

Organizacija



Poštnina plačana pri pošti 4101 Kranj

REVIJA ZA MANAGEMENT, INFORMATIKO IN KADRE

Journal of Management, Informatics and Human Resources

Založba  Moderna organizacija

Organizacija

Revija »Organizacija« je interdisciplinarna, znanstvena in strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja organizacijskih ved, poslovne informatike in managementa človeških virov. Pokriva predvsem naslednje tematske sklope:

- *Oblikovanje in prenova poslovnih procesov in organizacijskih struktur*
- *Organizacijski pristopi in njihova uporaba*
- *Organizacijski ukrepi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih sistemov*
- *Management kakovosti*
- *Management človeških virov (HRM)*
- *Oblikovanje in prenova informacijskih sistemov*
- *Procesi odločanja.*

Vsebina ni omejena na navedene tematske sklope. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in dosežke razvoja na predmetnem področju revije, in njihovo uvažanje in uporabo v organizacijski praksi.

Kazalo 4/2006

POVZETKI	230		
UVODNIK	232		
RAZPRAVE	233	ALEŠ AHČAN	The Effects of Business Uncertainty on Investment Policies of Financial Intermediaries
	240	PETAR JOVANOVIĆ	The Serbian Companies Organizational Restructuring Procedures
	247	IRENA GORENAK MILAN PAGON	Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu
	254	ZLATKO ŠAKANOVIC JANEZ MAYER	Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji
	265	MAJA KONEČNIK	Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo
	273	EVA JEREB IGOR BERNIK	Elektronsko preverjanje znanja: pripravljenost študentov
PREDLOGI ZA PRAKSO	278	HOROVIČAK PAVEL LAVRIN ANTON OROSZ MARIÁN	Training Needs Analysis Tool
	284	TATJANA HUBER MARKO SVETINA	Integracija spletnega portala za e-poslovanje s podjetji z ostalimi informacijskimi sistemi v trgovski organizaciji
BEREMO ZA VAS	290	Marjan Senegačnik Drago Vuk	Računske vaje iz naravoslovja in tehnoloških sistemov
	290	Drago Dubrovski	Management mednarodnega poslovanja
DONATORJI	292		

UREDNIŠKI ODBOR REVIJE

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

Jože Zupančič

SOUREDNIKI

Marko Ferjan
Boštjan Gomišček
Jože Zupančič

SVET REVIJE

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
A. Milton Jenkins,
University of Baltimore, ZDA

Ilja Jurančič,
Univerza v Mariboru

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,
Ekonomská univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar,
Adria Airways d.d., 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 Gdansk, Poljska

Aleš Ahčan

The Effects of Business Uncertainty on Investment Policies of Financial Intermediaries

In this paper I tested the effects that the business environment uncertainty has on the investment decisions of companies within financial industry. More specifically I tried to determine the effects of either high or low volatility of business environment on investment policies of financial intermediaries, such as banks, pension funds and insurance companies. As the results of two demonstrative examples indicate increasing the volatility of future losses/payments (e.g. future losses for insurance company and payments into a pension fund) of the financial intermediary results in a more risky investment strategy even under a very risk averse optimization criterion. This could indicate that small companies, which have in general a higher coefficient of variation of payments/losses than bigger companies, should hold more risky asset.

Key words: economic organization, banking&insurance, optimal portfolio allocation

Petar Jovanović

The Serbian Companies Organizational Restructuring Procedures

This paper deals with procedures used in restructuring of Serbian companies. The phases of the procedures are identified and described. The paper deals with organizational restructuring of the company via identifying the need for organizational restructuring, defining the goals of organizational restructuring, preparing a survey and analysing the current situation, diagnosing and evaluating existing situation, suggesting new organizational organization and finally choosing new organization scheme that will be implemented.

Key words: organization, restructuring, management

Irena Gorenak, Milan Pagon

The Influence of Organizational Communication on Job Satisfaction of Police Officers

In the theoretical part of this paper authors talk about organizational communication and job satisfaction of the employees.

Their focus goes especially to these elements inside police organizations. They conclude their theoretical part with the finding that the influence of organizational communication on job satisfaction is a combination of: horizontal communication, vertical communication and communication with society. In the empirical part of this paper authors study the influence of organizational communication on job satisfaction of police officers. Empirical part of this paper is based on a survey made among 388 police officers from: Celje, Slovenj Gradec, Maribor and Murska Sobota police directorate. Authors have all together with organizational communication (horizontal communication, vertical communication and communication with society) managed to explain 40,1 % of job satisfaction of police officers. Out of the 40,1 % horizontal communication accounts for 8,1 %, following by vertical communication with 22,2 % and the remaining 9,8 % goes to communication with society.

Key words: organizational communication, job satisfaction, police, police officers

Zlatko Sakanovič, Janez Mayer

Some of the Aspects of Leadership and their Impact on Organizational Climate and Satisfaction of the Employees in Slovenian Police

The article, based on the research carried out on the group of 561 employees, deals with some of the aspects of leadership in Slovenian police and their impact on organizational climate and satisfaction of the employees. The article discovers that leadership importantly affects the organisational climate and satisfaction of the employees in Slovenian

police. Leaders with much more power at their disposal are more active and are using democratic style of leadership and thus creating better organizational climate and higher degree of satisfaction of the employees in the police units. The article also presents results of measuring of eleven dimensions of organizational climate and satisfaction of the employees with the aspects of work on which these dimensions are relating to.

Key words: leadership, organization climate, job satisfaction, police

Maja Konečnik

Challenges of Analyzing the Complex Nature of a Brand via Input and Output Perspectives

The paper analyses the complex nature of a brand and interprets it through the two opposite perspectives of input and output. A brand should be interpreted from the input perspective as the way managers emphasize the use of resources to achieve a customer response. In the paper, this perspective is presented through the concept of brand identity. The opposite perspective on a brand is the output perspective which underpinned the customer's evaluation of a brand and is presented via the concept of customer-based brand equity, consisting of brand awareness, image, perceived quality and loyalty dimensions. Although the concepts presented involve two opposing perspectives of brands (managers vs. customers), the author suggests we should treat them as interrelated and connected approaches to modern brand analysis.

Key words: brand, identity, customer-based brand equity

Eva Jereb, Igor Bernik

Electronic Examinations: Student Readiness

Despite the fact that electronic learning has existed for a relatively long time, it is still in its infancy. The same goes for electronic examination. This paper presents the findings of our electro-

nic examination research. It discusses readiness of students for taking such exams.

The study confirms that the majority of participants are prepared to take electronic exams. They are enthusiastic about the immediate feedback and time and place flexibility. However they have some reservations about the technological issues.

Key words: e-learning, e-examination, group decision support systems, survey

Uvodnik

4/2006

Tokratna številka revije nudi široko paleto tem, ki so predstavljene v šestih razpravah in dveh prispevkih za prakso. Vključuje tudi predstavitev dveh novih izdaj založbe Moderna organizacija.

V prvem prispevku je obravnavan vpliv negotovosti na naložbeno politiko finančnih posrednikov. Mera tveganja je predstavljena s t.i. Value at Risk. Na podlagi numeričnih simulacij avtor zagovarja mnenje, da je, ob upoštevanju večje negotovosti prihodnjih obveznosti, za zavarovalnice, pokojninske sklade in druge manjše finančne posrednike primernejša naložbena politika, ki v portfelju vključuje višji delež naložb z večjim tveganjem.

Naslednji prispevek se poglobi v probleme srbskih organizacij, ki bi potrebovale takojšnjo in učinkovito prestrukturiranje. Prestrukturiranje zahteva tako spremembe v programih, kakor tudi na organizacijskem in managerskem področju. Potrebno bi bilo opustiti nekatere proizvodne programe, ter poskrbeti za razvoj novih izdelkov in storitev. Raziskavi in analizi trenutnega stanja bi morali slediti natančni postopki, ki bi definirali potrebne tehnične sisteme, nove tehnologije ter strukturo organiziranosti in zaposlenih. Še zlasti se čuti pomanjkanje primernih managerjev, ki bi znali upravljati organizacije na učinkovit način, za kar pa, kot ugotavlja avtor, niti ni prave volje. Seveda tako stanje ni prisotno samo v srbskem gospodarstvu!

Stanje na področju organizacijskega komuniciranja in zadovoljstvu zaposlenih v policijskih organizacijah je tema naslednjega prispevka. Avtorja izpostavlja, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem. V izvedeno raziskavo je bilo vključenih 388 policistov iz štirih policijskih

uprav v Sloveniji. Izoblikovana hipoteza, da med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost, je bila potrjena.

Tudi naslednji prispevek je nastal na osnovi raziskovalnega dela v slovenski policiji. Prispevek govori o povezavi med načinom vodenja ter njihovim vplivom na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati v kateri je sodelovalo 561 zaposlenih na policiji, poudarja pomembnost vodenja in voditeljstva - policijski management na različnih nivojih lahko nedvoumno vpliva na oblikovanje organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih. Policijski vodje, ki razpolagajo z več različnimi močmi, so pri svojem delu bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, skupaj z ostalimi dejavniki, v policijskih enotah ustvarjajo dobro organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem so posebno uspešni tisti vodje, ki so strokovno dobro podkovani, imajo možnost nagrajevanja zaposlenih in so dobro informirani, pri svojem delu pa so poleg k delovnim ciljem, usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah.

V prispevku z naslovom »Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo« avtorica pokaže pomembnost razumevanja blagovne znamke z dveh, soodvisnih in povezanih vidikov: notranjega in zunanjega vidika. Notranji pogled je predstavljen na podlagi koncepta identitete blagovne znamke, ki navaja njene glavne značilnosti predvsem z vidika managerjev oziroma skrbnikov. Zunanji vidik pogleda na blagovno znamko pa zajema njeno ovrednotenje v očeh kupcev, pri katerih naj bi raziskali, spoznali in razumeli njihovo zavedanje, podobo, zaznano kakovost ter zvestobo blagovni znamki.

Kljub temu, da raziskava, ki je predmet naslednjega prispevka, zagotavlja, da bi bila večina študentov pripravljena opravljati izpite v elektronski obliki in podpira tak način preverjanja znanja, bomo verjetno na naših univerzah na e-način preverjanja znanja še nekaj časa čakali. Študenti kažejo zadovoljstvo zlasti s takojšnjo povratno informacijo in s prilagodljivostjo glede časa in prostora preverjanja znanja. Pozitivni vidiki e-

preverjanja znanja so tudi povečana sproščenost, zmanjšata se strah in trema, kar lahko dvigne motiviranost in pozornost posameznika ter vodi k večji objektivnosti testiranja. Preden se bo tak način preverjanja znanja uveljavil in zaživel, bo tudi izražen strah v zvezi z možnimi težavami pri uporabi sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije splahnel.

Predloga za prakso se v tej številki dotikata področja prednosti uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Prvi prispevek predstavlja uporabo orodja »QUERY«, ki je namenjen interaktivnemu načrtovanju in izdelavi e-vprašalnika, brez zahtev po poglobljenem tehničnem, tehnološkem ali programerskem znanju. Orodje programske opreme temelji na uporabi PHP skriptov, stopničastih zaslonskih listov in podatkovnega sistema MySQL. Zasnovan je tako, da nudi uporabo širokemu spektru različnih uporabnikov. Prikazane so prednosti njegove uporabe, zlasti izstopata avtomatizacija in interaktivnost v procesu načrtovanja vprašalnika. Prav tako mogoča tudi njegovo ovrednotenje. V prispevku so podane tudi smernice za njegov razvoj in še širšo uporabo v prihodnosti.

Drugi prispevek obravnava integracijo spletnega portala Merkur Partner in ostalih informacijskih sistemov v podjetju Merkur, d.d.. Predstavljen je primer integracije različnih informacijskih sistemov v podjetju, kar zagotavlja povečanje učinkovitosti poslovanja. Tako spletni portal Merkur Partner omogoča zunanjim uporabnikom vpogled v specifične poslovne informacije preko interneta, kot so podatki o artiklih, naročila in povpraševanja, prodajne akcije, podatki o partnerjih in njihovih uporabnikih, idr. 24 ur na dan ob ostalih pozitivnih lastnostih takega načina komunikacije. Primernost aplikacije je potrjena, saj je zaživila tudi v praksi - z zadovoljstvom jo uporablja vedno več kupcev. Avtorja razmišljata tudi o razvoju opisane rešitve v prihodnosti in predstavljata organizacijske ukrepi, ki so potrebni za učinkovito obvladovanje spletnega portala.

Boštjan Gomišček, sourednik

The Effects of Business Uncertainty on Investment Policies of Financial Intermediaries

Aleš Ahčan

Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija in
K.U.Leuven, AFFI, Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, Belgium

In this paper I tested the effects that the business environment uncertainty has on the investment decisions of companies within financial industry. More specifically I tried to determine the effects of either high or low volatility of business environment on investment policies of financial intermediaries, such as banks, pension funds and insurance companies. As the results of two demonstrative examples indicate increasing the volatility of future losses/payments (e.g. future losses for insurance company and payments into a pension fund) of the financial intermediary results in a more risky investment strategy even under a very risk averse optimization criterion. This could indicate that small companies, which have in general a higher coefficient of variation of payments/losses than bigger companies, should hold more risky asset.

Key words: economic organization, banking&insurance, optimal portfolio allocation

Vpliv negotovosti na naložbeno politiko finančnih posrednikov

V članku preučujem vpliv negotovosti v poslovnem okolju na naložbeno politiko finančnih posrednikov (zavarovalnice, pokojninski skladi itn.). Bolj natančno preučim kako volatilnost prihodnjih obveznosti vpliva na alokacijo med tvegane in ne-tvegane naložbe, pri čemer kot mero tveganja uporabim VaR (Value at Risk). S pomočjo numeričnih simulacij ugotovim, da se ob večji negotovosti prihodnjih obveznosti za finančne posrednike optimalna naložbena politika premakne v smer tveganih naložb. To lahko pomeni, da naj bi majhni posredniki, ki imajo višji koeficient variacije vplačil proti izplačilom (obveznostim), v portfeljih imeli višji delež tveganih naložb.

Ključne besede: gospodarska organizacija, bančništvo&zavarovalništvo, optimalna naložbena politika

1 Introduction

In this paper I focus on the effect that the business environment uncertainty has on the investment decisions of companies within financial industry. More specifically I try to determine the effects of either high or low volatility of business environment on investment policies of financial intermediaries, such as banks, pension funds and insurance companies. In order to quantify these effects I solve two general multi-period portfolio models from the fields of insurance and finance under both the assumptions of high and low volatility of business environment. By com-

paring the results of numerical calculations for the examples considered I try to deduce what are the effects of volatility of business environment on investment policies of financial companies¹.

First, I analyse the problem of a portfolio investor who has to meet a series of future random payments/losses X_i by investing an amount K under some investment strategy $\bar{\pi}$ defined by an allocation between different asset classes. In choosing the optimal investment strategy I look for an investment mix that, given a fixed default probability p , minimises the initial capital investment K .

¹ Some of the more prominent types of models from the area of multi period portfolio selection include Brennan et al. (1997, 1998, 1999, 2002), Campbell et al. (1996, 1999^{ab}, 2000, 2001^a, 2001^b, 2003), Xia (2001), Xia et al. (2001), Merton (1971, 1973), Samuelson (1967, 1969), Rubinstein (1976^{ab}, 1981) and Stiglitz (1970).

The second problem I analyse is a general multi-period portfolio problem of a financial agent (either a personal investor or a financial intermediary such as a bank or a mutual fund) that wants to maximise the amount of future wealth K by periodically investing some amounts X_t according to an investment strategy $\bar{\pi}$. In order to keep the analysis as general as possible, I assume that the invested amount is random and allow for a serial correlation between successive payments. In choosing the optimal investment strategy I look for an investment mix that maximises the amount of accumulated wealth², which is achieved with a sufficiently high probability p (e.g. 95%).

The asset dynamics are modelled within the well-known Black & Scholes setting, which assumes log-normally distributed asset prices. I assume that the investor has to choose the optimal investment strategy given a predictable consumption/saving pattern, whereby the optimality of investment strategies is as mentioned defined via VaR(p) or quantile risk measure.

The structure of this paper is as follows. In Section 2 I explain the basic setup of the model (Black & Scholes settings, constant mix portfolios). In Section 3 I introduce the saving for retirement problem. The reserving problem which is in some sense dual to terminal wealth problem is presented in Section 4. Section 5 gives the results of the simulation and numerical illustrations along with some comments. The final remarks are discussed in Section 6.

2 Model setup

In this section I give the main characteristics of the model (such as the quantile risk measure, dynamics of the market etc).

2.1 Quantile as a risk measure

In simple terms a risk measure gives a description of riskiness of a random variable by summarizing the information contained in the distribution function in one single real number. Amongst the risk measures the most widely used is the quantile risk measure or Value at Risk (VaR).

For a given random variable K the p -quantile risk measure (VaR) is defined by

$$Q_p[X] = \inf \{x \in R \mid F_X(x) \geq p\}, \quad p \in (0,1), \quad (1)$$

where $F_X(x) = \Pr[X \leq x]$. A related risk measure is denoted by $Q_p^+[X]$ and is defined by

$$Q_p^+[X] = \sup \{x \in R \mid F_X(x) \leq p\}, \quad p \in (0,1). \quad (2)$$

Observe that only values of p corresponding to a horizontal segment of F_X lead to different values of $Q_p[X]$ and $Q_p^+[X]$. Thus when F_X is strictly increasing, both risk

measures will coincide for all values of p . In this case, one can also define the $(1-p)$ -th quantiles by

$$Q_{1-p}[X] = \sup \{x \in R \mid \bar{F}_X(x) \geq p\}, \quad p \in (0,1), \quad (3)$$

where $\bar{F}_X(x) = 1 - F_X(x)$. For more about the relationship between different risk measures see Dhaene et al. (2003).

