimentiranju zaposlenih, testiranju novih delovnih pripomočkov ter pristopu k spodbujanju učenja (tabela 4)

Zanimajo nas skrb organizacije / institucije za ustvarjanje, shranjevanje, prenos, uporabo in nagrajevanje znanja. Znanje zaposlenih je eden od potencialov uspeha tako posameznika kot organizacije / institucije.

Zaposlovanje v organizaciji / instituciji je praviloma načrtovano v skladu z razvojem stroke in strategijo. Na podlagi analize delovnega mesta se lahko natančno določi znanja, sposobnosti in lastnosti, ki jih kandidat potrebuje za sprejem v službo (Lipičnik, 1998: 94). S **kriteriji za oceno procesa zaposlovanja** ocenjujemo sistematičnost in načrtnost pristopa k zaposlovanju ter korektnost analize delovnega mesta (tabela 5). Pozorni smo na način privabljanja, izbire in uvajanja novozaposlenih, postopke, ki so ključni pri zaposlitvi pravega človeka na zanj ustrezno delovno mesto, z možnostmi za nadaljnji osebni in poklicni razvoj. Poklicna socializacija je uspešna le, če posameznik lahko uresničil svoje potenciale, izpolnil svoja pričakovanja in aktualiziral vrednote. (Brečko, 2002: 89)

Motivacija udeležencev izobraževanja se povečata, če ti sami odločajo o tem, kaj se bodo učili, kam bodo usmerili svoje interese in sprejemajo odgovornost za lastno usposobljenost izvajanja delovnih nalog. H kakovosti izobraževanja oz. učenja znatno pripomore poznavanje metod spodbujanja učenja oz. usposobljenost za samoučenje. Pri tem je pomembno, da je učni material zaposlenim dostopen. Možnost prenosa in uporabe teoretičnega znanja pri reševanju praktičnih problemov dodatno spodbuja zaposlene k izobraževalnim dejavnostim.

S **kriteriji za oceno dinamike izobraževanja / učenja v organizaciji / instituciji** presojamo dinamiko in pristop

Tabela 5: Kriteriji za oceno procesa zaposlovanja v organizaciji / organizaciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.							
Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji									
Trditev		Stopnja ustreznosti							
Kakšni načini privabljanja novozaposlenih se uporabljajo v organizaciji / instituciji?									
5.1	Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami, štipendije.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.2	Oglasi v sredstvih javnega obveščanja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.3	Agencije za zaposlovanje, zavod za zaposlovanje, svetovalnice.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.4	Medmrežje, intranet.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
Ali so v organizaciji / instituciji delovna mesta sistematizirana?									
5.5	Opis dela (kakšne delovne naloge, s kakšni postopki ga je možno opraviti, fizikalne in socialne razmere, vrste odločitev, ki jih sprejema delavec, vrste psihofizičnih funkcij).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.6	Analiza delavca (znanje, spretnosti, lastnosti za določeno delovno mesto).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.7	Potrebe zaposlovanja so načrtovane v skladu z razvojem stroke.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
Kakšen ključ izbora novozaposlenih se uporablja v organizaciji / instituciji?									
5.8	Kriteriji kaj se od novozaposlenega pričakuje so natančno izdelani.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.9	Ko se izbira več kandidati, se pristopa stopenjsko, s presojanjem prednosti in sposobnosti.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
Kakšen je proces uvajanje novozaposlenih v organizaciji / instituciji?									
5.10	Načrten in organiziran pristop k uvajanju novozaposlenih	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.11	Novozaposlenim je dodeljen mentor.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.12	Izoblikovani so kriteriji, ki jih morajo zaposleni izpolnjevati, da so lahko v vlogi mentorja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
5.13	Vodje timov so zadolženi za uvajanje novozaposlenih.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto

Tabela 6: Kriteriji za oceno dinamike izobraževanja / učenja v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>						
Trditev		Stopnja ustreznosti						Trditev
6.1	V organizaciji / instituciji se učenju ne namenja posebne pozornosti.	1	2	3	4	5	6	Stalno učenje zaposlenih v organizaciji / instituciji je prioriteta.
6.2	Področja in vsebine učenje izbira organizacija / institucija.	1	2	3	4	5	6	Kaj se bodo učili, kaj si želijo in v kaj so pripravljene vlagati, se zaposleni odločajo sami.
6.3	Zaposleni niso odgovorni za lastno usposobljenost izvajanja vsakodnevnih delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so odgovorni za lastno usposobljenost izvajanja vsakodnevnih delovnih nalog.
6.4	Učni material je težko dostopen kar zaposlene omejuje in ovira pri učenju.	1	2	3	4	5	6	Učni material je dostopen zaposlenemu, da lahko izbira, kje, kdaj in kaj po predmet njegovega preučevanja.
6.5	Zaposleni ne poznajo metod spodbujanja učenja (miselni vzorci, urjenje spomina, imaginarnost, glasba ...).	1	2	3	4	5	6	Zaposleni uporabljajo različne metode spodbujanja učenja (miselni vzorci, urjenje spomina, imaginarnost, glasba ...).
6.6	Zaposleni ne obvladujejo metod samoučenja.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so usposobljeni za samoučenje.
6.7	Zaposleni ne povezujejo teoretičnih znanj z reševanjem praktičnih problemov.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni uspešno uporabljajo teoretična znanja pri reševanju praktičnih problemov.
6.8	V organizaciji / instituciji je samoiniciativnost nezaželena (ni spodbujanja pridobivanja individualnih izkušenj).	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji se spodbuja samoiniciativnost zaposlenih (pridobivanje individualnih izkušenj).
6.9	Kratki, intenzivni tečaji, usmerjeni v razvoj specifičnih znanj in sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	Tečaji, usmerjeni v pridobivanje splošnih znanj posredno povezanih z opravljanjem delovnih nalog.
6.10	V organizaciji / instituciji ne zaznavajo potrebe po ustanovitvi centra za samoučenje.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji deluje center za samoučenje.
6.11	Organizacija / institucija ne usmerja razvoja učnih sposobnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	Organizacija / institucija skrbi za razvoj posameznikovih učnih sposobnosti.
6.12	V organizaciji / instituciji se ne išče novih možnosti pristopa k problemu in učenju.	1	2	3	4	5	6	Skupina zaposlenih (tim) preučuje različne načine reševanja problemov z vidika možnosti učenja in razvoja novega pristopa k problemu.
6.13	Mentorstvo kot oblika pomoči posamezniku pri izboljšanju njegovega načina dela v organizaciji / instituciji ni razvito.	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo je v organizaciji / instituciji ustaljena oblika pomoči posamezniku pri izboljšanju njegovega načina dela.
6.14	Mentorstvo ne predstavlja oblike pomoči posamezniku pri razglabljanjih o pridobljenih izkušnjah (supervizija).	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo je v organizaciji / instituciji oblika pomoči posamezniku pri razglabljanju o pridobljenih izkušnjah (supervizija).
6.15	Mentorstvo je dodatna, neželena delovna obveznost zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	Mentorstvo predstavlja način učenja in osebnega razvoja mentorja.
6.16	Aktivno poslušanje in posredovanje povratnih informacij nista razširjeni obliki posredovanja informacij posamezniku o kakovosti dela.	1	2	3	4	5	6	Aktivno poslušanje in posredovanje povratnih informacij posamezniku o kakovosti dela sta utečeni obliki korektne prenosa informacij.
6.17	V organizaciji / instituciji ni medsebojnih srečanj zaposlenih za posredovanje informacij o delovanju posameznih enot znotraj organizacije / institucije, poslovnih rezultatih in rezultatih različnih projektov.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji so redna srečanja zaposlenih za posredovanje informacij o delovanju posameznih enot znotraj organizacije / institucije, poslovnih rezultatih in rezultatih različnih projektov.
6.18	V organizaciji / instituciji se usposobljenosti za učenje in delu v skupinah ne posveča posebne pozornosti.	1	2	3	4	5	6	Člani timov so usposabljeni za učenje in delo v skupinah.
6.19	Timi in posamezni zaposleni ne poznajo metod aktivnega učenja (učenje na osnovi refleksije problema ali situacije in aplikacija izkušenj v reševanje sledečih problemov).	1	2	3	4	5	6	Timi in posamezni zaposleni uporabljajo metodo aktivnega učenja (učenje na osnovi refleksije problema ali situacije in aplikacija izkušenj v reševanje sledečih problemov).
6.20	Izmenjava izkušenj pri skupnem učenju (medskupinska srečanja, objava strokovnih novic) med timi ni razvita.	1	2	3	4	5	6	Timi sodelujejo pri skupnem učenju z izmenjavo izkušenj (medskupinska srečanja, objava strokovnih novic).

k izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji (tabela 6) Merilo presoje predstavljajo podatki o sodelovanju zaposlenih pri izbiri izobraževalnih vsebin, prevzemanju odgovornosti zaposlenih za lastno usposobljenost, dostopnosti učnega materiala, poznavanju metod spodbujanja učenja, obvladovanju samoučenja, uporabi teoretičnih znanj, pridobivanju praktičnih izkušenj, mentorstvu, posredovanju povratnih informacij in pedagoško-andragoški usposobljenosti zaposlenih v vlogi izobraževalca.

Poznavanje trenutne razvitosti človeških virov in ugotavljanje razlik med dejansko ter idealno situacijo omogočata določanje temeljnih izobraževalnih potreb ter v skladu z ekonomskimi možnostmi oblikovanje razvojne projekcije. Izobraževalne dejavnosti v organizaciji / instituciji so načrtovane na osnovi odstopanj v delovni učinkovitosti zaposlenih, dejanskih potreb po učenju in določenih izobraževalnih ciljev. (Urh, 2005: 210) Z evalvacijo izobraževalnih dejavnosti ugotavljamo prednosti oz. slabosti izobraževanja; ali udeleženci uporabljajo novo pridobljeno znanje; so spremenili vedenje in vrednote; se počutijo bolj usposobljene (Morano, 2001: 127) in podpore delovnega okolja pri uvajanju novosti v ustaljene postopke dela.

S kriteriji za preučevanje potreb po izobraževanju / učenju, priprave in realizacije izobraževalnih dejavnosti v organizaciji / instituciji presojamo sistematičnost ter

načrtnost pristopa k omenjenemu (tabela 7) Poklicni razvoj zaposlenih lahko temelji le na sistematičnem in nadzorovanem procesu zbiranja informacij, ki jih je mogoče uporabiti pri načrtovanju, realizaciji ter evalvaciji programov izobraževanja / učenja (Možina, 2000: 469; Mrmak, 1982: 297; Nadler, 1988: 87; Peterson, 1992: 14; Stanley, 1987: 16 – 24).