2.2 Market dynamics

In describing the market dynamics I adopt the so called Black & Scholes framework (see Black et al., 1973)

2.2.1 The Black & Scholes setting

Consider a market of $n + 1$ securities which are traded openly and can be bought or sold without incurring any cost. One of the assets is assumed to be risk free, the others are risky. The price of the risk-free asset evolves according to the following deterministic (ordinary) differential equation

$$\frac{dP^{(0)}(t)}{P^{(0)}(t)} = rdt, \quad (4)$$

where r stands for the drift or return of the risky asset. Thus the price of the risk-free asset grows exponentially and can be given explicitly by

$$P^{(0)}(t) = P^{(0)} \exp(rt), \quad (5)$$

with $P^{(0)}$ denoting the amount that was invested at time 0.

Other assets are assumed to be risky in the sense that their price is not deterministic and evolves according to a following stochastic differential equation. The price process $P^i(t)$ evolves according to a geometric Brownian motion stochastic process, represented by the following stochastic differential equation:

$$\frac{dP^i(t)}{P^i(t)} = \mu_i dt + \sum_{j=1}^d \bar{\sigma}_{ij} dW^j(t), \quad (6)$$

with $\mu_i > r$ the drift of the i -th risky asset and $(W^1(s), W^2(s), \dots, W^d(s))$ a d -dimensional standard Brownian motion process. Here it is assumed that the $W^i(s)$ are mutually independent standard Brownian motions.

The diffusion matrix $\bar{\Sigma}$ is defined by

$$\bar{\Sigma} = \begin{pmatrix} \bar{\sigma}_{11} & \bar{\sigma}_{12} & \cdots & \bar{\sigma}_{1d} \\ \bar{\sigma}_{21} & \bar{\sigma}_{22} & \cdots & \bar{\sigma}_{2d} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \bar{\sigma}_{m1} & \bar{\sigma}_{m2} & \cdots & \bar{\sigma}_{md} \end{pmatrix} \quad (7)$$

whereas the matrix Σ (referred to also as the variance-covariance matrix) is defined as

² Problems within a similar framework are analysed in Milevsky et al. (1997), Milevsky and Robinson (2000) and Dhaene et al. (2004).

$$\Sigma = \bar{\Sigma} \times \bar{\Sigma}^T = \begin{pmatrix} \sigma_1^2 & \sigma_{12} & \cdots & \sigma_{1m} \\ \sigma_{21} & \sigma_2^2 & \cdots & \sigma_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \sigma_{m1} & \sigma_{m2} & \cdots & \sigma_m^2 \end{pmatrix}, \quad (8)$$

with coefficients σ_{ij} and σ_i^2 given by $\sigma_{ij} = \sum_{k=1}^d \bar{\sigma}_{ik} \bar{\sigma}_{jk}$ and $\sigma_i^2 = \sigma_{ii}$. Observe that $\sigma_{ij} = \sigma_{ji}$, hence the matrix is symmetric. Additionally we assume that Σ is positive definite. Thus for all non-zero vectors $\pi^T = (\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_m)$ we have that all σ_i are strictly positive and that Σ has a matrix inverse.

If one defines the process $B^i(s)$ by

$$B^i(s) = \frac{1}{\sigma_i} \sum_{j=1}^d \bar{\sigma}_{ij} W^j(s). \quad (9)$$

than equation (6) can be rewritten as:

$$\frac{dP^i(t)}{P^i(t)} = \mu_i dt + \sigma_i dB^i(t). \quad (7)$$

Observe, that in contrast to equation (6) where $W^i(\tau)$ are uncorrelated standard Brownian motions, the $B^i(\tau)$ are correlated standard Brownian motions, with

$$\text{Cov}(B^i(t), B^j(t+s)) = \frac{\sigma_{ij}}{\sigma_i \sigma_j} t, \quad t, s \geq 0. \quad (8)$$

The solution to equation (7) is

$$P^{(i)}(t) = P^{(i)} \exp\left(\left(\mu_i - \frac{1}{2}\sigma_i^2\right)t + \sigma_i B^i(t)\right), \quad (9)$$

with P^i as before denoting the price of i -th risky asset at time 0.

From equation (9) one finds the price of the risky asset to be log-normally distributed with the first two moments given by

$$E[P^{(i)}(t)] = P^{(i)} \exp(\mu_i t), \quad (10)$$

$$\text{Var}[P^{(i)}(t)] = (P^{(i)})^2 \exp(2\mu_i t) (\exp(\sigma_i^2 t) - 1). \quad (11)$$

A more detailed representation of a multidimensional return process in a Black & Scholes setting can be found in e.g. Björk (1998) or Dhaene et al. (2004).

2.2.2 Constant mix investment strategies

In this Section I briefly recapitulate some of the most important results on the topic of constant mix investment strategies.

As before, consider a market of n risky and one risk-free security. Within this setting, any investment strategy can be characterised by an allocation vector $\bar{\pi}(t) = (\pi_0(t), \pi_1(t), \dots, \pi_n(t))^T$, with $\bar{\pi}_i(t)$ denoting the percentage of the i -th risky asset held at time t and $\pi_0(t)$ the percentage of risk-free asset in the portfolio. Observe that the fraction placed in the risk-free asset is determined by the aggregate percentage of all risky assets in the portfolio

$$\bar{\pi}_0(t) = 1 - \sum_{i=1}^n \pi_i(t). \quad (12)$$

In the case of a constant mix investment strategy, the percentages (in terms of value) of different assets remain constant over time, so that the time component can be dropped

$$(\pi_0(t), \pi_1(t), \dots, \pi_n(t))^T = (\pi_0, \pi_1, \dots, \pi_n)^T. \quad (13)$$

Although the proportions of each asset type are independent of time, the portfolio nevertheless has to be continuously rebalanced in order to keep the percentages of each asset type constant. This strategy implies a “buy low and sell high” principle. Namely, if a price of an asset falls while the prices of all other assets remain constant, one should increase the quantity of that stock (which has fallen) and reduce the quantity of other securities to maintain a constant mix within one’s portfolio.

Given a class of constant mix strategies $\bar{\pi}$ one can prove that the portfolio price process $P(t)$ evolves according to the following stochastic differential equation

$$\begin{aligned} \frac{dP(t)}{P(t)} &= \sum_{i=1}^m \pi_i \frac{dP^i(t)}{P^i(t)} + \left(1 - \sum_{i=1}^m \pi_i\right) \frac{dP^0(t)}{P^0(t)} \\ &= \left(\sum_{i=1}^m \pi_i (\mu_i - r) + r\right) dt + \sum_{i=1}^m \pi_i \sigma_i dB^i(t). \end{aligned} \quad (14)$$

If we introduce a process $B(\tau)$ by

$$B(\tau) = \frac{1}{\sqrt{\bar{\pi}^T \Sigma \bar{\pi}}} \sum_{i=1}^m \pi_i \sigma_i B^i(\tau). \quad (15)$$

It can be shown that $B(\tau)$ is a standard Brownian motion, so that we can rewrite equation (14):

$$\frac{dP(t)}{P(t)} = \mu(\bar{\pi}) dt + \sigma(\bar{\pi}) dB(t), \quad (16)$$

with $B(t)$ a standard Brownian motion and $\mu(\bar{\pi})$ and $\sigma^2(\bar{\pi})$ defined as

$$\mu(\bar{\pi}) = r + \bar{\pi}^T \cdot (\bar{\mu} - r1) \quad \text{and} \quad \sigma^2(\bar{\pi}) = \bar{\pi}^T \cdot \Sigma \cdot \bar{\pi}. \quad (17)$$

Here 1 denotes the m -dimensional vector of ones $(1, 1, \dots, 1)^T$ and Σ stands for a variance-covariance matrix which is assumed to be positive definite. The solution of equation (16) is

$$P(t) = P \exp\left(\left(\mu(\bar{\pi}) - \frac{1}{2}\sigma^2(\bar{\pi})\right)t + \sigma(\bar{\pi})B(t)\right), \quad (18)$$

with expectation and variance given by

$$E[P(t)] = P \exp(\mu(\bar{\pi})t), \quad (19)$$

$$\text{Var}[P(t)] = P^2 \exp(2\mu(\bar{\pi})t) (\exp(\sigma^2(\bar{\pi})t) - 1). \quad (20)$$

Throughout this Section I use the concept of yearly return, which gives the log-value of one money unit investment after a one-year period. In line with equation (18) a return in year can be written as

$$Y_k(\bar{\pi}) = \mu'(\bar{\pi}) + \sigma(\bar{\pi})(B(k) - B(k-1)), \tag{21}$$

with $\mu'(\bar{\pi})$ (where $\mu'(\bar{\pi})$ is equal to $\mu(\bar{\pi}) - \frac{1}{2}\sigma^2(\bar{\pi})$) denoting the drift, $\sigma(\bar{\pi})$ standard deviation (on a yearly basis) of investment strategy $\bar{\pi}$ and $B(k)$ stands for a standardised Brownian motion. In more general terms, the value of a single unit investment over a period of k years expressed in terms of yearly returns can be written as

$$P(k) = P \exp(Y_1(\bar{\pi}) + Y_2(\bar{\pi}) + \dots + Y_k(\bar{\pi})). \tag{22}$$

Observe that the yearly returns $Y_i(\bar{\pi})$ are independent and normally distributed; hence the return over a period of k years is also normally distributed.

3 Saving for a retirement problem

As mentioned, the first problem I address is the so called saving for retirement problem. More precisely, I consider a multi-period portfolio problem of a decision-maker who wants to maximise the p -quantile of terminal wealth distribution function. In order to achieve this goal he periodically invests random amounts X_1, X_2, \dots, X_n (where the considered amounts are on a yearly basis and measured in real terms, i.e. adjusted for inflation) over the length of the investment horizon. I assume that the investment amounts X_i are normally $N(\mu, \sigma^2)$ distributed. The logic behind such an assumption lies in the stochastic nature of the investor's environment. For example, private investors saving for their retirement are exposed to idiosyncratic shocks (such as the loss of a job or a sudden injury) which can result in a negative balance between that year's earnings and consumption. It thus makes sense also to model examples where one allows for the net investment to be negative with some small probability p .³

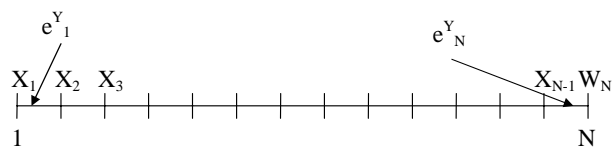


Figure 1: Saving for a retirement problem

The amounts X_i are invested according to some constant mix investment strategy $\bar{\pi}$ as described in the previous Section. The goal of the investor is to choose such a strategy, that the amount of the end wealth $W_n(\bar{\pi})$ guaranteed with sufficiently high probability p is maximized. As

one can prove; this goal is obtained by maximizing the $1 - p$ quantile of end wealth.⁴

$$F_{W_n(\bar{\pi})}^{-1}(1 - p) = \sup(x \in R; \Pr[W_n(\bar{\pi}) \geq x] = p) \tag{23}$$

Thus the optimisation criterion is set equal to:

$$\max_{\bar{\pi}} (F_{W_n(\bar{\pi})}^{-1}(1 - p)). \tag{24}$$

4 The reserving problem

In the second problem I consider the case of an investor who has to meet a series of future random payments/losses X_i by investing an amount K under some investment strategy $\bar{\pi}$. The random payments are assumed to be log-normally distributed $LN(\mu, \sigma^2)$, so that the payments in each year are strictly positive. In choosing the optimal investment strategy I look for an investment mix $\bar{\pi}$ that, given a fixed default probability $1 - p$, minimises the initial capital investment K .⁵

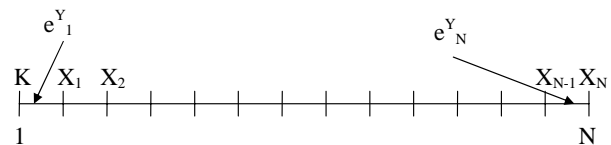


Figure 2: The reserving problem

In obtaining this goal the investor chooses such a strategy $\bar{\pi}$ that minimizes the p quantile of the present value of future payments, where the discounting is done with respect to investment returns $Y_n(\bar{\pi})$. More precisely, one can show that setting the initial capital K equal to

$$K = F_{W_n(\bar{\pi})}^{-1}(p) \tag{25}$$

fulfills the condition that the default probability is at most $1 - p$.

$$\Pr \left[K \cdot e^{Y_1(\bar{\pi}) + \dots + Y_n(\bar{\pi})} - \sum_{i=1}^{n-1} X_i \cdot e^{Y_i(\bar{\pi}) + \dots + Y_n(\bar{\pi})} - X_n \geq 0 \right] = F_{W_n(\bar{\pi})}^{-1}(p) \tag{26}$$

5 Numerical illustration

In this Section the results of numerical calculations are presented. In all the examples considered the same set of parameters describing market dynamics is selected; drift of the stock market index $\mu_m = 0.073$ and standard deviation $\sigma_m = 0.16$, for the drift of the risk-free account I took $r = 0.012$ whereas for the length of the investment horizon

³ A similar problem is discussed in Ahčan et. al. (2005).

⁴ The following expression is valid for the case of continuous and increasing cumulative distribution function $F_{W_n(\bar{\pi})}(x)$.

⁵ A similar problem is discussed in Ahčan (2004, 2005).

$T = 40$ was chosen⁶ (I perform ED 300 000 simulations for each of the 15 investment strategies considered).

5.1 Terminal wealth problem

In this subsection I discuss the results for the terminal wealth problem considered in Section 3 I present the results for the case of low (almost constant payments) and high volatility (very unstable environment) of yearly payments. In the first case I assume the payments X_i to be normally distributed with mean $\mu_x = 10$ and standard deviation $\sigma_x = 0.5$, whereas in the second example the standard deviation is set equal to $\sigma_x = 0.5$, while the mean stays the same. Additionally I assume successive payments to be serially correlated, with the correlation equal to 0.5 if the time lag between successive payments is 1 year and 0.2 if the lag is 2 years. All other correlations are assumed to be zero.

In Figure 3 I present the results for the first case. One can observe that the maximum is achieved for an investment strategy equal to $\pi_{opt} = (27.5\%, 72.5\%)^T$ (where the first value denotes a fraction invested in the risk-less asset and the second value denotes the fraction invested in the market portfolio) with the corresponding 95% guaranteed terminal wealth equal to $K = 578.5$.

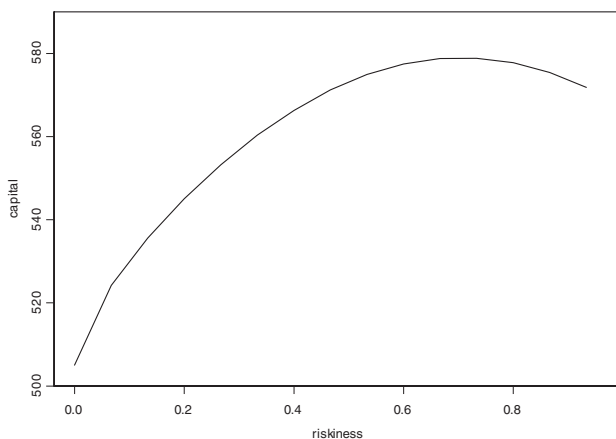


Figure 3: The 0.05-quantile of the terminal wealth cumulative distribution function with respect to the riskiness of an investment strategy ($var=0.25$)

Figure 4 presents the results of the second example (variance 25 units). In this case the optimal investment strategy is achieved in the case of $\pi_{opt} = (20.5\%, 79.5\%)^T$ with the corresponding terminal wealth equal to $K = 558.5$.

Having evaluated both of the numerical examples (where now the only difference is with regard to the volatility of payments) allows one to make some conclusions about the optimal investment policies under uncertainty. As one can see, increasing the volatility of payments to the investment fund decreases the 95% guaranteed accu-

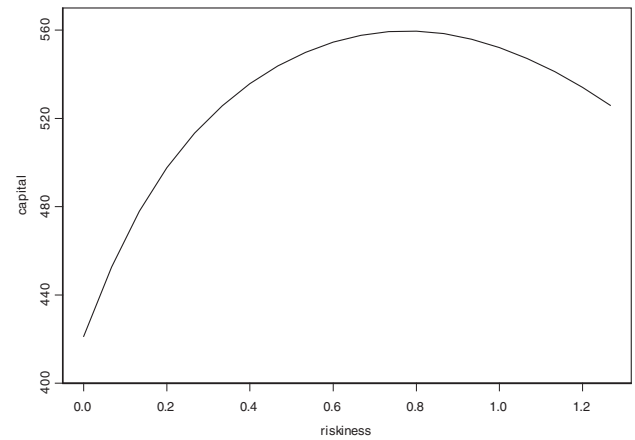


Figure 4: The 0.05-quantile of the terminal wealth cumulative distribution function with respect to the riskiness of an investment strategy ($var=25$)

mulated wealth and increases the asset mix towards more risky assets. If it is an intuitive result that increasing the volatility of payments decreases the 95% guaranteed accumulated wealth, then the amount of decrease is certainly surprising; increasing the volatility of payments by a factor of 100 decreases the amount of wealth which is achieved with a probability of 95% by a mere 3.5%.