Aktivno poseganje organizacije / institucije v zajemanje, širjenje, kreiranje in shranjevanje znanja ter uvajanje **vseživljenjskega izobraževanja / učenja** omogoča stalno (re)usposabljanje zaposlenih. Tako organizacija / institucija načrtno pristopa k ustvarjanju ugodnih pogojev za osebni in poklicni razvoj zaposlenih. V učečih se organizacijah so vsi zaposleni usmerjeni v reševanje problemov, kar vključuje oblikovanje idej, zbiranje dodatnih informacij, predvidevanje posledic, analizo in prenos podatkov ter načrtovanje akcij. Vključevanje vseh zaposlenih omogoča izboljšavo standardnih pristopov v delovnem procesu, pri rezultatih in storitvah. Sistematično ocenjevanje, shranjevanje podatkov in prenos izkušenj minulih (ne)uspehov predstavljajo vir učenja. K oceni profila učenja v zdravstvenih institucijah ter organizaciji / instituciji pristopamo s **kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v zdravstvenih institucijah** (tabela 8).

Profil usmerjenosti in spodbujanja učenja v organizacijah / institucijah presojamo glede na razpoložljivost

Tabela 7: Kriteriji za oceno pristopa k preučevanju potreb po izobraževanju / učenju, priprav in realizacije izobraževalnih akcij v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.							
Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji									
	Trditev	Stopnja ustreznosti							
Preučevanje potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji je sistematično, načrtno in vključuje sledeče elemente:									
7.1	ugotavljanje splošnih vzrokov učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.2	prepoznavna vzrokov neustrezne učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.3	analiza vzrokov neustrezne učinkovitosti	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.4	prepoznavna vzrokov neustrezne učinkovitosti na katere je možno vplivati z izobraževanjem / učenjem	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.5	določitev vloge izobraževanja / učenja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.6	načrtovanje pristopa k ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.7	prepoznavna potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.8	analiza potreb po izobraževanju / učenju	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.9	določitev izobraževalnih ciljev	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
Načrtovanje izobraževalnih aktivnosti v organizaciji / instituciji vključuje:									
7.10	določitev udeležencev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.11	oceno predhodnega znanja, izkušenj, sposobnosti udeležencev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.12	izbiro vsebin in gradiva glede na zastavljene izobraževalne cilje	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.13	izbor učnih metod	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.14	izbor učnih oblik	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.15	izbiro izvajalcev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
Evalvacija izobraževalnih dejavnosti v organizaciji / instituciji vključuje:									
7.16	ovrednotenje doseganja zastavljenih ciljev izobraževanja	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.17	oceno sprememb v vedenju (načinu dela) zaposlenih	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
7.18	oceno podpore delovnega okolja novostim v ustaljenih postopkih dela	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto

Tabela 8a: Kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v zdravstvenih institucijah

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev z dvema različnima dopolnitvama, ki opisujeta dve različni situaciji. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>							
USMIRJENOST UČENJA		USTREZNOST TRDITVE							
TRDITVE		Prevladuje				Prevladuje			
8.1	Viri znanja	NOTRANJI VIRI	1	2	3	4	5	6	ZUNANJI VIRI
8.2	Usmerjenost vsebine delovnega procesa	V VSEBINO	1	2	3	4	5	6	V PROCES
8.3	Rezerve znanja	V LASTI POSAMEZNIKA	1	2	3	4	5	6	JAVNO DOSTOPNE
8.4	Načini širjenja znanja	FORMALNO	1	2	3	4	5	6	NEFORMALNO
8.5	Namen pridobivanja, širjenja znanja	PRIDOBITVNIŠTVO, DOBIČEK	1	2	3	4	5	6	SPREMEMBE STRUKTURE IN PROCESOV DEAL
8.6	Časovna usmerjenost ciljev učenja	KRATKOROČNO	1	2	3	4	5	6	DOLGOROČNO
8.7	Usmerjenost učenja	INDIVIDUALNO (k posamezniku)	1	2	3	4	5	6	SKUPOINSKO (k skupini, timu)
8.8	Način učenja	MINULE IZKUŠNJE	1	2	3	4	5	6	TEORETIČNA SPOZNAVANJA

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določen dejavnik spodbujanja učenja.. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako dejavnik podpira učenje v organizacij / instituciji</i>							
DEJAVNIKI SPODBUJANJA UČENJA		USTREZNOST TRDITVE							
Kako navedeni dejavniki (opisani v trditvah) spodbujajo posameznika k učenju ?		Podpora dejavnika učenju je minimalno prisotna		Podpora dejavnika učenju je delno razvidna		Podpora dejavnika učenju je očitno prisotna			
		1	2	3	4	5	6		
8.9	Zahteve za kakovostno izvedbo dela	1	2	3	4	5	6		
8.10	Medsebojno zaupanje zaposlenih	1	2	3	4	5	6		
8.11	Slog vodenja	1	2	3	4	5	6		
8.12	Sistemske možnosti v instituciji	1	2	3	4	5	6		
8.13	Raznolikost delovnih nalog	1	2	3	4	5	6		
8.14	Zaupanje v učenje kot način iskanja odgovorov na zastavljena vprašanja	1	2	3	4	5	6		
8.15	Strokovna radovednost	1	2	3	4	5	6		
8.16	Znanje je merilo ugleda.	1	2	3	4	5	6		
8.17	Učni pripomočki	1	2	3	4	5	6		
8.18	Raznolikost dela zvišuje ugled.	1	2	3	4	5	6		
8.19	Raziskovanje in preučevanje sta del delovna obveznosti.	1	2	3	4	5	6		
8.20	Skupna vizija institucije	1	2	3	4	5	6		
8.21	Vesetje, osebno zadovoljstvo pri učenju	1	2	3	4	5	6		