Another striking result is that although the optimisation criterion is very risk-averse (95% of the outcomes should be in our favour) increasing the randomness in the investment environment (by increasing the volatility of payments) pushes the optimal investment mix towards risky assets. To explain this effect, one should examine how the volatility of the terminal wealth distribution changes as one increases the volatility of payments. Clearly, if the volatility of payments is relatively small most of the terminal wealth volatility comes from the stochastic nature of the financial environment (i.e. discount factors). In this case, the overall volatility of accumulated wealth is mostly determined through the choice of investment strategy and it makes sense under a risk-averse objective function to pick a more risk-free investment strategy. On the other hand, when the volatility of payments is larger the investment strategy will not have a prevailing effect of reducing the volatility of accumulated wealth since both of the random vectors (payments, investment returns) will contribute to the overall volatility. Accordingly, it makes sense to choose a riskier investment strategy with a higher expected return since then below-average payments can still be expected to accumulate enough wealth through higher expected investment returns. Although some of the outcomes will be less favorable (when under-average payments are accompanied by poor investment returns) the result shows that the overall effect of going more risky will be predominantly positive (even under strict risk-averse criteria such as a 5% VaR).

⁶ As shown in Ahčan (2005) the analysis can be restricted to a subset of two assets: a risk free asset and a market index.

5.2 The reserving problem

In this subsection I present the results for the reserving problem, with log-normally distributed losses. Two cases are considered: the case of low volatility of losses (the effect of pooling is significant and future losses can be regarded as almost constant), and the case of high volatility (in the case that the background factors affecting risk can not be effectively diversified or the company has not a large enough pool of risks, the volatility of future losses is significant).

In the first example the choice of parameters is $\mu_x = 2.3$ and $\sigma_x = 0.05$, and for the second example $\mu_x = 2.2$ and $\sigma_x = 0.46$. The choice of parameters in both of the scenarios is such that the first moments (mean) are equal to 10 in both cases while the variances differ significantly (approximately $var = 25$ for the second scenario vs. $var = 0.25$ for the first scenario).

In Figure 5 I present the results for the first scenario (small volatility of losses). The optimal portfolio weights calculated by means of Monte Carlo simulation are $\pi_{opt} = (64\%, 36\%)^T$ (where as before the first value denotes a fraction invested in the risk-less asset and the second value denotes the fraction invested in the market portfolio), which corresponds to an initial capital investment $K = 303.5$.

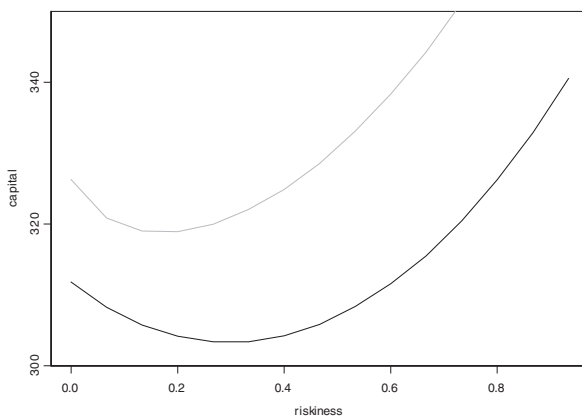


Figure 5: The 0.95-quantile of the cumulative distribution function with respect to the riskiness of an investment strategy ($var = 0.25$).

In Figure 6 the results of the second scenario are presented. The optimal portfolio weights are equal to $\pi_{opt} = (57.5\%, 42.5\%)^T$ and the corresponding initial investment is equal to $K = 309.9$.

Comparing both results, a similar conclusion can be drawn as before. Namely, in the case of more volatile future losses a higher provision (that guarantees at most 5% probability of default) needs to be established. Between the two cases a relatively small difference is observed; in the case of higher volatility of future losses provision is higher for a mere 2%. Again, as before a similar line of reasoning can be applied. Namely, if the volatility of losses is relatively small the amount of provision necessary to cover future losses will be mostly affected by the volatility of the discount factors. In this case, the overall volatility of present value of future losses is mostly determi-

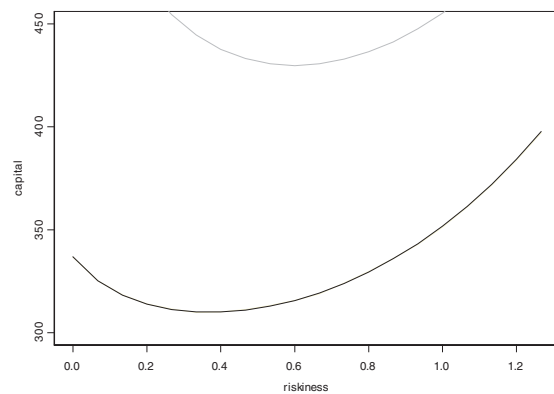


Figure 6: The 0.95-quantile of the cumulative distribution function with respect to the riskiness of an investment strategy ($var = 25$).

ned through the choice of investment strategy and it makes sense to select a more risk-averse investment strategy. On the other hand, when the volatility of losses is larger the investment strategy will not have a prevailing effect of reducing the volatility of present value of future losses. In this case a riskier investment strategy has to be chosen to offset the effects of less favorable results in the loss portfolio.

6 Conclusion

In this paper I tried to evaluate the effects of increased uncertainty in the business environment on the choice of the optimal investment strategy of conservative financial institutions such as banks, insurance companies and pension funds. As the results of two demonstrative examples indicate increasing the volatility of future losses/payments (e.g. future losses for insurance company and payments into a pension fund) of the financial intermediary will in general result in a more risky investment strategy even for a very risk averse optimization criterion. This could indicate that small companies, which have in general a higher coefficient of variation of payments or losses than bigger companies, should hold more risky assets than the bigger companies.

One should note however that the results of the examples considered are strongly affected by the choice of assumptions of the model. One such example is the duration of the investment horizon. Namely, the effect of shift towards riskier and higher yielding investment strategy is more pronounced in the case of longer investment horizon (i.e. for products and lines of businesses with longer duration) since in this case the benefits of riskier investment strategy become more pronounced. Special care should also be devoted to the assumption about the distribution of stock returns. If one assumes that the distribution of stock returns is more heavy tailed than the log-normal model predicts, the benefits of going towards risky investments will be less attractive (especially under very risk averse optimization criterion) since a larger number of cases with the above average realizations of the vector of payments/losses will be "worsened" by poor investment outcomes.

On the other hand it seems that the choice of the distribution function for losses/payments does not strongly effect the general conclusion of the simulations.

References

- Ahčan, A., Darkiewicz, G., Hoedemakers, T., Dhaene, J., Goovaerts, M. (2004). Optimal Portfolio Selection: Applications in Insurance Business, *Proceedings of the 8th International Congress on Insurance, Mathematics & Economics*, Rome.
- Ahčan, A., Darkiewicz, G., Hoedemakers, T., Goovaerts, M. (2005). Computation of Convex Bounds for Present Value Functions with Random Payments, *Journal of Computational and Applied Mathematics*, **186** (1): 23-42.
- Ahčan, A. (2005). How to choose the right asset mix in the case of random payments. Unpublished paper, Faculty of Economics, University of Ljubljana.
- Björk, T. (1998) *Arbitrage Theory in Continuous Time*, Oxford University Press, pp. 311.
- Black, F., Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities, *Journal of Political Economy*, **81**: 637-659.
- Brennan, M.J. (1998). The role of learning in dynamic portfolio decisions, *European Finance Review* **1**: 295-306.
- Brennan, M.J., Schwartz, E.S., Lagnado, R. (1997). Strategic asset allocation, *Journal of Economic Dynamics and Control*, **21**: 1377-1403.
- Brennan, M.J., Schwartz, E.S., Lagnado, R. (1999). The use of treasury bill futures in strategic asset allocation programs, In: Ziemba, W.T., Mulvey, J.M. (eds.), *World Wide Asset and Liability Modeling*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 205-228.
- Brennan, M.J., Xia, Y. (2002). Dynamic asset allocation under inflation, *Journal of Finance*, **57**: 1201-1238.
- Campbell, J.Y. (1996.) Understanding risk and return, *Journal of Political Economy*, **104**: 298-345.
- Campbell, J.Y. (1999). Asset prices, consumption, and the business cycle, In: Taylor, J.; Woodford, M. (eds.), *Handbook of Macroeconomics*, North-Holland, Amsterdam.
- Campbell, J.Y., Viceira, L.M. (1999). Consumption and portfolio decisions when expected returns are time varying, *Quarterly Journal of Economics*, **114**: 433-495.
- Campbell, J.Y., Viceira, L.M. (2000). Consumption and portfolio decisions when expected returns are time varying: erratum, Unpublished paper, Harvard University, available on the authors' websites.
- Campbell, J.Y., Viceira, L.M. (2001). Who should buy long-term bonds? *American Economic Review*, **91**: 99-127.
- Campbell, J.Y., Cocco, J., Gomes, F., Maenhout, P., Viceira, L.M. (2001). Stock market mean reversion and the optimal equity allocation of a long-lived investor, *European Finance Review*, **5**: 269-292.
- Campbell, J.Y., Chan, Y. L., Viceria, M.L. (2003). A multivariate model of strategic asset allocation, *Journal of Financial Economics*, **67**: 41-80.
- Dhaene, J., Vanduffel, S., Goovaerts, M.J., Kaas, R., Vyncke, D. (2004). Comonotonic approximations for optimal portfolio selection problems, Available online at www.kuleuven.ac.be/insurance_publications.
- Merton, R. (1971). Optimum consumption and portfolio rules in a continuous-time model. *Journal of Economic Theory*, **3**: 373-413.
- Merton, R. (1973). *Continuous Time Finance*, Cambridge, Blackwell.
- Milevsky, M., Ho, K., Robinson, C. (1997). Asset allocation via the conditional first exit time or how to avoid outliving your money, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, **9**(1): 53-70.
- Milevsky, M., Robinson, C. (2000). Self-annuitisation and ruin in retirement, with discussion, *North American Actuarial Journal* **4**(4): 112-129.
- Rubinstein, M. (1976). The strong case for the generalized logarithmic utility model as the premier model of financial markets, *Journal of Finance*, **31**: 551-571.
- Rubinstein, M. (1976). The valuation of uncertain income streams and the pricing of options, *Bell Journal of Economics*, **7**: 407-425.
- Rubinstein, M. (1981). A discrete-time synthesis of financial theory, *Research in Finance*, **3**, JAI Press, Greenwich, CT.
- Samuelson, P.A. (1967). Efficient Portfolio Selection for Pareto-Levy Investments, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, **2** (June): 107-122.
- Samuelson, P.A. (1969). Lifetime portfolio selection by dynamic stochastic programming, *Review of Economics and Statistics*, **51**: 239-246.
- Stiglitz, J.E. (1970). A consumption-oriented theory of the demand for financial assets and the term structure of interest rates, *Review of Economic Studies*, **37**: 321-351.
- Xia, Y.; Wang, S.; Deng, X. (2001). A compromise solution to mutual funds portfolio selection with transaction cost, *European Journal of Operational Research*, **134**: 564-581.
- Xia, Y. (2001). Learning about predictability: the effects of parameter uncertainty on dynamic asset allocation, *Journal of Finance*, **56**: 205-246.

Aleš Ahčan je diplomiral na Fakulteti za fiziko Univerze v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa iz aktuarstva na Univerzi v Ljubljani, na Ekonomski fakulteti. Raziskovalno se ukvarja z optimalnimi naložbenimi strategijami, vrednotenjem opcij, numeričnimi metodami v aktuarstvu in matematičnih financah. Od leta 2002 je zaposlen kot asistent na EF v Ljubljani. Trenutno sodeluje z aktuarskim oddelkom katoliške fakultete v Leuvnu.

The Serbian Companies Organizational Restructuring Procedures

Petar Jovanović

University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Serbia and Montenegro, petarj@fon.bg.ac.yu

This paper deals with procedures used in restructuring of Serbian companies. The phases of the procedures are identified and described. The paper deals with organizational restructuring of the company via identifying the need for organizational restructuring, defining the goals of organizational restructuring, preparing a survey and analysing the current situation, diagnosing and evaluating existing situation, suggesting new organizational organization and finally choosing new organization scheme that will be implemented.

Key words: organization, restructuring, management

Postopki organizacijskega prestrukturiranja v srbskih podjetjih

V prispevku so obravnavani procesi prestrukturiranja v srbskih podjetjih. Identificirane in opisane so faze postopkov. Prispevek obravnava organizacijsko prestrukturiranje podjetja potem, ko je bila potreba za čem takim ugotovljena, opredeljeni so cilji organizacijskega prestrukturiranja, priprave na raziskavo in analiza trenutne situacije, diagnosticiranje in ovrednotenje obstoječe situacije ter predlog nove organiziranosti z izborom nove organizacijske sheme, ki bo vgrajena.

Ključne besede: organizacija, prestrukturiranje, management

1 Introduction

Numerous changes and problems evolving from the environment or existing within the Serbian transition society and economy in general have led to a significant economic crisis. To overcome this state of affairs it is necessary that significant changes in economy and in the companies should be made. The majority of companies will have to undergo some general changes meant to provide for an increase in production, a more rational allocation of any kind of resources and reduction of costs as a whole, for the improvement of the efficiency of investment and the like. In addition, there is a great number of changes and transformations that may be performed in any company, all in order that business position be improved and the crisis be overcome.

Given the overall situation the Serbian companies are in, restructuring of the companies is necessary. This should include all the areas of functioning and development of a company and be realised as a property, programme, market, technology, organisation and management restructuring (Jovanovic, 2003; Jovanovic, 1998).

In the present situation, the changes that are most important are those in the field of products and production

programmes. That is, we have a complete programmed restructuring of companies followed by investing into the development of the company as well as by realisation of appropriate investment projects. Currently, it is only organisational changes, i.e., organisational restructuring of companies that is carried out in this country, and this cannot contribute to the development of the company only by itself, without an appropriate programmed restructuring and new technology implementation (Jovanovic, 1999).

Since programme restructuring is most important for our companies, and having in mind that property transformation is in progress, the procedure should start with a survey and an analysis of the company's activity.

A detailed survey and analysis of the existing situation in the company include the market, programme, technical-technological, organisational-management, personnel and financial analysis. The survey and the analysis offer the basic elements to diagnose and evaluate the situation, which are to show whether there is a need for wholesome and prompt changes, partial changes in some areas of business or minor changes in one particular area of business (Doppler & Lauterburg, 2000; Genus, 1998). They form the background upon which new solutions are pro-

posed, related in the first place to programme transformation and to introducing new programmes and products, but also to a possible implementation of new technology, capturing new markets, organisational transformation and the like (Kotter, 1996).

This work presents the results of a research and the procedure of the organizational restructuring of the Serbian companies that are currently carried out. The procedure includes programme, organisational and management transformation of the company and has been applied in a number of Serbian companies by the team of experts from the University of Belgrade, led by the author of this work. The research presented in the work deals with the Serbian companies; nevertheless, the restructuring procedure presented here may be applied to companies in other countries in transition too (Jovanovic, 1998).

According to the poll that was conducted among top and functional managers in 50 Serbian companies, it can be determined that 80% of the managers considered that the largest number of companies in Serbia, after long-term political and economical crisis, have lost their markets and that their programmes have become out, and that they need programme restructuring. Over 90% of the managers have written down that existing company organization in Serbia is weak and out of date and needs organizational restructuring. These and other facts were the foundation for defining the described restructuring concept that was enforced in 15 companies in Serbia and has shown good results, especially in small and medium enterprises (Jovanovic, 2003; Jovanovic, 1998).

2 Programme Restructuring of the Company

The programme restructuring of the company include an analysis of the existing products and production programmes, a definition and evaluation of the existing programmes and their sections, as well as a research into and introduction of new products and production programmes in order that the market position of the company be improved and the efficiency of its activities be enhanced.

The analysis of the current state of affairs is in the first place meant to determine the market justification and economic efficiency of the existing products and production programmes, and, on the basis of that, to decide in favour of abolishing the old and introducing new products and programmes. This is a very complex process which is to be carried out carefully and in an organised way, in accordance with a previously defined procedure that includes all relevant phases and activities.

On the basis of previously performed theoretical and empirical research (Jovanovic, 2000; Jovanovic, 1998) we propose the following procedure, somewhat larger than the programme restructuring itself since it may be included into the necessary property, organisational and management changes and transformations. The procedure consists of the following phases:

1. The survey and an analysis of the current state (market, programme, technical-technological, organisational and management, personnel and financial analysis).
2. The diagnosis and evaluation of the situation.
3. The proposition of possible solutions.
4. The organisational-property restructuring (if not previously carried out).
5. The analysis of new programmes at disposal.
6. The choice of the new programme (selection and decision-making).
7. The development of the new programme (the programme itself is developed).
8. The new programme implementation (acquisition of knowledge from outside).
9. The pre-investment study (Prefeasibility study).
10. The investment programme (Feasibility study).
11. The financial construction.
12. The technical documentation.
13. The realisation of investments.
14. The final organisational-management definition of the company (Jovanovic, 2001).

The procedure quoted above and aimed towards the programme restructuring of the company stems from a wholesome survey and a detailed analysis of the overall activity of the company. Such a wholesome insight and analysis of the situation of the overall business of the company is meant to give a relatively clear insight into of the present state and any relevant areas of activities of the company and provide for the diagnosis and the evaluation of the situation which are further to suggest changes to be implemented in order that the company should work better and more efficiently (Wheelen & Hunger, 1995).

The diagnosis and the situation evaluation are followed by the definition as well as the proposition of new solutions that may be related to company restructuring and transformations in various areas. Sometimes it is only organisational transformation of the company that is necessary for the results to be obtained. The situation in which the majority of Serbian companies are now, however, demands that programme restructuring be done in the first place, and this is to be followed by capturing new markets.

The following step in the procedure of restructuring should include the research into and the analysis of new programmes available, taking into account various possibilities and offers in this field, the new development programmes catalogues, data bases on new programmes etc. (Porter, 1980; Porter, 1998). If a detailed analysis is carried out, there is a strong basis for decision making and the choice of the appropriate programme is obtained. There may appear two possibilities for further work on programme restructuring. The company may develop and implement the new programme by itself, using technological or consultant help from outside if necessary, or it may acquire a licence and in this way ensure a prompter way to obtain and implement the new programme (Gouillart & Kelly, 1995).

When all this is accomplished it is necessary to invest into ensuring new production, i.e., to make appropriate

investment projects and make sure that they are realised, so a new programme is implemented into the company. The whole procedure usually ends in organisational-management transformation and the final modelling of the company organisation.

At the company's very programme transformation level, the practical implementation procedure may include the following tasks:

1. An analysis and evaluation of the existing programmes.
2. Making decisions on the existing programmes.
3. Research into new programmes.
4. Research into whether the programme is developed and elaborated.
5. Decision making and selecting a new programme.
6. Research into what is necessary to introduce a new programme.
7. Deciding on how to implement the new programme (Jovanovic, 1999).

The analysis and evaluation of the existing programmes includes a detailed analysis of the existing products and production programmes from every business aspects present and an estimate of the validity and efficiency of the existing products and production programmes. On the basis of these a decision is made whether the company will retain the existing programme, which means it is not necessary to make any programme changes, or retain part of the existing programme and at the same time introduce a new one, or it should abandon the existing programme and introduce a new programme from the same or similar business area.

The research into new programmes is a large and a very complex task by which we identify the possible sources and executors of these programmes and the ways to acquire them. The following may be quoted as sources of new programmes:

- institutes, faculties, consultant organisations and the like,
- foreign companies and their agencies,
- foreign fairs, presentations and manifestations,
- foreign trade company's agencies abroad,
- commercial chambers agencies abroad,
- specialised foreign consultant organisations,
- specialised developmental institutions and funds from abroad,
- inventors, innovators, customers etc.

The ways to contact and negotiate with these sources may vary, but they are generally directed towards finding a greater number of potential programmes from the same or a similar business field in order to select the best one by rational selection.

Depending on whether it is a production and business detailed programme, ready to use, or only a more or less developed idea, further analyses are conducted. This is so that the selection and choosing of the appropriate programme may be effected. If we have an elaborated programme, an evaluation and selection are made on the basis of previous commercial, production-technical and financial analyses. If it is an idea, then the idea is further de-

veloped and this leads to creating a programme ready to be used.

When the appropriate programme has been selected, it is necessary to analyse whether and to which extent the programme corresponds to the company's potentials and what is required for the programme to be implemented. This analysis and evaluation includes in the first place the question whether the programme can be realised in the existing site, with the existing machinery and equipment and with the personnel at disposal. These also form the basis upon which we determine the requirements for the new programme implementation.

The final phase refers to the implementation of the new programme, via investing into the necessary space, machinery, equipment, tools, personnel etc. In this phase all the necessary studies and surveys are made: prefeasibility study, feasibility study, technical documentation etc. and the final realisation of the investments takes place. The implementation of the new programme is concluded by running the production with the product successfully entering the market.

The overall process of programme restructuring of the company accomplished, there appears a need for further organisational changes and organisational transformation of the company.

3 Organisational Restructuring of the Company

When numerous internal and external changes result in significant problems in the functioning of the company, it is obvious that the time has come to carry out a transformation aiming at improvement in the company's organisation (Williams et al., 2002).

It is evident that the existing organisational structure and the connection between human and material resources no longer corresponds to the company's goals and that something must be done to create a new connection and accord (Hastings, 1993). Therefore it is necessary to change and redefine the organisational structure of the company in terms of ensuring that it adapts to the changes that occurred or are currently occurring in the company or in the environment (Hurst, 1995).

When it is perfectly clear that some improvements in the organisation must be made, the question arises as to how to do the job, that is, how to improve the existing or design a new organisational structure of the company (Hammer & Champy, 1993; Argyris, 1990; Mintzberg, 1983; Mintzberg, 1990). Given the significance and complexity of this problem both in theory and in practice various methodological approaches and procedures for improving organisational structure are developed and used. This text offers one approach, widely used in the Serbian practice. The procedure consists of eight basic phases:

1. Identifying the need for organisational restructuring.
2. Defining the goals of organisational restructuring.
3. Making a survey and analysing the existing situation.
4. Diagnosing and evaluating the existing situation.

5. Researching into the existing knowledge and experience.
6. Suggesting new organisational solutions.
7. Choosing new organisation.
8. Implementing new organisation (Jovanovic, 1999).

As regards the ever present and fast changes in the environment, as well as frequent, or undergoing, needs to change and improve the company's organisation, this approach may be understood as a continuous process where, as soon as the final phase of one procedure has been finished, the initial one of the following is started, so we have a continual, or ever-repeating process.

3.1 Identifying the Need for Organisational Restructuring

The initial phase in the process of organisational transformation is identifying the need for organisational improvement. When numerous internal and external changes are identified and when they result in discord in the functioning of the company, it becomes obvious that some improvements in the organisation should be made. Poorer results in some areas of business, decline in sales, increase in production costs, decline in the quality of the products, problems in supply and with cooperators, difficulties in developing and introducing a new product, problems in capturing new markets, appearance of powerful competition etc. are the obvious signs that there has come to significant changes in the company and in its environment and that it is necessary to undertake transformation and improvement of the company's organisation, so that it should answer the changed conditions and operate successfully in the new, changed conditions.

3.2 Defining the Goals of Organisational Restructuring

The next phase in the process of improving the company's organisation is analysing and defining the goals to be achieved by organisational improvement.

It is clear that different situations and different needs mean different goals in organisational improvement. These goals cannot be the same for a company starting a new production line, a company trying to capture a new distant market, a company abolishing some production or a company acquiring another, similar company. The general goal is, of course, to design an organisation that will provide for efficient business in new, changed conditions, and this is valid for any situations (Ansoff, 1987).

However, each of the quoted situations has its own, specific goals, significant only for respective situations and problems.

Winning a new market requires that a new department in marketing and sales be opened, whereas abolishing a production means changes in the organisation in the section of preparation, ensuring and conducting production. These are smaller-scale changes in the company's

organisational structure, requiring a small-scale reduction or increase in the number of employees. On the other hand, mastering an entirely new production, spreading into new business fields, or acquisition of a new company are big business transactions calling for larger-scale organisational changes and improvements, sometimes designing an entirely new organisational structure of the company (Drucker, 1991).

Therefore it is necessary to approach the definition of the goals of organisational improvement in a very serious way and, taking into account all the possible aspects of the problem, to define the general and the specific goals of each and every problem in organisational improvement.

3.3 Making a Survey and Analysing the Existing Situation

On defining the goals of organisational improvement, it becomes necessary to get a detailed insight and analyse the existing situation in the company's organisation. This phase of the procedure means a large, all-including and detailed research, aimed at providing all the necessary information for reviewing the existing organisation of a company.

A survey and an analysis of the existing state of organisation in a company is generally achieved through various organisation methods and techniques. Among these there are different observation and auto-observation lists, the method of group and individual interviews, the method of analysis and comparison of the existing documentation, the method of immediate observation, the brainstorming technique, etc. (Cole, 1990; Certo, 1988).

Observing the existing situation in the company's organisation provides a great number of data to be processed and analysed in detail, in order that relevant conclusions on the existing situation in the company's organisation, on some shortcomings and necessary changes should be drawn. The first step is to give a detailed survey of the existing state through respective organisational schemes, tables and explanations, and the next is to convey a detailed analysis of all the relevant recorded materials. The analysis should show what the existing organisation of a company is like, which its main advantages and disadvantages are, what the adjustment possibilities are, if and how it can be used in changed situations etc.

3.4 Diagnosing and Evaluating the Existing Situation

The next phase in the company's organisational improvement procedure is a diagnosis and an estimate of the existing situation in the company's organisation. These give an opportunity to acquire a detailed view of the existing organisational structure and, on the basis of that, to diagnose its possible shortcomings and problems and estimate whether and to which extent it can be used in the changed conditions. Also, what is to be changed in the existing

organisational structure in order that the company may function efficiently further on.

The diagnosis and the evaluation of the existing situation should highlight the weaknesses in the existing organisation of the company and the shortcomings responsible for the company's inability to adapt to changes within and in its environment. The observed weaknesses and problems provide the basis for a global assessment of the company's organisation and the possibilities that it be improved and developed towards answering the needs imposed by the changes observed (Jovanovic, 2001; Hurst, 1995).

The diagnosis and the estimate of the existing situation in the company's organisation are based on the results of the survey and the analysis and, in a way, are their final act, providing the basis for defining measures and actions to improve the organisation. The conclusions stemming from the diagnosis and the evaluation of the state are at the same time the suggestions on what should be changed in the company's organisation and how it should be done, in order that the company should function efficiently in the conditions of greater changes within the company and in the environment too.

3.5 Researching into the Existing Knowledge and Experience

Prior to defining new organisational solutions on completing the diagnosis and the evaluation of the existing situation in the company's organisation, a detailed research into the existing knowledge and experience in this field is necessary. This process should take place simultaneously with diagnosing and estimating the situation and with previous processes of the methodological procedure in organisational transformation, rather than afterwards.

This phase contains an analysis of advantages and disadvantages of the existing models of the company's organisation described in theory, and, especially, organisational solutions suggested in respective projects or already in practice. This knowledge and experience, together with the diagnosis and the evaluation of the existing situation in the organisation of the company, serve as basis for designing new organisational solutions (Gouillart & Kelly, 1995).

3.6 Suggesting New Organisational Solutions

The next phase in the methodological procedure in improving the organisation of the company defines the measures and activities to be carried out in order to improve the organisational structure. On the basis of the record and analysis and the diagnosis and the evaluation of the existing situation follows a definition of what may remain in the existing organisation and what is to be changed. These were general remarks that are now to be translated into concrete organisational measures and tasks. Any measures or activities that are to be introduced in order to improve the existing organisation of the company should now be accurately and clearly defined (Hurst, 1995).

In the first place, it should be decided whether the company retains the existing model of organisation or abandons it and introduces an entirely new one. If the existing model is retained, then smaller or bigger changes are made in some organisational sections. That implies a clear definition of which organisational units in the existing organisational structure should be abolished or reduced, and which ones should be increased and further developed organisationally. It will also include a definition of what new organisational units should be introduced into the organisational structure of the company and what they should be like in order that it be possible to accomplish all the new work required by the changes in the company and in the changed environment (Champy, 1996; Kotter, 1996; Mintzberg, 1983).

These may be smaller organisational changes aimed at adding to the marketing and sales sector a new department that will do the market research or deal with the sales of the products in a new, so far not conquered part of market or in an entirely new market. The changes may be related to increasing and strengthening the department for research and development, if the company decides to launch a new product, or to the improvement of the department for planning, preparation and ensuring production, if the company decides to cut on expenses and improve the efficiency of production. Sometimes it is much bigger organisational changes and even a complete transformation in the organisation of the company that must be made. If the company has invested into a new production factory to produce a new product, it will inevitably be necessary that the entire organisational structure of the company be redefined. The research carried out in a large number of Serbian companies show that significant changes, abolishing some organisational units and introducing others, are necessary in all the companies analysed. This is most frequently caused by the previously conveyed privatization of the companies or by great difficulties in the production and sale of the products and services of these companies (Jovanovic, 1998).

3.7 Choosing New Organisation

In suggesting new organisational solutions there usually appears a number of alternative possibilities. If this is the case, it is necessary to choose the most appropriate organisational solution among the available ones.

Evaluation and choosing the most appropriate solution are usually in accordance with the previously adopted criteria for selection and choice. The criteria are adopted in accordance with the circumstances and are directed towards a more efficient functioning of the company. This phase in the procedure is very complex and deserves to be paid special attention.

3.8 Implementing New Organisation

The final phase of the methodological procedure in the organisational transformation includes the definition of new organisational solutions implementation. We know

well the difficulties in the implementation of changes into a company and most frequently the great resistance and resent of the majority of the employees towards the changes. The changes in the company organisation are by all means related to the employees, to their number and status, rewards and the possibilities of promotion. Therefore the organisational changes are very important for both the company and for the employees and they should be approached carefully and seriously. The preparation for implementation of the changes must be thorough since the success of this phase directly conditions the success of the overall procedure in the improvement in the company's organisation (Jovanovic, 2001).

In order to successfully implement the changes it is necessary that all the preparations for their implementation be thoroughly and carefully made. The managers, who are the agents in all the changes in the company, should first explain all the changes to be introduced to all the employees, and to especially analyse the advantages and the disadvantages of the changes for both the company in general and for the individuals (Hannagan, 1995; Bennis & Nanus, 1985). Their task is to motivate the employees to accept the changes in the organisation and to assure them that the changes will prove useful for the employees too.

4 Management Restructuring of the Company

On completing the organisational restructuring of the company it is necessary that management restructuring take place as well. The management restructuring of the Serbian companies means introducing professional managers capable of managing the company successfully. That means bringing in trained managers with great authority, whose position does not depend on political situation, but only on the results of their work, according to the assessment the owner makes (Jovanovic, 2003; Jovanovic, 2000).

In the long period that is behind us we had managers the state officials or managers in self-management. These managers were appointed by self-management bodies, in reality by power and government centres represented in the political party or state organisations. They did not have sufficient authority for an efficient management of the company, they were unstable and dependent on the power center that appointed them.

Today we have a rather complex, transitional situation in which, simply saying, there are two types of managers. They are the manager entrepreneur or the manager owner and the manager official.

Due to some changes in the economic system, appearance of numerous privately owned companies or privatization of the existing state ones, there is a special type of managers owners. In this case the owner of the company acts both as a manager and as the owner, since with setting up the company he undertook both functions and continues to act in this twofold position ensuring an effi-

cient business of his company. Finding that ownership secures a stable managerial function and control over the entire business of the company, numerous partial owners or managers tended to be exclusive or majority owners in order that they perform the function of the manager at the same time. In the case of the manager owner, the manager is completely free handed in performing his functions and has maximum authority. He is not dependant on other subjects since he becomes self-appointed, and cannot be dismissed by the employees or any particular power centres (Jovanovic, 2003; Jovanovic, 1998).

In addition to the manager owner there is the manager official who is somewhat similar to the manager in the self-management system. These are managers in socially and state owned companies, appointed by a party or state organs so they are completely dependant on those who appointed them. Their authority is large in the fields of managing the performance and the employees, however, they are unstable in performing their own job, since they can be easily and promptly dismissed.

Management restructuring requires professional managers, capable of performing their job professionally and correctly, and dependent only on the results of the company they manage. In order that the companies in this country should realise the changes imposed by the current economic crisis, we need competent professional managers, experts for efficient managing in the company and accomplishing positive business results.

Two preconditions are to be fulfilled to make and introduce professional managers. The first is an appropriate social and economic environment; the other is good education and training of managers (Yukl, 2002; Bennis & Nanus, 1985). It is necessary to make some changes in the domain of ownership as well as in the domain of organisation of the company. The first step should be the privatization of socially owned companies and creation of market conditions for privatised companies that should additionally be organisationally restructured. Only in such a market environment may professional managers be created, and required to achieve certain results in the company performance, rewarded adequately for achieving favourable results or punished if they fail to achieve them.

As far as education and training of managers are concerned, there is a great need for them which is not in accordance with actual possibilities. There still is a manager training institutions, as well as a small number of teachers and trainers capable of doing this job. This is the real situation in Serbian companies and it calls for larger social care and the consultant aid from abroad.

Modern business conditions require permanent implementation of changes and managers – leaders, capable of identifying the needs for changes, ensuring conditions for implementing changes and drawing all the people forward into changes and development of the company (Yukl, 2002; Senge, 1990). Whether we will succeed in getting our economy started and in ensuring a better future depends on whether we have an appropriate environment and professional managers competent to be leaders.

5 Conclusion

The problems the Serbian economy is faced with call for a prompt and efficient restructuring of companies. This restructuring should be complex and should include programme, organisational and management restructuring.

The most significant changes are to be effected in the field of products and production programmes. Abolishing certain programmes and introducing new products and services, with ensured market, is a priority task. Introducing new products and services should be performed following a precise procedure that ends in investing into necessary plants, technology and personnel.

Organisational transformation is most frequent in practice although it cannot contribute to the development of the company without programme restructuring and implementing new technology. This type of restructuring should also be performed using an appropriate procedure and aid of specialised consultants.

At this moment, the Serbian companies also need management transformation that means introducing professional managers trained and capable of managing the company efficiently. The situation in this field is unfavourable since it does not provide for introducing professional managers and therefore the management transformation of the company is blocked.

References

- Ansoff, H. (1987). *Corporate Strategy*, Penguin Books, London.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences*, Allyn and Bacon, Needham Hts, MA.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.
- Certo, S. (1988). *Principles of Modern Management*, Allin and Bocon, Boston.
- Champy, J. (1996). *Reengineering Management*, Harper Colins Publishers, London.
- Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice*, DP Publication, London.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000). *Managing Corporate Change*, Springer, Berlin.
- Drucker, P. (1991). *Innovations and Entrepreneurship*, Privredni pregled, Belgrade.
- Genus, A. (1998). *The Management of Change*, International Thompson Business Press, London.
- Gouillart, F.J. & Kelly, J.N. (1995). *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, New York.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- Hannagan, T. (1995). *Management – Concepts and Practices*, Pitman Publishing, London.
- Hastings, C. (1993). *The New Organization*, McGraw-Hill, London.
- Hurst, D.K. (1995). *Crisis and Renewal*, Cambridge, Harvard Business School Press, MA.
- Jovanovic, P. (1998). Organizational and Management Restructuring of the Firm, *Manager*, 6:31-35
- Jovanovic, P. (1998). Programme Restructuring of the Firm, *Business Policy*, 9: 30-33.
- Jovanovic, P. (1999). *Strategic Management*, Grafoslog, Belgrade.
- Jovanovic, P. (2000). Management of the Project of Company Organization Transformation, *Proceedings of the 1st South East Europe Regional Conference on Project Management, SENET*, Ljubljana 9-11. November 2000.
- Jovanovic, P. (2001). Managing Changes in Project, *Journal SENET Project Management Review*, 2(1): 22-25.
- Jovanovic, P. (2003). Contemporary management practice in transition countries, *European Business Journal*, 15(2): 70-73.
- Jovanovic, P. (2004). *Management*, Grafoslog, Belgrade.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Mintzberg, H. (1990). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday, New York.
- Wheelen, T. & Hunger, D. J. (1995). *Strategic Management and Business Policy*, Reading, Addison – Wesley, Boston.
- Williams, A., Woodward, S. & Dobson, P. (2002). *Managing Change Successfully*, TJ International, Padstow, Cornwall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organisations*, Prentice Hall, New Jersey.