Tabela 8b: Kriteriji za oceno usmerjenosti in spodbujanja učenja v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev z dvema različnima dopolnitvama, ki opisujeta dve različni situaciji. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji</i>							
USMIRJENOST UČENJA		USTREZNOST TRDITVE							
TRDITVE		Prevladuje				Prevladuje			
	Viri znanja	NOTRANJI VIRI	1	2	3	4	5	6	ZUNANJI VIRI
8.2	Usmerjenost vsebine delovnega procesa	V VSEBINO DELA	1	2	3	4	5	6	V PROCES DELA
8.3	Rezerve znanja	V LASTI POSAMEZNIKA	1	2	3	4	5	6	JAVNO DOSTOPNE
8.4	Načini širjenja znanja	FORMALNO	1	2	3	4	5	6	NEFORMALNO
8.5	Namen pridobivanja, širjenja znanja	PRIDOBITVNIŠTVO, DOBIČEK	1	2	3	4	5	6	SPREMEMBE STRUKTURE IN PROCESOV DELA
8.6	Usmerjenost vrednostnega sistema	CILJE, NAMEN, NAČRT	1	2	3	4	5	6	TRG, PRODAJA
8.7	Način učenja	INDIVIDUALNO	1	2	3	4	5	6	SKUPOINSKO

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika: V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določen dejavnik spodbujanja učenja.. Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako dejavnik podpira učenje v organizaciji / instituciji		USTREZNOST TRDITVE					
DEJAVNIKI SPODBUJANJA UČENJA		Podpora dejavnika učenju je minimalno prisotna		Podpora dejavnika učenju je delno razvidna		Podpora dejavnika učenju je očitno prisotna	
Kako navedeni dejavniki (opisani v trditvah) spodbujajo posameznika k učenju?		1	2	3	4	5	6
8.8	Raziskovanje in preučevanje je del delovnih obveznosti.	1	2	3	4	5	6
8.9	Pomanjkljivosti v kakovosti izvedbe dela	1	2	3	4	5	6
8.10	Usmerjenost menedžmenta organizacije	1	2	3	4	5	6
8.11	Organizacijska radovednost	1	2	3	4	5	6
8.12	Odprtost in sprejemanje novosti	1	2	3	4	5	6
8.13	Kontinuirano izobraževanje	1	2	3	4	5	6
8.14	Variabilnost dela	1	2	3	4	5	6
8.15	Raznolikost delovanja	1	2	3	4	5	6
8.16	Vpletenost v vodenje, soodločanje	1	2	3	4	5	6
8.17	Sistemske možnosti v instituciji	1	2	3	4	5	6

Tabela 9: Kriteriji za oceno kulture in ozračja spodbujanja, oblikovanja ter ohranjanja učnih navad v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika: V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji		Stopnja ustreznosti					
Trditev		1	2	3	4	5	6
9.1	Zaposleni imajo slabe delovne pogoje (visoke / nizke temperature, hrup, ventilacija ...).	1	2	3	4	5	6
9.2	Odsotnost / nizko število usposobljenih zaposlenih v vlogi izobraževalcev v najnovejših spretnostih ter sposobnostih učenja	1	2	3	4	5	6
9.3	Skromen izbor učnih pripomočkov	1	2	3	4	5	6
9.4	Odsotnost / šibkost spodbujanja učenja.	1	2	3	4	5	6
9.5	Zaposleni prikrivajo lastno mnenje kar ovira prenos informacij.	1	2	3	4	5	6
9.6	Vloga posameznika je prezrta, vendar ob pojavu neželenih dogodkov zanje odgovarja..	1	2	3	4	5	6
9.7	Zaposleni so v vsakem trenutku popolna podrejenost pravilom in standardom, individualna odgovornost ni ne sprejeta niti dana.	1	2	3	4	5	6
9.8	Ideje zaposlenih nimajo materialne vrednosti in ugleda.	1	2	3	4	5	6
9.9	Zaposleni si ne pomagajo; nepripravljeni so deliti ali združevati vire.	1	2	3	4	5	6
9.10	Ni varnosti in opore; delovno okolje je hladno, zaposleni se počutijo »osamljene v množici«.	1	2	3	4	5	6
9.11	V težavah je posameznik prepuščen lastni presoji in odločitvi.	1	2	3	4	5	6
9.12	Zaposleni ne razpravljajo o svojem delu.	1	2	3	4	5	6
9.13	Nepoznavanje odgovorov je nečastno, zaposleni neznanje prikrivajo.	1	2	3	4	5	6
9.14	Nizke zahteve predpisanih standardov, nizka kakovost dela	1	2	3	4	5	6
9.15	Nihče si dejansko ne prizadeva uvajati spremembe.	1	2	3	4	5	6
9.16	Med zaposlenimi prevladuje negativno stališče do sprememb in stalnega učenja.	1	2	3	4	5	6

Tabela 10: Kriteriji za oceno delovanja izobraževalca v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		<i>V vsaki vrstici je navedena trditev, ki opisuje določeno situacijo.</i>							
<i>Določi stopnjo ustreznosti trditve od 1 do 6 glede na to kako redko / pogosto se pojavlja v organizaciji / instituciji</i>									
Trditev		STOPNJA USTREZNOSTI							
10.1	Preden naročim kaj mora posameznik narediti mu delovno nalogo razložim po korakih.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.2	Iščem priložnosti, ki posamezniku omogočajo osebnostni razvoj.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.3	Prisluhnem posameznikovim idejam in mu pomagam, da jih vključi v svoje delovne načrte.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.4	Ko želim da bi posameznik opravil določeno nalogo, mu predhodno posredujem natančna navodila.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.5	Ko posamezniku pomagam pri učenju, mu pravzaprav pomagam pri soočenju z izzivi pri delu.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.6	Posamezniku zastavljam vprašanja, ki mu omogočajo prepoznati kaj pravzaprav želi.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.7	Preverjam, ali je posameznik natančno razumel navodila.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.8	Dopuščam da posameznik opravlja zahtevnejše naloge, čeprav obstaja določena stopnja tveganja, da ne bodo opravljene najboljše.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.9	Razumem zunaj delovnih obveznosti in interesov zaposlenih (konfliktne situacije, ki nastopijo zaradi zunaj delovnih obveznosti posameznika med zaposlenimi).	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.10	Preverjam, kako je posameznik opravil delovno nalogo, in mu posredujem povratne informacije.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.11	Posameznike spodbujam, da pregledajo izvedeno delo in jim pomagam da ga izboljšajo.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto
10.12	Posamezniku pomagam pri odkrivanju možnosti kariernega razvoja.	Redko	1	2	3	4	5	6	Pogosto