Petar Jovanović is a full-time professor of Management, Strategic Management and Project Management. He graduated on Faculty of Mechanical Engineering and holds a Master's degree and Doctor's degree in management from the University of Belgrade. During the period 1991–1996 Petar Jovanović was a Dean of a Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade. He is a Chief of Management Department and Chief of Investment Project Management Center, Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade. He was President of the Scientific Council of Center for Management, University of Belgrade. He has written many books and many papers in Management and Project Management. As a Consultant and Project Manager he worked in a large number of companies in Serbia and Montenegro. He is founder and President of Yugoslav Project Management Association, editor-in-chief of the International journal in Management, member of the Senet Project Management Review and SOVNET Project Management Journal editorial boards.

Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu

Irena Gorenak¹, Milan Pagon²

¹Ministrstvo za notranje zadeve, Štefanova 2, 1000 Ljubljana, irena.gorenak@gov.si

²Fakulteta za organizacijske vede in Fakulteta za policijsko-varnostne vede, Univerza v Mariboru

V teoretičnem uvodu avtorja govorita o organizacijskem komuniciranju in zadovoljstvu zaposlenih. Posebej predstavljata stanje na tem področju v policijskih organizacijah. Teoretični del zaključujeta s spoznanjem, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem. V empiričnem delu avtorja proučujeta vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. Empirični del naloge temelji na raziskavi, ki je bila opravljena na vzorcu 388 policistov policijskih uprav Celje, Slovenj Gradec, Maribor in Murska Sobota. Avtorja sta z organizacijskim komuniciranjem pojasnila 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu. Konkretnije sta pojasnila, da na zadovoljstvo policistov pri delu vpliva horizontalno komuniciranje (8,1 %), dodatno sledi vpliv vertikalnega komuniciranja (22,2 %), ter še dodatno vpliv komuniciranja z okoljem (9,8 %).

Ključne besede: organizacijsko komuniciranje, zadovoljstvo pri delu, policija, policisti

1 Uvod

Pojem komuniciranja je relativno star, saj ga posredno zasledimo že pri antičnih filozofih. Komuniciranje je v svojem bistvu proces prenašanja sporočil, ki poteka v različnih oblikah na relaciji med sporočevalcem in prejemnikom sporočil preko komunikacijskih kanalov oziroma poti. Poznamo različne vrste komuniciranja, kot so: verbalno in neverbalno komuniciranje, pisno in govorno komuniciranje, tržno oziroma marketinško komuniciranje, etično komuniciranje, osebno in medosebno komuniciranje, komuniciranje znotraj organizacij in komuniciranje organizacij z okoljem ter drugo.

Pomen komuniciranja, tako komuniciranja organizacij z okoljem, kot komuniciranja znotraj organizacij, so najprej spoznale dobičkonosne organizacije, šele kasneje so se pomena komuniciranja pričele zavedati tudi organizacije javne in državne uprave.

Kar se tiče nedobičkonosnih organizacij, zlasti organizacij javne in državne uprave, je komuniciranje pričelo dobivati na pomenu šele pred nekaj desetletji, in to takrat, ko so organizacije javne in državne uprave pričele meriti rezultate svojega dela tudi skozi stopnjo zadovoljstva uporabnikov njihovih storitev. Podobna ugotovitev velja za policijske organizacije, ki so šele s spremembo filozofije njihovega delovanja, v smislu preprečevanja varnostno negativnih pojavov (community policing), začele posvečati več pozornosti komuniciranju z okoljem pa tudi komuniciranju znotraj policijskih organizacij, da bi tako bolje dosegale zastavljene cilje.

Komuniciranje znotraj organizacij, kot tudi komuniciranje organizacij z okoljem, je neposredno povezano z zadovoljstvom zaposlenih, saj so zadovoljni zaposleni pri svojem delu uspešnejši in pripomorejo k boljšemu doseganju ciljev organizacij. Identična ugotovitev velja za policijske organizacije.

V tem prispevku bomo na vzorcu 388 policistov proučevali ali komuniciranje med policisti, komuniciranje policistov z nadrejenimi in komuniciranje policistov z okoljem vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in kolikšen je ta vpliv.

2 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje je proučevalo mnogo avtorjev (Lasswell, 1960; Foltz, 1981; Vreg, 1990; Burlison, 1995; Ule in Kline, 1996; Mumel, 1998; Možina, Tavčar in Knežević, 1998; Rosengren, 2000 in drugi). Razlike med njihovimi definicijami komuniciranja niso velike, zato lahko zapišemo, da je komuniciranje proces sporazumevanja med posamezniki s pomočjo verbalnih in neverbalnih znakov, po poteh, ki jih imenujemo komunikacijski kanali.

V literaturi je govora tudi o organizacijskem komuniciranju. Organizacijsko komuniciranje sestavljajo horizontalno komuniciranje, to je komuniciranje med sodelavci, vertikalno komuniciranje, to je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi in obratno ter komuniciranje z okoljem, torej komuniciranje predstavnikov organizacij z okoljem.

Komuniciranje v organizacijah (horizontalno in vertikalno) in komuniciranje organizacij z okoljem samo po sebi še ne zagotavlja uspešnosti organizacij, zato večina avtorjev govori predvsem o uspešnosti komuniciranja in mehanizmih za njegovo zagotavljanje. Organizacije v zadnjem obdobju komuniciranju posvečajo vse več pozornosti. Uspešne organizacije posvečajo vse več pozornosti vsem trem, že prej opisanim, segmentom organizacijskega komuniciranja.

2.1 Horizontalno komuniciranje

Po mnenju Krepsa (1990), horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni. Avtor pod tem razume tok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni in pravi, da gre v primeru horizontalnega komuniciranja za pogosto premalo izkoriščen kanal komuniciranja.

Berlogar (1999) govori o neformalnem horizontalnem komuniciranju v organizacijah in ugotavlja, da je neformalno horizontalno komuniciranje tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Za neformalno komuniciranje se pogosto uporablja izraz govorice. Neformalno komuniciranje je izraz potreb zaposlenih po informacijah v organizacijah. Če zaposleni ne dobijo informacij preko formalnih načinov komuniciranja, si jih pač pridobijo drugje. Res pa je, da še tako popolni formalni načini komuniciranja neformalnih načinov komuniciranja ne morejo izpodriniti v celoti. Management ima pogosto neformalno komuniciranje za nekaj slabega in deviantnega v komuniciranju. Po njegovem mnenju bi se managerji morali zavedati, da je neformalno komuniciranje lahko koristen komunikacijski kanal in bi si morali prizadevati za povezavo formalnega z neformalnim komuniciranjem v organizaciji.

"Horizontalno komuniciranje poteka v vse smeri v formalnih in neformalnih (interesnih) strukturah vsake organizacije. Udeleženci tvorijo pri tem komunikacijska omrežja različnih oblik; seveda ni za vse okoliščine in zadeve najprimernejše oblike – vendar so iz raziskav in izkušenj nastala precej trdna vodila za izbiranje med oblikami. Ta vodila posebej upoštevajo značilnosti komuniciranja v skupinah", navajajo Možina, Tavčar in Knežević (1995:85).

Horizontalno komuniciranje je v zadnjem obdobju vse pogostejše v centru pozornosti managerjev, saj ga želijo usmerjati in nanj vplivati, saj se zavedajo, da bodo tako posredno vplivali tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

2.2 Vertikalno komuniciranje

Ko govorimo o vertikalnem komuniciranju, v bistvu govorimo o komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi in obratno. Kot bomo videli v nadaljevanju, so v preteklosti več ali manj govorili o komuniciranju nadrejenih do po-

drejenih, v zadnjem času pa vse bolj govorimo tudi o komuniciranju podrejenih z nadrejenimi.

Še pred nekaj desetletji sta se poslanstvo in namen vertikalnega komuniciranja bistveno razlikovala od današnjega, saj je šlo največkrat za enosmerno komunikacijo oziroma ukazovanje šefov, posledica česar naj bi bila ubogljivost delavcev. Bistveno spremembo zasledimo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko govorimo o obdobju, v katerem naj bi zaposleni sodelovali pri participativnem upravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa so nadomestili novi proaktivni modeli komuniciranja. Gospodarske razmere in množična odpuščanja delavcev so povzročile njihovo nezadovoljstvo in zelo pogosto nizko stopnjo njihovega identificiranja z organizacijami, zato je management spoznal, da golo informiranje ne zadošča več, da ne zagotavlja potrebnih vedenjskih sprememb delavcev in njihovega identificiranja z organizacijami, zato mora management vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja. "Zato se danes nameni vertikalnega komuniciranja osredotočajo na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejanjati vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcij in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd" (Gruban, 1998:623).

Z vertikalnim komuniciranjem se je ukvarjal Cameron (1995). Avtor postavlja trditev, da je učinkovita komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ključ do učinkovitega managementa, ki izboljša uspešnost podjetja.

Tudi Fu in Yukl (2000) sta se ukvarjala z vertikalnim komuniciranjem in ukrepi managerjev do podrejenih, v povezavi z uspešnostjo organizacij., ki sta v primerjalni študiji v zvezi z vertikalnim komuniciranjem posebej postavila pomen vzpodbujanja dvosmernega komuniciranja.

Jasno je torej, da se je pomen vertikalnega komuniciranja v zadnjem obdobju spremenil, saj managerji čedalje bolj posegajo po takih oblikah vertikalnega komuniciranja s katerimi vzpodbujajo delavce k participativnemu upravljanju s čimer skušajo vplivati na zadovoljstvo delavcev pri delu in posredno na uspešnost organizacij.

2.3 Komuniciranje organizacij z okoljem

Komuniciranje organizacij z okoljem so proučevali mnogi avtorji. Tako Mumel (1998) ugotavlja, da so vsa živa bitja v nenehni interakciji z okoljem, kar pomeni, da se na pod-

lagi procesa komuniciranja prilagajajo okolju, hkrati tudi okolje prilagajajo sebi. Van de Ven (1976) trdi, da področje komuniciranja nudi najprimernejše temelje za gradnjo teorije odnosov med organizacijo in javnostjo. Ašanin Gole (1999) pa ugotavlja, da komuniciranje z okoljem lahko organizaciji pomaga tako, da prepozna najpomembnejše komponente okolja ter z uporabo strateško vodnih komunikacij vpliva na organizacijske odnose z okoljem.

Rakunova (2002) meni, da velika hitrost sprememb v okolju organizacij in povečana konkurenca silita organizacije v spoznanje, da je komuniciranje za uspešno delo organizacije zelo pomembno. Avtorica ugotavlja, da je za organizacije pomembno konsistentno komuniciranje, še zlasti v času interneta, ko praktično vsak član organizacije na tak ali drugačen način komunicira z okoljem.

V organizacijah na nek način vse bolj dozoreva spoznanje, da so usodno odvisne od okolja v katerem delujejo, iz okolja dobivajo temeljne elemente in informacije za svoje delovanje, svoje produkte ali storitve pa v okolje tudi prodajajo. Organizacije si zato vse bolj prizadevajo, da bi s pomočjo komuniciranja identificirale vse pomembne elemente okolja, ki bi lahko vplivali na njihovo uspešno delovanje.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Človek je zadovoljen kadar so uresničene njegove potrebe, kadar dobi za svoja dejanja potrditev, pohvalo, kadar ima občutek, da je potreben in pomemben. Zadovoljen človek je tudi bolj uspešen. Prav to pa je pomembno za organizacije, saj zadovoljni zaposleni tudi učinkoviteje opravljajo delo, uresničujejo cilje organizacije in s tem doprinašajo k uspešnosti organizacij. Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacij je že bila predmet mnogih proučevanj in razmišljanj, zato si v nadaljevanju pogledjmo nekatere ugotovitve.

"Tisto kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak dejavniki, iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunskega motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev", navaja (Gruban 1998:614).

Odgovor na vprašanje kdaj bodo zaposleni zadovoljni, podaja Možina (1998), ko pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pomagali k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarili okolje s katerim se bodo zaposleni identificirali, okolje ki jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj.

Očitno je torej, da postaja zadovoljstvo zaposlenih že postopoma kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu potrošnikov in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za dose-

ganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnih programov, ki temeljijo tudi na organizacijskem komuniciranju, meni Gruban (1998).

2.5 Organizacijsko komuniciranje in policijske organizacije

Policijske organizacije sicer niso organizacije, ki bi svoje izdelke ali storitve prodajale na trgu in bi bilo v tem kontekstu horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje policijskih organizacij z okoljem usodnega pomena za njihovo delovanje.

Kljub temu pa tudi v okviru policijskih organizacij v zadnjem obdobju vse bolj dozoreva spoznanje o pomenu horizontalnega in vertikalnega komuniciranja, saj je znano, da uspešnost obeh vrst komuniciranja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, torej tudi na zadovoljstvo policistov pri delu, to pa na uspešnost policijskega dela.

Dejstvo je tudi, da si policijske organizacije v zadnjem obdobju prizadevajo za čim boljše komuniciranje z okoljem, za razumevanje njihovega dela in za podporo njihovem delu (policijsko delo v skupnosti – community policing). Prav te elemente v zadnjem obdobju policijske organizacije vedno pogosteje uporabljajo kot kriterije merjenja njihove uspešnosti.

Ko govorimo o komuniciranju policijskih organizacij z okoljem nikakor ne moremo mimo narave dela policijskih organizacij. Glede na to, da policijske organizacije v osnovi preprečujejo in preiskujejo nezakonita ravnanja, je jasno, da so še kako odvisne od informacij iz okolja, ki pa jih pridobivanja prav s komuniciranjem.

3 Metoda

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, opravljeno na območju policijskih uprav Celje, Maribor, Murska Sobota in Slovenj Gradec.

Predmet našega raziskovanja je bilo organizacijsko komuniciranje, cilj raziskave pa je bil ugotoviti ali organizacijsko komuniciranje vpliva in zadovoljstvo policistov pri delu in kolikšen je ta vpliv.

Postavili smo glavno hipotezo, ki se je glasila:

- **Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
Postavili smo tri pomožne hipoteze, ki so se glasile:
- **Med horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
- **Med vertikalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**
- **Med komuniciranjem z okoljem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost".**

Kot osnovno populacijo za določitev vzorca, na katerem smo opravili proučevanje smo šteli vse policiste na policijskih postajah policijskih uprav Celje, Slovenj Gradec, Maribor in Murska Sobota, brez komandirjev in njihovih pomočnikov. Na omenjenih policijskih upravah smo med 22. 11. 2003 in 19. 12. 2003 izvedli anketiranje.

Poslali smo 600 vprašalnikov, do omenjenega datuma smo prejeli 388 vprašalnikov, ki smo jih zajeli v raziskavo, kar pomeni 64,6 odstotni odziv.

Na vsa vprašanja, razen tista, ki so se nanašala na demografske podatke, so anketiranci odgovarjali na pet stopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 2, da se s trditvijo strinjajo v manjši meri, ocena 3, da se s trditvijo strinjajo v srednji meri, ocena 4, da se strinjajo v veliki meri in ocena 5, da se s trditvijo strinjajo v zelo veliki meri.

Pri raziskavi smo uporabili neeksperimentalno raziskovanje. Metoda dela je bila terenska študija, raziskovalna tehnika pa anketni vprašalnik. Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo opisne statistike, faktorske analize, korelacijske analize in regresijske analize.

3.1 Oblikovanje spremenljivk

S pomočjo faktorske analize smo najprej identificirali neodvisne spremenljivke "**Horizontalno komuniciranje**", "**Vertikalno komuniciranje**", ki ga bomo merili z združenima spremenljivkama "Vertikalno komuniciranje navzdol" in "Vertikalno komuniciranje navzgor" in "**Komuniciranje z okoljem**", ki ga bomo merili z združenimi spremenljivkami "Komuniciranje policistov s predstavniki organizacij", "Komuniciranje policistov s pričami in oškodovanci" in "Komuniciranje policistov s kršitelji". Identificirali smo tudi odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", ki ga bomo merili z združenimi spremenljivkami "Zadovoljstvo s stimulacijo", "Zadovoljstvo z odnosi in delom", "Zadovoljstvo z materialnimi pogoji dela", "Delo z ljudmi" in "Splošno zadovoljstvo z delom".