ter dostopnost virov znanja, usmerjenost vsebine delovnega procesa, načine in namen širjenja znanja, namen pridobivanja znanja ter časovno usmerjenost učnih ciljev. Tako lažje ocenimo usmerjenost strategije učenja v organizaciji / instituciji in prepoznamo dejavnike, ki največ prispevajo k učenju. Organizacija / institucija lahko organizira izobraževalne dejavnosti, odstranjuje ovire in spodbuja učenje zaposlenih (DiBella in Nevis, 1998: 202). Poklicno usposabljanje oz. urjenje na delovnem mestu prinaša več prednosti kot formalno izobraževanje, ki ga izvajajo institucije, odgovorne za izobraževanje. Urjenje in usposabljanje na delovnem mestu izhajata iz neposredne delovne situacije; zahtevata neposreden prenos in uporabo teoretičnih znanj. Obravnavata probleme, s katerimi se zaposleni srečujejo vsak dan v svojem delovnem okolju. Zaradi poznavanja problematike zaposleni lažje prevzemajo aktivno vlogo v izobraževalni dejavnosti ter so motivirani za iskanje ustreznih odgovorov in rešitev.

Moč organizacije / institucije je v njeni sposobnosti, da prepozna in uporabi vso razpoložljivo znanje ter ga tudi razvija z vsemi razpoložljivimi učnimi oblikami. Potrebna je sposobnost ustvarjanja, pridobivanja, prenosa znanja in spreminjanja vedenja tako, da odseva to novo znanje. (Možina, 1998; Garvin, 1993: 80) Znanje je treba integrirati v vsakodnevno delo, pospeševati vse učne oblike in ga povezovati s strateškimi usmeritvami organizacije / institucije. (Tobin, 1998) Simbioza dela in učenja, ki oblikuje okolje, v katerem se lahko porodi ter izrazi dvom, je izhodišče koncepta učeče se organizacije (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1997: 156; Clarke, 2001: 15). **S kriteriji za oceno kulture in ozračja spodbujanja, oblikovanja ter ohranjanja učnih navad v organizaciji / instituciji** presojava delovno okolje,

načine podpore in spodbujanje učenja, pretok informacij v delovnem okolju, sprejemanje idej zaposlenih, nagrajevanje prizadevanj zaposlenih, podrejenost zakonom, pravilom, normam ter politiki, možnost pomoči, varnost, ki si jo zaposleni nudijo med seboj, in prizadevanja za izboljšanje kakovosti dela (tabela 9)

Pri razvoju učenja, spodbujanju prenosa znanja v neposredno delovno situacijo in skupnem učenju v organizacijah / institucijah ima pomembno vlogo izobraževalec³. Z vidika koncepta učeče se organizacije so naloge izobraževalca v organizaciji / instituciji vezane na odkrivanje ovir pri prenosu znanja v neposredno delovno situacijo, iskanje možnosti za njihovo premostitev, spodbujanje skupnega učenja in pomoč ob aplikaciji novih spoznanj ter spretnosti v delovno okolje. (Urh, 2005: 213)

S kriteriji za oceno delovanja izobraževalca v organizaciji / instituciji oz. njegovega sloga ocenjujemo zaposlene v vlogi izobraževalca na osnovi pedagoškega in andragoškega delovanja (tabela 10) Govorimo o treh slogih: inštruktorju, trenerju, mentorju. Pedagoško-andragoško delo izobraževalca v organizaciji / instituciji opredeljuje njihov pristop k razlagi delovnih nalog, iskanje priložnosti za osebnostni razvoj zaposlenih, sprejemanje njihovih idej, način posredovanja pomoči pri vključevanju idej v delovne načrte, sprejemanje tveganja pri opravljanju zahtevnejših nalog, razumevanje interesov posameznika, preverjanje razumevanja ter izvedbe delovnih nalog, posredovanje povratnih informacij o tem, kako je bila naloga opravljena, in posredovanje pomoči posamezniku pri kariernem razvoju. (Marquardt, 1996: 107; Pedler, Burgoyne in Boydell, 1997: 156).

³ V pričujočem delu uporabljamo pojem **izobraževalec v organizaciji / instituciji**, ki predstavlja zaposlenega, ki poleg osnovnih delovnih nalog poklica, ki ga opravlja, izvaja na svojem strokovnem področju, pedagoško in andragoško delo za dijake, študente in zaposlene (pripravnik, novozaposleni).