V vzorec smo zajeli 388 policistov in policistk policijskih postaj na območju policijskih uprav Celje, Maribor, Murska Sobota in Slovenj Gradec. Od tega je spol navedlo 378 anketirancev, med katerimi je bilo 349 moških, kar predstavlja 92,3 % anketirancev in 29 žensk, kar predstavlja 7,7 % anketirancev. Podatek o starosti je navedlo 372 anketirancev, ki so bili stari od 19 do 50 let. Povprečna starost anketirancev pa je bila 31,4 leta. Podatek o izobrazbi je navedlo 375 anketirancev. Od tega jih je imelo 362 ali

93,3 % srednješolsko izobrazbo, 10 ali 2,6 % višješolsko izobrazbo in trije ali 0,8 % visoko strokovno izobrazbo. Anketiranci so v policiji delali povprečno 10,8 let, na sedanjem delovnem mestu so delali povprečno 6,2 leti, v povprečju pa so imeli 12 let skupne delovne dobe. Med 376 anketiranci, ki so navedli kako so prišli v policijo je bilo največ (168 ali 44,7 %) tistih, ki so končali tri oziroma štiriletno policijsko šolo – kadetnico, sledijo tisti (126 ali 33,5 %), ki so končali prekvalifikacijo pred letom 1999 – prekvalifikacija po dvoletni, triletni ali štiriletni srednji šoli. Nov način prekvalifikacije – kandidati za policiste po končani štiriletni srednji šoli, je končalo 77 anketirancev ali 20,5 %. Dva anketiranca ali 0,5 % sta končala kriminalistični tečaj in trije anketiranci ali 0,8 % so končali tečaj za policijska pooblastila. Zanimalo nas je tudi ali so anketiranci v trenutku anketiranja vključeni v kakšno izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Na to vprašanje je odgovorilo 376 ali 96,9 % anketirancev. Med njimi je 76 ali 20,2 % takšnih, ki se izobražujejo.

4 Rezultati

4.1 Analiza povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami

Da bi podrobneje pojasnili posamezne povezave med neodvisnimi spremenljivkami "**Horizontalno komuniciranje**", "**Vertikalno komuniciranje**", "**Komuniciranje z okoljem**" in odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", smo opravili korelacijsko analizo. Rezultati so razvidni iz Tabele 1.

Iz tabele je razvidno, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Horizontalno komuniciranje**", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Vertikalno komuniciranje**", "**Komuniciranje z okoljem**" in "**Zadovoljstvo policistov pri delu**", kot anketiranci, ki manj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Horizontalno komuniciranje**". Hkrati lahko vidimo, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Vertikalno komuniciranje**", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "**Komuniciranje z okoljem**" in

Tabela 1: Povezanost med neodvisnimi in odvisno spremenljivko

Spremenljivke	Horizontalno komuniciranje	Vertikalno komuniciranje	Komuniciranje z okoljem	Zadovoljstvo policistov pri delu
Horizontalno komuniciranje	1			
Vertikalno komuniciranje	,378*	1		
Komuniciranje z okoljem	,201*	,112*	1	
Zadovoljstvo policistov pri delu	,295*	,551*	,399*	1

* $p < 0,05$

Tabela 2: Hierarhična regresijska analiza za odvisno spremenljivko "Zadovoljstvo policistov pri delu"

Spremenljivke	R ²	Δ R ²	df	F	p
Horizontalno komuniciranje	,081	,081	1	26,014	,000
Vertikalno komuniciranje	,303	,222	1	62,901	,000
Komuniciranje z okoljem	,401	,098	1	64,712	,000

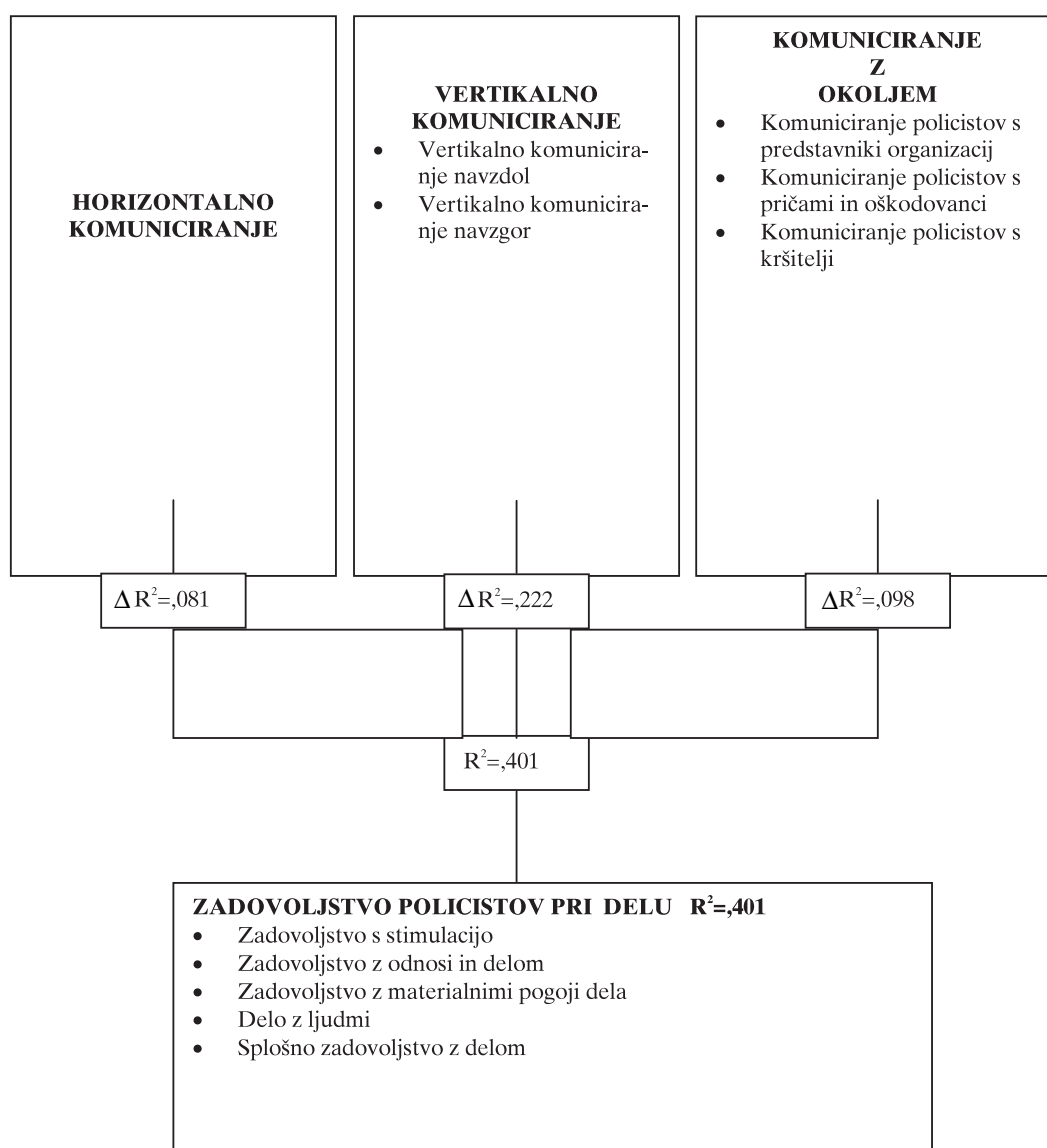
"Zadovoljstvo policistov pri delu". In končno lahko vidimo, da tisti anketiranci, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "Komuniciranje z okoljem", tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo "Zadovoljstvo policistov pri delu".

4.2 Regresijska analiza

V nadaljevanju smo opravili hierarhično regresijo za odvisno spremenljivko "Zadovoljstvo policistov pri delu". V

prvi blok smo vključili neodvisno spremenljivko "**Horizontalno komuniciranje**", v drugi blok smo vključili neodvisno spremenljivko "**Vertikalno komuniciranje**", v tretji blok pa smo vključili neodvisno spremenljivko "**Komuniciranje z okoljem**". Rezultati hierarhične analize za odvisno spremenljivko "**Zadovoljstvo policistov pri delu**" so predstavljeni v Tabeli 2.

Rezultati kažejo, da smo skupno pojasnili 40,1 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**". S "**Horizontalnim komuniciranjem**" smo pojasnili 8,1 % variabil-



Shema 1: Pojasnjevalni model "Zadovoljstvo policistov pri delu"

nosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**", nato smo dodatno pojasnili še 22,2 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**" z "**Vertikalnim komuniciranjem**". S "**Komuniciranjem z okoljem**", smo dodatno pojasnili še 9,8 % variabilnosti "**Zadovoljstva policistov pri delu**".

V Shemi 1 predstavljamo pojasnjevalni model "**Zadovoljstva policistov pri delu**".

Ta ugotovitev nas je pripeljala do odgovora na temeljno vprašanje, ki smo si ga zastavili. Ugotovili smo namreč, da ima na zadovoljstvo policistov pri delu horizontalno komuniciranje 8,1 % vpliv. Dodatno ima vertikalno komuniciranje 22,2 % vpliv ter nato dodatno ima še komuniciranje z okoljem 9,8 % vpliv.

Z organizacijskim komuniciranjem (horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem) smo tako skupaj pojasnili 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu.

4.3 Preverjanje hipotez

Glavna hipoteza se je glasila: "**Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". To hipotezo smo preverjali s pomočjo naslednjih pomožnih hipotez:

Prva pomožna hipoteza se je glasila: "**Med horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". To hipotezo smo najprej preverjali s pomočjo analize povezanosti. Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med "**Horizontalnim komuniciranjem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" ($r=0,295$; $p=0,05$). V tej zvezi je potrebno upoštevati še rezultate hierarhične regresijske analize, ki je pokazala, da lahko z vplivom "**Horizontalnega komuniciranja**", pojasnimo 8,1 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Druga pomožna hipoteza se je glasila: "**Med vertikalnim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". Tudi to hipotezo smo najprej preverjali s pomočjo analize povezanosti. Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med "**Vertikalnim komuniciranjem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" ($r=0,551$; $p=0,05$). Potrebno je upoštevati še rezultate hierarhične regresijske analize, ki je pokazala, da lahko z vplivom "**Vertikalnega komuniciranja**" dodatno pojasnimo 22,2 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Tretja pomožna hipoteza se je glasila: "**Med komuniciranjem z okoljem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**". S pomočjo analize povezanosti smo ugotovili, da obstaja med "**Komuniciranjem z okoljem**" in "**Zadovoljstvom policistov pri delu**" pozitivna povezanost ($r=0,399$; $p=0,05$). Hierarhična regresijska analiza je pokazala, da lahko z vplivom "**Komuniciranja z okoljem**", dodatno pojasnimo še 9,8 % variance "**Zadovoljstva policistov pri delu**". Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, potrdimo.

Upoštevajoč rezultate hierarhične regresijske analize, s katero smo skupno pojasnili 40,1 % variabilnosti "**Za-**

dovoljstva policistov pri delu" in upoštevajoč potrditve vseh treh pomožnih hipotez, lahko našo glavno hipotezo, ki se je glasila "**Med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom policistov pri delu obstaja povezanost**", potrdimo.

5 Razprava

V nadaljevanju si pogledjmo najpomembnejše ugotovitve na osnovi katerih lahko policijskemu managementu predlagamo določene aktivnosti in ukrepe.

V okviru horizontalnega komuniciranja smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje s sodelavci, tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje med njimi in nadrejenimi, svoje komuniciranje z okoljem in svoje zadovoljstvo pri delu. V okviru vertikalnega komuniciranja smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo komuniciranje med njimi in nadrejenimi tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje komuniciranje z okoljem in svoje zadovoljstvo pri delu. V okviru komuniciranja policistov z okoljem smo ugotovili, da tisti policisti, ki bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje komuniciranje s predstavniki organizacij, pričami in oškodovanci, ter kršitelji, tudi bolj pogosto pozitivno ocenjujejo svoje zadovoljstvo pri delu.

V kontekstu zgoraj ugotovljenih povezav, lahko vidimo, da je med policisti pomembno horizontalno komuniciranje, ki ga lahko razložimo v kontekstu notranje izgradnje medsebojnih odnosov v policijskih kolektivih. Tam kjer je horizontalno komuniciranje med policisti boljše, je boljše tudi komuniciranje z nadrejenimi, kot tudi komuniciranje z okoljem, posledično pa tudi zadovoljstvo pri delu. Tako kot v vsaki organizaciji je tudi v policiji pomembno vertikalno komuniciranje, torej komuniciranje nadrejenih do podrejenih in tudi komuniciranje podrejenih do nadrejeni. Tam kjer je vertikalno komuniciranje boljše je boljše tudi komuniciranje policistov z okoljem in posledično so policisti bolj zadovoljni pri delu. Bolj zadovoljni pri delu so tudi tisti policisti, kjer je boljše komuniciranje z okoljem.

S pomočjo hierarhične regresijske analize smo ugotovili, da na zadovoljstvo policistov pri delu vpliva horizontalno komuniciranje (8,1 %), dodatno sledi vpliv vertikalnega komuniciranja (22,2 %), ter še dodatno sledi vpliv komuniciranja z okoljem (9,8 %). Z organizacijskim komuniciranjem (horizontalno komuniciranje, vertikalno komuniciranje in komuniciranje z okoljem) smo skupaj pojasnili 40,1 % zadovoljstva policistov pri delu.

Policijskemu managementu priporočamo, da upoštevajoč ugotovitve tega prispevka, iz katerega izhaja, da organizacijsko komuniciranje vpliva na zadovoljstvo policistov pri delu, vložijo vse potrebne napore v izboljševanje komunikacijskih veščin posameznikov. Ne gre le za vprašanje komunikacijskih veščin komandirjev policijskih postaj in njihovih pomočnikov, gre tudi za vprašanje komunikacijskih veščin policistov, ki vsakodnevno komunicirajo z različnimi posamezniki, od tistih z najnižjo do tistih z najvišjo stopnjo izobrazbe. Policijskemu managementu

tako najprej priporočamo, da v okviru temeljnega policijskega izobraževanja prouči možnosti za pomembno povečanje komunikacijskih vsebin. Komunikacijske veščine so vsekakor pomembne tudi za pomočnike komandirjev in komandirje policijskih postaj. Sedanji sistem izobraževanja teh kadrov na različnih visokih šolah in fakultetah jim takih znanj očitno premalo posreduje, zato bi bilo potrebno, da policijski management poskrbi, da v okviru usposabljanj in izpopolnjevanj pomočniki komandirjev in komandirji pridobijo ustrezna znanja s področja komunikacijskih veščin, preden taka delovna mesta zasedejo.

6 Literatura

- Ašanin Gole, P. (1999). Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi, *Teorija in praksa*, **36**(4): 544-557.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Burleson, B.R. (1995). Personal relationships as a skilled accomplishment, *Journal of Social and Personal Relationships*, **12**: 575-581.
- Cameron, S. J. (1995). Management in educational psychology: The people factor. Journal Article. Pitman Publishing Ltd. *AEP Association of Educational Psychologists Journal*, APR; Spec-Issue, 44-52.
- Foltz, R. G. (1981). Communication in Contemporary Organizations. *Inside Organizational Communication*. Uredila: Reus, K. in Silvis D. New York: Longman, 5-16.
- Fu, P. P., Yukl, G. (2000). *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*. US: JAI Press Inc. *Leadership Quarterly*, **11** (2), 251-266.
- Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče, *Teorija in praksa*, **35**(4): 613-632.
- Kreps, L. G. (1990). *Organizational Communication, Theory and Practise*, (2nd edition). New York: Longman.
- Lasswell, H. (1960). *The Structure and Function of Communication In Society*. V Schramm, W. Mass Communication Urbana. University of Illinois, 117-130.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S., Tavčar, M., Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.
- Možina, S., Tavčar, M., Knežević, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.
- Mumel, D. (1998). Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost integriranega pristopa. *Teorija in praksa*, **35**(4): 660-670.
- Rakun, M. (2002). Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje centralizirati? *Teorija in praksa*, **39**(5): 804-826.
- Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An introduction*. London: Sage.
- Ule, M., Kline, M. (1996). Psihologija tržnega komuniciranja, Fakulteta za družbene vede, V. Lukšič. I. (ur.). Ljubljana.
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organisations. *Academy of Management Review*, **1**(4), 24-36.
- Vreg, F. (1990). *Demokratsko komuniciranje*, Založba obzorja, Maribor.

Irena Gorenak je magistrica organizacijskih znanosti, zaposlena kot višja svetovalka na Ministrstvu za notranje zadeve v sektorju za pritožbe. Pri svojem delu se med drugim ukvarja s komuniciranjem tako znotraj organizacije, kot komuniciranjem predstavnikov policijske organizacije z okoljem.

Milan Pagon je doktor organizacijskih znanosti in doktor managementa, dekan in redni profesor na Fakulteti za policijsko-varnostne vede Univerze v Mariboru in redni profesor na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja predvsem z vprašanjem managerskega stresa, stresa v policiji, policijske korupcije in ostalih oblik deviantnosti, policijske osebnosti, žensk v policiji in s primerjalnimi vidiki policijske dejavnosti.

Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

Zlatko Sakanovič¹, Janez Mayer²

¹Ministrstvo za notranje zadeve - Policija, Štefanova 2, Ljubljana, Slovenija, zlatko.sakanovic@policija.si

²Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, Kidričeva cesta 55 a, 4000 Kranj, Slovenija, janez.mayer@fov.uni-mb.si

V prispevku, ki temelji na raziskavi opravljeni na vzorcu 561 zaposlenih, se avtorja ukvarjata z nekaterimi vidiki vodenja v slovenski policiji in njihovim vplivom na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da vodenje pomembno vpliva na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Vodje, ki razpolagajo z več moči, so bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, v policijskih enotah ustvarjajo boljšo organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. V prispevku tudi predstavita rezultate izmerjenih enajstih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z vidiki dela, na katere se dimenzije nanašajo.

Glavne besede: vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, policija

1 Uvod

Če je bil človek v preteklosti bolj kot ne privesek k strojem, planom in kapitalu, naj bi v sodobni organizaciji postal njen gospodar. Le človek lahko s svojo edinstvenostjo zagotovi drugačnost in neposnemljivost, ki je po Grubanu (1999) danes temelj uspešnosti sleherne organizacije. Vse drugo je mogoče kopirati. In prav zato postaja zadovoljstvo zaposlenih temeljna sestavina sodobne organizacije. Zaposleni v organizaciji bodo med drugim zadovoljni, če bodo » svojo » organizacijo in delovno okolje pozitivno doživljali in če bodo imeli občutek, da se v organizaciji z njimi dobro ravna. Ko so te zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji govorimo o organizacijski klimi (Neal, West in Patterson, 2000). Po Možini (1994) naj bi bila organizacijska klima kar skupek značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnim vidikom dela. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta nesporno povezana socio-psihološka pojava, čeprav nam teorija ne daje jasnega odgovora o tem, ali klima vpliva na zadovoljstvo ali obratno. Kakorkoli že, gre za dva pomembna pojavi v organizacijah, ki sta v nenehnem sovplivanju in medsebojnem dopolnjevanju. In ko iščemo formulo za večje zadovoljstvo zaposlenih in boljšo organizacijsko klimo, naletimo na pomembno vlogo managementa in s tem vodstvenih in vodilnih delavcev v organizacijah. Možina (1994) pravi, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo pripomogli k uspešnosti organizacije, če bodo managerji ustvarjali okolje s katerim se bodo zaposleni identificirali, ki

jim bo dalo občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, ki bo spoštovalo njihove vrednote in bodo deležni priznanj. Tudi organizacijsko klimo ustvarjajo vsi skupaj in vsak posebej, vendar je način dela managerjev ključni.

V pričujočem prispevku bomo predstavili izmerjeno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Bolj kot to pa bomo v ospredje postavili nekatere vidike vodenja v policiji in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Pri vodenju se bomo omejili na moč vodij, njihovo dejavnost in demokratični stil vodenja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje

Vodenje je v središču pozornosti različnih strokovnjakov že dolgo časa. Preučevano in preučuje se z različnih vidikov in z različnimi nameni, tako da so danes na razpolago številne opredelitve vodenja. Avtorji se v veliki meri strinjajo, da je vodenje proces, v katerem ena oseba vpliva na druge člane skupine z namenom doseči določen (zastavljen) cilj. Ko so poskušali odgovoriti na vprašanje ali se kot vodja rodiš ali se tega naučiš, so se oblikovale različne osebnostne in situacijske determinante vodenja. Avtorji so z različnimi metodami identificirali osebnostne lastnosti, ki so pri vodjih bolj izražene in razvite kot pri osta-

lih članih skupine. Na drugi strani pa ekstremni situacijem zagovarja stališče, da ne glede na osebnostne lastnosti, vsak član skupine načeloma lahko postane vodja (Pirnar, 2003). V teoriji prevladuje splošno stališče, da na pridobivanje položaja vodje in opravljanja njegovih nalog pomembneje vplivajo situacijski dejavniki, vendar tudi vpliva osebnosti ne gre zanemariti. Če so na pridobivanje položaja vodij bolj pomembni situacijski dejavniki so na drugi strani na funkcioniranje skupine in opravljanje njenih nalog pomembne vedenjske značilnosti vodij. Načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, usmerjanje, kontroliranje in ocenjevanje dela zaposlenih, zagotavljanje pogojev za delo, sprejemanje odločitev, predstavljanje organizacije, motiviranje zaposlenih ter preprečevanje in posredovanje ko pride do konflikta, so aktivnosti oziroma področja dela, kjer so v primerjavi z ostalimi člani skupin, vodje bolj angažirani.

Avtorji sposobnost vplivanja oziroma vodenja povezujejo z močjo. Na podlagi sredstev in virov moči so oblikovali več tipov moči, ki so lahko osebnostno ali situacijsko pogojene, izvor pa so lahko položaj, možnost za nagrajevanje in kaznovanje, znanje in informiranost, privlačnost osebnosti in drugo. Moč nagrajevanja in prisile, referenčna, strokovna, legitimna ter moč informiranja in informiranosti so se v praksi najpogosteje potrdili in jih navajajo tudi najsodobnejši avtorji. French in Raven (1960; v Cartwright in Zander 1968, v Pirnar 2003) moč nagrajevanja opredelita kot možnosti določene osebe, da zagotovi neko korist ali zadovoljstvo. Moč prisile po njunem temelji na zmožnosti določene osebe, da izvaja določene sankcije ali kazni ter povzroča škodo ali neprijetnosti drugim osebam, če ti ne izpolnijo njenih zahtev. Referenčna moč temelji na pozitivnem odnosu do osebe, ki ji je dana ta moč in želji po doseganju njenega odobravanja. Strokovna moč ima svojo podlago na oceni, da določena oseba obvladuje določeno znanje in ima kompetence, ki so pomembne za aktivnost skupine na splošno ali za konkretno nalogo. Legitimna moč temelji na položaju določene osebe. Raven in Rubin (1976; v Pirnar 2003) pa moč informiranja in informiranosti opredelita kot obveščenost oziroma razpolaganje določene osebe s podatki in informacijami, ki ji omogoča prepričljivo in argumentirano sporočanje.

Avtorji so tudi ugotavljali, da vodje na skupine vplivajo na različne načine in pri tem uporabljajo različna sredstva moči. Nekateri uporabljajo moč nagrajevanja in prisile, so bolj zahtevni in več ukazujejo, drugi pa bolj vplivajo na motivacijo članov, uresničevanje nalog ter uporabljajo strokovno moč in moč informiranja. Na uporabo različnih vrst moči vplivajo številne okoliščine; osebnostne značilnosti vodje, naloge in cilji skupine, sestava skupine, odnosi v skupini ter tradicija in pojmovanja, ki so vezana na določeno kulturo. Vodje uporabljajo različne vrste moči, ki so jim na razpolago, odvisno od tega katere so jim ljubše. Glede na preferiranje različnih vrst moči in njihovo kombiniranje avtorji razlikujejo veliko število načinov vodenja, večina pa poudarja predvsem dva: demokratični in avtorski stil vodenja.

Poudarimo naj, da je proces vodenja veliko več kot moč vodij, njihova aktivnost in demokratični stil, vendar smo se za potrebe raziskave omejili le na te tri vidike.

2.2.1 Vodenje v policiji

Posebnost slovenske policije je izrazita hierarhična organiziranost, s številnimi policijskimi enotami na različnih nivojih in različnimi pristojnostmi. Policijske enote vodijo komandirji, vodje skupin, vodje oddelkov, vodje sektorjev, direktorji uprav, direktorji uradov, vodje služb in centrov. Glede na hierarhično organiziranost se slovenska policija tako ne ukvarja samo s sistematično koordinacijo svojih aktivnosti, temveč glede na veliko število vodij na različnih nivojih tudi s koordinacijo vodstvenih aktivnosti, to je vodij različnih kategorij, ki so na različnih nivojih hierarhične strukture. Do izraza prideta dve vrsti vodij: neposredni vodja in tako imenovani višji vodje.

Sistemskega preučevanja neposrednega vodenja v policiji nismo zasledili, tako da se moramo v celoti zateči k splošnim teoretičnim izhodiščem o vodenju.

2.2 Organizacijska klima

Če strnemo opredelitve organizacijske klime nekaterih domačih in tujih avtorjev (Lipovec, 1987; Konrad, 1997; Kavčič, 1991; Možina, 1994; Lipičnik, 1994; Lipičnik, 1998; Neal et al., 2000;), lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se te med seboj razlikujejo. Na zaposlene vpliva z vidika izkoriščanja njihovih zmogljivosti ter zadovoljstva in vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Njeno raziskovanje omogoča managementu organizacije vpogled v mnenja oziroma prepričanja različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripraviti akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič, 2001, str. 20). Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na tiste, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime.

2.2.1 Organizacijska klima v slovenski policiji

Tudi slovenska policija ima sebi lastno organizacijsko klimo, ki tako ali drugače vpliva na vedenje njenih zaposlenih in izkoriščanje njihovih zmogljivosti. Je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter širšega in ožjega okolja. Sistemskega preučevanja organizacijske klime v slovenski policiji nismo zasledili. Izjema je raziskava Umeka in Areha (2002), s ka-

tero sta ugotavljala zadovoljstvo pri policistkah in policistih na policijskih postajah pri tem pa sta se tudi dotaknila nekaterih delov organizacijske klime. Ugotovila sta, da stališča in prepričanja zaposlenih v policiji niso naklonjena pogojem dela, sistemu napredovanja in organizaciji dela.

2.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih postaja vedno bolj pomembna kategorija. Zadovoljni zaposleni naredi več in bolje. Je pa res, da nas iste stvari ne zadovoljujejo. Nasprotno, tisto kar nekoga pri delu zadovoljuje lahko drugega naredi nezadovoljnega. Zadovoljstvo je kompleksen pojav, saj v organizacijo vstopamo vsak na svoj edinstven način, z lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, prizadevanji in hrepenenji. Če pa je zadovoljstvo skupno večjemu številu zaposlenih, je to prav gotovo prednost sleherne organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih proučevanj in razmišljanj. Avtorji se ukvarjajo z ugotavljanjem dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih in njegovimi povezavami z uspešnostjo organi-

zacije. Pozitivna povezava zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije je nemalokrat dokazana, medtem ko se dejavniki raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi, varna služba in podobno do celotnih organizacijskih procesov kot so komuniciranje, informiranje, napredovanje in podobno.

2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

V primerjavi z vodenjem in organizacijsko klimo je preučevanje zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji več. Preučevanja so v večini usmerjena v ugotavljanje dejavnikov, ki na lokalnem nivoju policije vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih s statusom policista. Preučevanje, ki bi zajela ostale nivoje policije in administrativno – tehnično osebje nismo zasledili. Preučevanja tako kažejo, da so pozitivni dejavniki zadovoljstva pri delu stalnost zaposlitve, beneficirana delovna doba in dinamično delo (Anželj, 1995), na Policijski upravi Kranj pa zanimivo delo, delo z ljudmi, zagotovljena služba in dobri medsebojni odnosi (Lepoša, 2002). Med negativne dejavnike pa uvrščajo stresne obremenitve, delovne pogoje in omejene možno-

Tabela 1: Struktura anketiranih

POVPREČNA STAROST	34.07		
		število	delež %
SPOL	moški	438	78,1
	ženske	119	21,2
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	154	27,5
	policijska uprava	65	11,6
	policijska postaja	342	60,9
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	7	1,2
	srednja šola	345	61,5
	višja šola	39	7
	visoka strokovna	119	21,2
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistrij, doktorat	48	8,6
	neopredeljeni	3	0,5
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	98	17,5
	od 5 do 15 let	237	42,2
	od 15 do 25 let	170	30,3
	več kot 25 let	53	9,4
	neopredeljeni	3	0,5
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	8	1,4
	srednja šola	345	61,5
	višja šola	46	8,2
	visoka strokovna	124	22,1
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistrij, doktorat	36	6,4
	neopredeljeni	2	0,3

sti družbenega življenja (Anželj, 1995). Že omenjena Areh in Umek (2002) sta ugotavljala dejansko (ne)zadovoljstvo. Ugotavljata, da je 50,6 % policistov nezadovoljnih s pogoji dela, 45,8 % s sistemom napredovanja, 45,1 % s plačo in 38,5 % z organizacijo dela. Z (ne)zadovoljstvom se je ukvarjal tudi Kropce (2002) in ugotovil, da so policiisti Policijske uprave Slovenj Gradec zadovoljni z delom, ker so deležni spoštovanja in poštenega odnosa s strani vodij in kakovosti vodenja ter imajo priložnost pomagati ljudem. Nezadovoljni so s plačo. Gorenakova in Pagon (2004) tudi ugotavljata pozitivno povezanost med kakovostjo horizontalnega komuniciranja in zadovoljstvom policistov pri delu.

3 Metoda

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, opravljeno v slovenski policiji. Predmet našega raziskovanja je bilo vodenje v policiji, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Cilj raziskave pa je bil ugotoviti ali moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Preverjali smo hipotezo: »Moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja so pozitivno povezani z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji.«

Podatke smo v obdobju od 27.12.2004 do 03.03.2005 zbirali z vprašalnikom, ki je vseboval 107 trditev. Pri merjenju organizacijske klime nam je bil v veliko pomoč že strukturiran vprašalnik, ki je bil izdelan in se uporablja v okviru projekta Slovenska organizacijska klima, ki se že nekaj let izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Vprašalnik smo v manjši meri prilagodili naravi dela in posebnostim policije kot organizacije. Za razliko od že strukturiranega vprašalnika, smo trditve preoblikovali v prvo osebo ednine. Poudariti smo želeli osebni odnos zaposlenega do posameznega vidika dela.

Vprašalniki so bili poslani policijskim enotam na različnih nivojih in področjih dela, namenjeni pa so bili vsem zaposlenim v policiji, razen generalnemu direktorju policije. Na vprašanja, razen tista ki so se nanašala na demografske podatke, so anketiranci odgovarjali na petstopenjski lestvici, odvisno ali so se s trditvijo strinjali ali ne in v kolikšni meri. Tako je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo

popolnoma ne strinjajo, ocena 2, da se v glavnem ne strinjajo, ocena 3, da se delno strinjajo, delno ne, ocena 4, da se v glavnem strinjajo, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjajo.

Na policijske enote je bilo tako naslovljenih skupno 813 vprašalnikov, vrnjenih pa 561, kar predstavlja 69 % odziv. Za potrebe raziskave so nas zanimali tudi nekateri demografski podatki anketiranih. Strukturo anketiranih predstavljamo v tabeli 1.

Zbrane podatke smo analizirali s programskim paketom za statistično obdelavo SPSS 13.0 in jih obdelali s pomočjo opisne statistike, korelacijske analize, t – testov, analize variance in regresijske analize.

4 Analiza in rezultati

4.1 Vodenje v policiji

4.1.1 Moč policijskih vodij

Moč policijskih vodij smo merili s trditvami zakaj anketirani izpolnjujejo zahteve vodij. Trditvam, da zato ker jim lahko zagotovijo korist in zadovoljstvo, ker jih lahko kaznujejo, povzročijo škodo ali neprijetnost, ker si želijo njihovega odobravanja, ker imajo vodje strokovne kompetence potrebne za vodenje, ker so oni vodstvo ter ker so dobro obveščeni in razpolagajo s podatki in informacijami, ki jim omogočajo prepričljivo in argumentirano nastopanje, so anketirani pripisali vrednosti od 1 do 5. Želeli smo izmeriti različne vrste moči policijskih vodij: moč nagrajevanja, moč prisile, referenčna moč, strokovna moč, legitimna moč ter moč informiranja in informiranosti. Rezultate smo obdelali z opisno statistiko oziroma posamezni vrsti moči določili srednjo vrednost in standardni odklon. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali anketirani moč policijskih vodij vrednotijo različno glede na njihove demografske značilnosti. Z analizo variance smo ugotavljali statistično pomembne razlike, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili moč vodij, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Statistično pomembne razlike smo ugotovili glede na nivo

Tabela 2: Moč policijskih vodij

Vrsta moči	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Moč nagrajevanja	3,22	0,945
Moč prisile	3,14	2,068
Referenčna moč	2,90	1,014
Strokovna moč	3,33	1,004
Legitimna moč	3,22	1,136
Moč informiranja	3,28	0,891
MOČ POLICIJSKIH VODIJ	3,183	1,176

Tabela 3: Razlike v vrednotenju moči vodij

		VREDNOST
SPOL	moški	3,15
	ženske	3,30
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	3,12
	policijska uprava	2,98
	policijska postaja	3,244
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,21
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,18
	visoka strokovna	3,00
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,01
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,29
	od 5 do 15 let	3,12
	od 15 do 25 let	3,20
	več kot 25 let	3,16
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,56
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,06
	visoka strokovna	2,99
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,03

zaposlitve ($F=5.094$, $p=0.006$), stopnjo izobrazbe ($F=4.366$, $p=0.002$) in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo ($F=5.651$, $p=0.000$). Razlike v vrednotenju moči vodij predstavljamo v tabeli 3. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Moč policijskih vodij nadpovprečno vrednotijo anketirani zaposleni na policijskih postajah, anketirani z (ne)dokončano osnovnošolsko in srednješolsko izobrazbo ter anketirani na delovnem mestu z zahtevano (ne)dokončano osnovnošolsko in srednješolsko izobrazbo.

4.1.2 Dejavnost policijskih vodij

V nadaljevanju nas je zanimalo kaj in koliko delajo policijski vodje. Podatke smo obdelali z opisno statistiko in

posameznim dejavnostmi določili srednje vrednosti in standardni odklon. Tabela 4.

Ugotavljali smo različno vrednotenje dejavnosti vodij glede na demografske značilnosti anketiranih. Statistično pomembne razlike smo preverjali z analizo variance, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili dejavnost vodij, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Razlike smo ugotovili glede na nivo zaposlitve ($F=15.616$, $p=0.000$) in zasedajo delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo ($F=2.313$, $p=0.057$) in jih predstavljamo v tabeli 5. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Dejavnost policijskih vodij nadpovprečno vrednotijo anketirani, ki so zaposleni na policijskih postajah in anke-

Tabela 4: Dejavnost policijskih vodij

Vrsta dejavnosti	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Koordinacija dela zaposlenih in skrbi za doseganje zastavljenih ciljev	3,46	0,931
Odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev	3,60	1,874
Postavljanje delovnih ciljev	3,79	1,902
Zagotavljanje strokovnih informacij potrebnih za delo	3,38	0,925
Ustrezno predstavljanje zaposlenih in enote v kateri delajo	3,45	1,611
Kontrola dela zaposlenih	3,93	0,865
Usmerjanje vedenja zaposlenih pri delu	3,46	0,873
Skrb za medsebojne odnose v enoti in posredovanje, ko pride do konflikta	3,20	1,096
DEJAVNOST POLICIJSKIH VODIJ		

Tabela 5: Razlike v vrednotenju dejavnosti vodij

		VREDNOST
SPOL	moški	3,53
	ženske	3,52
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	3,30
	policijska uprava	3,33
	policijska postaja	3,67
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,21
	srednja šola	3,27
	višja šola	3,18
	visoka strokovna	3
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,01
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,29
	od 5 do 15 let	3,12
	od 15 do 25 let	3,2
	več kot 25 let	3,16
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,53
	srednja šola	3,6
	višja šola	3,55
	visoka strokovna	3,38
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,37

Tabela 6: Demokratični stil vodenja v policiji

Značilnosti in posledice demokratičnega stila vodenja	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vodstvo se pri sprejemanju odločitev in aktivnosti posvetuje z zaposlenimi	2,99	1,056
Vodstvo svoje sodbe o zaposlenih obrazloži	3,08	1,038
Vodstvo učinkovitost in uspešnost zaposlenih ocenjuje objektivno	3,11	1,017
V enotah vlada sproščeno in prijateljsko vzdušje	3,43	1,127
Tudi ko vodstva ni v enoti zaposleni nadaljujejo z delom	4,17	0,859
DEMOKRATIČNI STIL VODENJA	3,357	1,02

tirani, ki zasedajo delovno mesto z zahtevano srednješolsko in višjo izobrazbo.

4.1.3 Demokratični stil vodenja

Vodenje smo tudi preučili z vidika demokratičnega stila. Obstoj demokratičnega stila vodenja smo merili z zanj značilnimi indikatorji dejavnosti, načinu dela vodij in posledicami takega stila vodenja.

Tudi na tem mestu smo ugotavljali, ali anketirani stil vodenja v policiji označujejo različno glede na demografske značilnosti. Z analizo variance smo ugotavljali statistično pomembne razlike, pri čemer smo kot odvisno spremenljivko določili demokratični stil vodenja, kot neodvisne pa spol anketiranih, nivo zaposlitve, stopnja izobrazbe, delovna doba in delovno mesto glede na zahtevano izobrazbo. Statistično pomembne razlike smo ugotovili le glede na nivo zaposlitve ($F=8.508$, $p=0.000$). Razlike v vrednotenju moči vodij predstavljamo v naslednji tabeli. Statistično pomembne razlike so v poudarjenem tisku.

Anketirani, zaposleni na policijskih postajah, demokratični stil vodenja vrednotijo nadpovprečno.

4.2 Organizacijska klima v slovenski policiji

V sliki 1 so po posameznih dimenzijah predstavljeni rezultati izmerjene organizacijske klime v slovenski policiji.

Kot je razvidno iz grafa, anketirani najbolj vrednotijo notranje odnose, najslabše pa razvoj kariere, nagrajevanje ter strokovno usposobljenost in učenje. Vrednost ostalih dimenzij se giblje med ocenama 3.2 in 3.5.

4.3 Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

Anketirane smo tudi povprašali, kako vrednotijo svoje zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela v policiji. Rezultati so prikazani v sliki 2.

Iz grafa je razvidno, da zadovoljstvo zaposlenih v policiji ni na zavirljivi ravni. Nekoliko bolj so zadovoljni s poslanstvom in vizijo dela ter strokovno usposobljenostjo in učenjem, najmanj pa z nagrajevanjem ter motivacijo in odnosom do zavzetosti.

Tabela 7: Razlike v vrednotenju demokratičnega stila vodenja

		VREDNOST
SPOL	moški	3,34
	ženske	3,40
NIVO ZAPOSLOTITVE	Generalna policijska uprava	3,18
	policijska uprava	3,19
	policijska postaja	3,46
STOPNJA IZOBRAZBE	(ne)dokončana osnovna šola	3,37
	srednja šola	3,28
	višja šola	3,43
	visoka strokovna	3,35
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,17
DELOVNA DOBA	manj kot 5 let	3,43
	od 5 do 15 let	3,3
	od 15 do 25 let	3,35
	več kot 25 let	3,44
DELOVNO MESTO GLEDE NA ZAHTEVANO IZOBRAZBO	(ne)dokončana osnovna šola	3,6
	srednja šola	3,39
	višja šola	3,32
	visoka strokovna	3,32
	univerzitetna, visoka s specializacijo, magistririj, doktorat	3,18



Slika 1: Organizacijska klima v slovenski policiji



Slika 2: Zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji

4.4 Vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v policiji

V nadaljevanju smo preverjali vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v policiji. Glede na značilnosti obravnavanih spremenljivk in naravo razpoložljivih vrednosti (par intervalnih spremenljivk) smo kot mero povezanosti računali Pearsonov koeficient korelacije. Vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih pa smo ugotavljali z regresijsko analizo. Pri tem smo organizacijsko klimo in zadovoljstvo obravnavali kot odvisni spremenljivki, obravnavane vidike vodenja pa kot neodvisne. Izračunali smo determinacijske koeficiente, ki nam povedo, kolikšen del celotne variance vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva anketiranih lahko pojasnimo z varianco obravnavanih vidikov vodenja. Rezultati so predstavljeni v tabeli 8.

Med obravnavanimi vidiki vodenja in organizacijsko klimo ter zadovoljstvom zaposlenih v policiji, v vseh primerih obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost. Anketirani, ki v povprečju vodjem pripisujejo več moči, večjo dejavnost in njihovo vodenje označujejo kot demokratično tudi organizacijsko klimo vrednotijo bolje in so pri delu bolj zadovoljni. Ugotavljamo tudi pozitiven

vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Z vplivom posameznega vidika vodenja lahko pojasnimo večji ali manjši odstotek variance vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Upoštevač omenjene rezultate lahko potrdimo hipotezo, ki se je glasila »Moč policijskih vodij, njihova dejavnost in demokratični stil vodenja so pozitivno povezani z organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji.« Torej, policijski vodje, ki razpolagajo z več moči, so pri svojem delu bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, v svojih enotah pomembno prispevajo k boljši organizacijski klimi in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

4.5 Vodenje usmerjeno v ustvarjanje boljše organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih

Ugotovili smo, da večja moč policijskih vodij, njihova večja dejavnost na različnih področjih in demokratični stil vodenja pomembno vplivajo k ustvarjanju boljše organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. V raziskovalnem zagonu nas je na koncu

Tabela 8: Vpliv vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih

	Organizacijska klima		Zadovoljstvo zaposlenih	
	korelacijski koeficient	determinacijski koeficient	korelacijski koeficient	determinacijski koeficient
Moč vodij	0,404	0,163	0,349	0,122
Dejavnost vodij	0,581	0,337	0,498	0,248
Demokratični stil vodenja	0,696	0,485	0,615	0,378

Tabela 9: Moč, ki jo zadovoljni zaposleni pripisujejo policijskim vodjem

Vrsta moči	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Splošne vrednosti
Moč nagrajevanja	3,76	0,949	3,22
Moč prisile	3,16	1,057	3,14
Referenčna moč	3,21	1,079	2,90
Strokovna moč	3,98	0,725	3,33
Legitimna moč	3,09	1,31	3,22
Moč informiranja	3,81	0,734	3,28

tudi zanimalo, katere so tiste moči in področja dejavnosti vodij, ki rezultirajo v še boljšo organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih v policiji. Ugotavljali smo moč in dejavnost vodij, ki jim jo pripisujejo zadovoljni anketirani. Da bi to ugotovili, smo od vseh anketiranih izločili tiste, ki so v splošnem pri delu zadovoljni in ga ocenjujejo najmanj z vrednostjo 3. Takih anketiranih je bilo 122 in splošno organizacijsko klimo vrednotijo s povprečno vrednostjo 3.686. V spodnjih tabelah so predstavljene vrednosti, ki jih zadovoljni anketirani pripisujejo moči vodij in njihovi dejavnosti. Za primerjavo podajamo v posebnem stolpcu že predstavljene splošne vrednosti o moči in dejavnosti vodij.

Rezultati so pričakovani in v skladu s potrjeno hipotezo. Zadovoljni zaposleni, ki tudi sicer organizacijsko klimo vrednotijo bolje, v splošnem vodjem pripisujejo več moči. Izjema je legitimna moč, ki jo v povprečju pripisujejo manj in moč prisile, ki leži na mejni vrednosti. Močno

pa izstopajo strokovna moč, moč nagrajevanja ter moč informiranja in informiranosti. Položaj vodje sam po sebi tako ne zagotavlja uspešnega vodenja. Vsaj z vidika ustvarjanja dobre organizacijske klime in večjega zadovoljstva zaposlenih. Tudi karizma ni pomembna, saj so zaposleni usmerjeni v vse prej kot doseganje odobranja vodje. Prej nagrada kot kazen.

Tudi pri dejavnosti vodij so rezultati pričakovani in v skladu s potrjeno hipotezo. Zadovoljni zaposleni v povprečju vodjem pripisujejo višjo dejavnost na vseh področjih vodenja. Najbolj pa izstopajo skrb za medsebojne odnose in posredovanje, ko pride do konflikta, postavljanje delovnih ciljev, odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev ter koordinacija dela zaposlenih in skrb za doseganje zastavljenih ciljev. Zadovoljni zaposleni vodjem pripisujejo večjo aktivnost tudi na področju usmerjanja vedenja zaposlenih, kar kaže, da so pri ustvarjanju dobre organizacijske klime in večjega zadovoljstva za-

Tabela 10: Dejavnost, ki jo zadovoljni zaposleni pripisujejo policijskim vodjem

Vrsta dejavnosti	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Splošne vrednosti
Koordinacija dela zaposlenih in skrbi za doseganje zastavljenih ciljev	4,18	0,645	3,46
Odločanje o načinu in sredstvih zagotavljanja zastavljenih ciljev	4,1	0,651	3,60
Postavljanje delovnih ciljev	4,55	3,67	3,79
Zagotavljanje strokovnih informacij potrebnih za delo	4,07	0,621	3,38
Ustrezno predstavljanje zaposlenih in enote v kateri delajo	4,07	0,62	3,45
Kontrola dela zaposlenih	4,32	0,673	3,93
Usmerjanje vedenja zaposlenih pri delu	3,94	0,756	3,46
Skrb za medsebojne odnose v enoti in posredovanje, ko pride do konflikta	3,95	0,815	3,20

poslenih v policiji uspešni vodje, ki so med drugim pri svojem delu bolj usmerjeni v socialno emocionalne odnosom v enotah.

5 Razprava

V nadaljevanju si pogledjmo pomembnejše ugotovitve raziskave, ki bi policijskemu managementu na različnih nivojih in področjih dela lahko pomagale pri ustvarjanju dobre organizacijske klime in večanju zadovoljstva zaposlenih ter posredno večji učinkovitosti in uspešnosti slovenske policije.

Temeljna ugotovitev je, da obravnavani vidiki dela pomembno vplivajo na oblikovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. Ugotavljamo, da je moč vodij zmerno pozitivno povezana z organizacijsko klimo ($r=0.404$) in nizko pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih v slovenski policiji ($r=0.349$). Z vplivom moči vodij lahko statistično značilno pojasnimo 16,3 % variance organizacijske klime in 12,2 % variance zadovoljstva zaposlenih. Tudi dejavnost policijskih vodij je srednje pozitivno povezana z organizacijsko klimo ($r=0.581$) in zadovoljstvom zaposlenih ($r=0.498$). Z vplivom dejavnosti vodij lahko statistično značilno pojasnimo 33,7 % variance organizacijske klime in 24,8 % variance zadovoljstva zaposlenih. Tudi demokratični stil vodenja je visoko pozitivno povezan z organizacijsko klimo ($p=0.696$) in zmerno pozitivno povezan z zadovoljstvom zaposlenih ($r=0.615$). Z vplivom demokratičnega stila vodenja lahko pojasnimo 48,5 % variance organizacijske klime in 37,8 % variance zadovoljstva zaposlenih v slovenski policiji. Glede na ugotovljene povezave in vpliv obravnavanih vidikov vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih lahko rečemo, da policijski vodje, ki razpolagajo z več različnimi močmi, so pri svojem delu bolj dejavni in se poslužujejo demokratičnega stila vodenja, skupaj z ostalimi dejavniki, v policijskih enotah ustvarjajo dobro organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem so posebno uspešni vodje, ki so strokovno dobro podkovani, imajo možnost nagrajevanja zaposlenih in so dobro informirani, pri svojem delu pa so poleg k delovnim ciljem, usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah.

Ugotovili smo tudi, da so si prepričanja in stališča zaposlenih o obravnavanih vidikih vodenja relativno različna. Statistično pomembne razlike v vrednotenju moči, dejavnosti vodij in demokratičnega stila vodenja smo najprej ugotovili glede na nivo zaposlitve. Večja moč (3,244), dejavnost vodij (3,67) in značilnosti demokratičnega stila vodenja (3,46) so prisotna na policijskih postajah, nekoliko manj na policijskih upravah (moč: 2,98; dejavnost: 3,33; demokratični stil: 3,19), še manj pa na Generalni policiji upravi (moč: 3,12; dejavnost: 3,30; demokratični stil: 3,18). Razlike se kažejo tudi glede na izobrazbo zaposlenih. Vodjem več moči (3,27) in dejavnosti (3,6) pripisujejo zaposleni s srednjo izobrazbo, nekoliko manj z (ne)dokončano osnovnošolsko (moč: 3,21; dejavnost: 3,21) in višjo izobrazbo (moč: 3,18; dejavnost: 3,55), najmanj pa z viso-

ko (moč: 3; dejavnost: 3,38) in univerzitetno, visoko s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (moč: 3,01; dejavnost: 3,37). Nazadnje pa so razlike tudi glede na izobrazbo, ki se zahteva za trenutno zasedeno delovno mesto. Največjo moč vodjem pripisujejo zaposleni z zahtevano (ne)dokončano osnovnošolsko izobrazbo (3,56), nekoliko manj moči zaposleni z zahtevano srednjo izobrazbo (3,27), višjo (3,06), univerzitetno, visoko s specializacijo ali magisterijem (3,03), najmanj pa z visoko (2,99).

Razloge za različno vrednotenje obravnavanih vidikov vodenja bi po našem mnenju lahko pripisali organizacijski hierarhiji, ki je v primerjavi s policijskimi postajami izrazitejša na policijskih upravah in Generalni policijski upravi. Od tod tudi posebnosti ostalih organizacijskih procesov, ki potekajo na različnih nivojih policije in verjetno v dopolnjevanju z vodenjem vplivajo na ustvarjanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Namreč, policijska postaja je kot notranje organizacijska enota policijske uprave relativno avtonomna enota. Vodi in predstavlja jo komandir, pri tem pa mu pomagajo pomočniki. Ostali zaposleni se med seboj obravnavajo kot sodelavci, ne glede na to, da bi vodje izmene, dežurne, policiste – kriminaliste, vodje policijskih okolišev in tudi vodje patrulj, lahko šteli za srednji management na lokalnem nivoju.

Delo in naloge opravljajo vsak na svojem področju. Organizacijskih nivojev na policijski postaji ni. Do izraza pride le najvišji nivo, to je vodstvo policijske postaje. Komunikacija je zato veliko bolj enostavna, manj moteča in bolj učinkovita. Pogosta in neposredna je lahko tudi komunikacija med zaposlenimi na policijskih postajah in komandirji, v čigar rokah je centralizirana moč. Dogovori se lahko hitreje realizirajo. Zaradi neposrednega stika je tudi vpliv motivacije, ki se realizira skozi komunikacijo učinkovitejši. Na drugi strani pa policijsko upravo vodi direktor policijske uprave, Generalno policijsko upravo pa generalni direktor policije, znotraj katere delujejo službe, uradi, sektorji, oddelki in njihovi vodje. Področja dela teh enot se med seboj pogosto prekrivajo in dopolnjujejo. Ker pa v organizacijski strukturi nastopajo kot »avtonomne« enote je komunikacija med enotami in tudi zaposlenimi veliko bolj otežena. Način komuniciranja je veliko bolj formaliziran preko višjih nivojev, zato vodje tudi veliko počasneje sprejemajo odločitve, kar zaposleni pogosto občutijo. Zaposlenim največkrat ni jasno kdo odločitve sprejema in na osnovi česa. Vodje posameznih služb znotraj uprav in generalne policijske uprave so pri tem pogosto omejeni, saj se vsaka odločitev pretehta na višjem nivoju. Začetno stališče nižjega vodje se pogosto v odločitvenem procesu na višjem nivoju spremeni, kar ima prav gotovo negativen vpliv na doživljanje vodenja s strani zaposlenih. Nižji vodje so zaradi tega pogosto neodločni in brez prave »akcije«, ko je to potrebno. V oči zaposlenih so le podaljšana roka višjega vodje, s čimer izgubljajo potrebno avtoriteto. Poleg tega so direktorji policijskih uprav, na generalni policijski upravi pa generalni direktor in direktorji uprav ter višji vodje ostalih služb veliko manj dostopni ostalim zaposlenim, pri čemer se posamezni vidiki motivacije prav gotovo realizirajo v manjši meri kot na policijski postaji.

Zdaj ko smo raziskali posamezne vidike vodenja, njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, razlike v stališčih zaposlenih do omenjenih vidikov dela in poiskali razloge za tako stanje, lahko podamo nekaj predlogov za njihovo izboljšanje. Po našem bi morali višji vodje v policiji posebno skrb posvetiti kadrovanju nižjih vodij. Enostavno nekoga postaviti na položaj vodje ni dovolj. Možnost je potrebno dati zaposlenim, ki obvladuje določeno znanje in imajo strokovne kompetence, ki so pomembne na konkretnem področju policijskega dela.

Glede na pojmovanja, ki so vezana na policijsko subkulturo, bo tak vodja zagotovo užival spoštovanje in podporo zaposlenih. Nižjim vodjem