Tabela 11: Kriteriji za oceno možnosti kariernega razvoja

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji / instituciji						
Trditev		Stopnja ustreznosti					Trditev	
11.1	Med zaposlenimi prevladuje ena starostna skupina, druge so v manjšini.	1	2	3	4	5	6	Starostna struktura zaposlenih ustreza razporeditvi po Galusovi krivulji.
11.2	Stopnja izobrazbe in usposobljenost za delo zaposlenih sta nižja zahtevnosti delovnega mesta.	1	2	3	4	5	6	Profil usposobljenosti zaposlenih je skladen z zahtevami delovnega mesta in omogoča nadaljnji razvoj.
11.3	V organizaciji / instituciji ne upoštevajo interesov posameznika; karierni razvoj je izključno odraz potreb in interesov organizacije / institucije.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji si prizadevajo za uskladitev individualnih posameznikovih potreb in interesov organizacije / institucije.
11.4	Karierni razvoj zaposlenih je strukturiran glede na potrebe organizacije / institucije.	1	2	3	4	5	6	Karierni razvoj zaposlenih je fleksibilno strukturiran in posamezniku omogoča prilagajanje, osebno rast in razvoj.
11.5	Zaposleni imajo možnost vertikalno-hierarhičnega kariernega razvoja.	1	2	3	4	5	6	Karierni razvoj vključuje klasični vertikalno-hierarhični sistem in horizontalni sistem (specializacije, projektne možnosti) razvoja.
11.6	Ob kariernem premiku posameznik prevzema nove delovne naloge brez dodatnega izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5	6	Ob kariernem premiku je posameznik vključen v izobraževanje, ki omogoča učinkovito izvedbo novih delovnih nalog.
11.7	Organizacija / institucija organizira izobraževanje glede na primanjkljaj znanj in spretnosti potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sami skrbijo za izobraževanje / učenje glede na primanjkljaj potrebnih znanj in spretnosti potrebnih za opravljanje določenih delovnih nalog.
11.8	Zaposleni ne sodelujejo pri ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri ugotavljanju potreb po izobraževanju / učenju v organizaciji / instituciji.
11.9	Zaposleni ne sodelujejo pri načrtovanju izobraževalnih dejavnosti.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri načrtovanju izobraževalnih dejavnosti.
11.10	Zaposleni ne sodelujejo pri evalvaciji izobraževalnih dejavnosti.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni sodelujejo pri evalvaciji izobraževalnih akcij.
11.11	V organizaciji / instituciji zaposlenih ne sprašujejo po razlogih za njihov odhod.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji spremljajo in analizirajo razloge za odhod zaposlenih.

Organizacija / institucija z izgradnjo horizontalnega in vertikalnega sistema kariernega razvoja sistematizirano in organizirano pristopa k razvoju človeških potencialov. Njena skrb za karierni razvoj se odraža v vrednotenju potencialov zaposlenih, povezanih z delom, oceni delovne uspešnosti in prepoznavi potreb po izobraževanju oz. učenju. Posameznik, ki prevzema odgovornost za razvoj lastne poklicne poti in v sodelovanju z organizacijo / institucijo načrtuje svoje dejavnosti tako postane aktiven in izstopi iz vloge objekta vodenja in upravljanja. Pri tem se je treba zavedati, da »vsak karierni premik ustvari nove in povsem izvirne izobraževalne potrebe.« (Brečko, 2000; Greenhaus et al., 2000: 24; Konrad, 1996: 65)

Kriteriji za oceno možnosti kariernega razvoja so usmerjeni v strukturiranost in fleksibilnost kariernega razvoja v obravnavani organizaciji / instituciji, skladnost profila usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta, prizadevanja za uskladitev individualnih potreb ter interesov delovne organizacije, dodatno izobraževanje in usposabljanje ob kariernem premiku, prevzemanje odgovornosti zaposlenih za izobraževanje / učenje, njihovo sodelovanje pri pripravi izobraževanja v organizaciji / instituciji ter poizvedovanja po razlogih za njihov odhod (tabela 11)

Miklavc (1994: 19), Konrad (2002: 78), Marquardt (1996: 103), Senge (1990: 240 – 241) in Možina (1994: 659)

poudarjajo vlogo participacije zaposlenih pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Opozarjajo, da je sistem nagrajevanja podpora upravljanju človeških virov.

Nagrajevanje dejanskega prispevka in posameznikovih idej zahteva uskladitev sistema upravljanja človeških virov ter sistema nagrajevanja. Učinkovit sistem upravljanja človeških virov vključuje poleg pridobivanja najspodobnejših ljudi in investiranja v njihov nadaljnji razvoj tudi spodbujanje ter nagrajevanje posameznikovih produktivnih in ustvarjalnih spodbud. Prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje prispevka zaposlene spodbujata v prizadevanjih za skupni uspeh.

S **kriteriji razvitosti sistema nagrajevanja** ugotavljamo, ali sistem spodbuja delovne enote in posameznike k drznim ekonomskim potezam ter tveganju; spodbuja občutek pripadnosti instituciji in neposrednemu oddelku; ali v organizaciji / instituciji preučujejo pomen ter vlogo nagrajevanja in iščejo različne možnosti vključevanja zaposlenih v oblikovanje sistema nagrajevanja (tabela 12) Preučevanje usmerjamo v oceno kriterijev in sistema prepoznavanja in evidentiranja prispevkov ter posameznikovih idej v organizaciji / instituciji in načine nagrajevanja. Nagrajevanje dejanskega prispevka in posameznikovih idej zahteva uskladitev sistema upravljanja človeških virov ter sistema nagrajevanja.

Tabela 12: Kriteriji za oceno razvitosti sistema nagrajevanja kot podpore sistemu upravljanja s človeškimi viri v organizaciji / instituciji

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:		V vsaki vrstici sta navedeni dve trditvi, ki opisujeta dve skrajnosti v določeni situaciji. Med skrajnostma določi stopnjo ustreznosti od 1 do 6 glede na stanje v organizaciji /instituciji .						
Trditev		Stopnja ustreznosti					Trditev	
12.1	Med sistemom nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna ter sistemom upravljanja človeških virov ni neposredne povezanosti.	1	2	3	4	5	6	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna deluje kot podporen dejavnik sistema upravljanja človeških virov.
12.2	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna ne podpira tveganj in drznih ekonomskih potez.	1	2	3	4	5	6	Sistem nagrajevanja, ugodnosti pri delu in proračuna spodbuja delovne enote in posameznike k drznim ekonomskim potezam ter tveganju.
12.3	Med zaposlenimi ni zaznati pripadnosti instituciji in oddelku kjer so zaposleni.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni občutijo pripadnost instituciji in oddelku kjer so zaposleni.
12.4	V organizaciji / instituciji ne namenjajo pozornosti vlogi nagrajevanja.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji preučujejo pomen in vlogo nagrajevanja.
12.5	Delovna uspešnost v organizaciji / instituciji ni dodatno nagrajevana.	1	2	3	4	5	6	V organizaciji / instituciji se preučuje in razpravlja o različnih možnostih nagrajevanja delovne uspešnosti.
12.6	Zaposleni ne sodelujejo pri oblikovanju sistema nagrajevanja.	1	2	3	4	5	6	Zaposleni so vključeni v definiranje narave in oblike sistema nagrajevanja.

2.5 Obdelava in tehnika analize podatkov

S pomočjo kriterijev za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju.

Trditvam, ki opisujejo določen kriterij, smo pripisali stopnjo ustreznosti od 1 do 6. Anketirani med izpolnjevanjem vprašalnika trditvam določijo stopnjo ustreznosti, glede na dejansko stanje v organizaciji / instituciji. Za vsako trditev kriterija in sklop vsebinsko povezanih trditev v kriterij se nato izračunana povprečno stopnjo ustreznosti in indeks neustreznosti, ki predstavlja razmerje med razliko idealnega in dejanskega stanja ter idealnim stanjem.

$$\text{Indeks neustreznosti} = 100 \times \frac{\text{Idealno stanje} - \text{Dejansko stanje}}{\text{Idealno stanje}}$$

(Pedler, Burgoyne, Boydell, 1996: 33)

Če je dejanska situacija popolnoma neskladna s predlogi koncepta učeče se organizacije, je vrednost indeksa neustreznosti 100. Vrednost indeksa neustreznosti pa je enaka nič, če dejanska situacija popolnoma ustreza opisom koncepta učeče se organizacije.

Indeks neustreznosti določa razkorak med dejanskim stanjem sistema upravljanja človeških virov organizacije / institucije in konceptom učeče se organizacije. Izračunane vrednosti indeksa neustreznosti razvrščajo obravnavane poslovne procese po hierarhiji (ne)ustreznosti, kar posredno vodi v prepoznavo področij, potrebnih prenove. Kriteriji z najvišjo stopnjo izračunanega indeksa neustreznosti sodijo v vrh hierarhije delovnih procesov, potrebnih prenove. Izračunana vrednost indeksa neustreznosti sicer določi hierarhijo poslovnih procesov, potrebnih prenove, vendar je pri pripravi načrta prenove poslovnih procesov v smeri nadaljnjega razvoja organizacije / institucije kot

učeče se organizacije treba upoštevati dejanske možnosti (ekonomske možnosti, podpora informacijskega sistema, struktura človeških virov ...).

Kriteriji so idejno oblikovani tako, da omogočajo presojo organizacij / institucij v gospodarstvu in negospodarstvu. Uporaba kriterijev na statistično validnem vzorcu očitno uspešnih učečih se organizaciji omogoča verifikacijo njihove primernosti oz. utemeljitev načina izbiranja kriterijev in razsežnosti znotraj teh.

3 Zaključek

Vodilni v instituciji po strokovni presoji zbranih podatkov posnetka stanja, ugotovitev in spoznanj analize in hierarhije predlogov prenove izberejo področje-a uvajanja sprememb in njihov obseg. Izbira poslovnih procesov sistema upravljanja človeških virov, ki jih je treba prenoviti, in odločitev o obsegu, dinamiki ter tipu sprememb (izboljšanje / preoblikovanje / postavljanje novega poslovnega procesa), so vodilo priprave vsebinsko podrobnega načrta izvedbe projekta. Podrobnejši načrt vključuje časovne termine, predvidene stroške, potrebo po podpori informacijskega sistema in oblikovanje ustrezne strukture zaposlenih. Premišljena odločitev menedžmenta, kateri tip prenove izbrati in kdaj, glede na razmere v poslovnem okolju ter življenjski cikel institucije, je odločilni dejavnik uspeha prenove poslovnega sistema.

Oblikovanje učinkovitega sistema upravljanja človeških virov organizaciji / instituciji omogoči vgradnjo učenja kot konstante in vrednote v svojo kulturo. Tako se v instituciji preseže situacijsko pogojeno izobraževanje / učenje, usmerjeno v trenutne potrebe, in vzpostavili učinkovit sistem upravljanja človeških virov v skladu s konceptom učeče se organizacije.

Učinkovit sistem upravljanja človeških virov pomeni začetek gradnje vezi med učenjem in delom. Prehodi med izobraževanjem, usposabljanjem in delom postajajo

fleksibilnejši. Učenje postane oblika dela in ne nekaj, kar se dogaja zunaj dela. Organizacija / institucija tako postane okolje, v katerem posameznik lahko izrazi svoje potenciale povezane z delom, stališča, prepričanja in vrednote. Izboljša se sodelovanje med izobraževalnimi institucijami. S kreativnostjo in fleksibilnostjo zaposlenih pa organizacija / institucija ohranja in razvija sposobnost dinamičnega prilagajanja zahtevam razvoja stroke in potrebam trga.

Literatura

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory, Method and Practice*, Reading, Massachusetts, Adison – Wesley.
- Bhatnager, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis, *The Learning Organization: An International Journal*, 13(5): 416 – 433, dostopno na: <http://www.ingentaconnect.com>.
- Brečko, D. (2000). Izobraževanje in razvoj kariere, *Andragoška spoznanja*, 6(3): 28 – 36.
- Brečko, D. (2002). Razvoj kariere kot interakcija med posameznikom in organizacijo ter vloga izobraževanja. *Andragoška spoznanja*, 8(2): 84 – 90.
- Bryman, A. (2004). Qualitative Research on Leadership – A Critical but Appreciative Review, *The Leadership Quarterly*, 15: 729 – 769.
- Clarke, A. (2001). *Learning Organisations: What they are and How to Become One*, National Institute of Adult Continuing Education, NIACE, Leicester.
- Cooper, D., Schinder, P. S. (2003). *Business Research Methods*, McGraw Hill, International Edition, Boston.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Dierkes, M., Berthoin, A. A., Child, J., Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press. New York.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis*, Doktorska disertacija, Cleveland: Cleveland State University.
- Dimovski, V. et al. (2005). Učeca se organizacija. GV Založba, Ljubljana.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Boston: Harvard Business Review, julij – avgust: 78 – 91.
- Greenhaus, J., Cavanaugh, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. The Dryden Press Series in Management, Orlando.
- Harrison, R. (1995). *The Collected Papers of Rogers Harrison*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Ivančič, A. (1994). *Potrebe po izobraževanju v podjetjih in zavodih*. V: Mohorčič – Špolar (1994). *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Razvojni projekt: Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja Slovenije, ACS.
- Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Longworth, N., Keith Davis W. (1996). *Lifelong Learning*. Kogan Page, London: 21 – 39, 73 – 85.
- Marquardt, M. (1996). *Building The Learning Organisation*. A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, New York.
- Medveš, Z., Muršak, J. (1993). *Poklicno izobraževanje – problemi in perspektive*, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Slovensko društvo pedagogov, Ljubljana: 229 – 277.
- Miklavc, J. (1994). *Industrijska pedagogika*. REFA zveza Slovenije, Maribor: 12 - 30, 252 – 256.
- Morano, M. (2001). *Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca*. *Andragoška spoznanja*, 7(4): 124 – 128.
- Možina, S. (1994). *Konflikti, nasprotja*. V: Možina et al. *Management*. Didaktka, Radovljica: 640 – 660.
- Možina, S. (1998). *Strateški pomen kadrovskih virov*. Uredili: Možina & al. *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S. (2000). *Učeca se organizacija*, *Organizacija*, 33(7): 468 – 471.
- Mrmak, I. (1982). *Planiranje izobraževanja v organizacijah združenega dela*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Muršak, J. (1991). *Problemi poklicne socializacije*. *Sodobna pedagogika*, 42(7/8), 289 – 398.
- Nadler, L. (1988). *Designing Training Programmes, the Critical Events Model*. Addison-Wesley Publishing Co.Inc., Massachusetts.
- Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Pedler, M., Burgovne, J., Boydell, T. (1996). *The Learning Company*, The MCGraw-Hill Companies, London: 29 – 38.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Peterson, R. (1992). *Training Needs Analysis in the Workplace*. Kogan Page, London.
- Revans, R. W. (1982). *The enterprise as a learning system in Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Bromley, reprinted in Pedler, M. (1991). *Action Learning in Practice*, 2nd edn, Gower, Aldershot.
- Rozman, R., Kovač, J., Kolebni, F. (1993). *Management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Senge, P. (1990). *The intelligent enterprise. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday Currency, New York.
- Singer, M. G. (1990). *Human Resource Management*, PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- Stanley, A. L. (1987). *Training Need Assessment*. International Center for Public Enterprises in Developing Countries, Ljubljana.
- Tobin, R. D. (1998). *The Knowledge-Enabled Organization*, Amacom, New York.
- Ulrich, P., Flury, E. (1988). *Management*. Verlag Paul Haupt, Stuttgart: 198.
- Urh, I. (2003). *Učeca organizacija*. *Sodobna pedagogika*, 54(1): 122 – 139.
- Urh, I. (2005). *Učeca se organizacija in razvoj poklicne identitete*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
- Walczak, S. (2005). *Organizational knowledge management structure*. *The Learning Organization: An International Journal*, 12(4): 330 – 339, dostopno na: <http://www.ingentaconnect.com>.
- Westhuizen, J. (2002). *Building Horizontal Companies: the job has come to finish*, *Convergence*, 3(3): 92 – 95., dosegljivo na: www.sveiby.com (februar 2006).

Irma Urh je leta 2005 na Univerzi v Ljubljani pod mentorstvom prof. Janka Muršaka uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo z naslovom "Učeca se organizacija in razvoj poklicne identitete". Zaposlena je na kliničnem centru v Ljubljani.

Donatorji novogradnje Fakulteta za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.

Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS

Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

ELEKTRO GORENJSKA**Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.**

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.

Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.

Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.

Nazorjeva 1, 4000 Kranj

GRATEX d.o.o.

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.

Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.

Otoče 5a, 4244 PODNART

ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV**JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.

Miklavška cesta 82, 2311 SPODNJE HOČE

KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične in gostinske storitve d.o.o.

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMEDICINA d.o.o.

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica

Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d.

Cesta na Okroglo 7, 4202 NAKLO

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d.

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo**MARJAN RAZPOTNIK s.p.**

Krače 8, 1411 IZLAKE

OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -**GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE

Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMOELEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijateljjeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. Območna enota Kranj

Bleiweisova cesta 1, 4000 KRANJ

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

ŽITO GORENJKI d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE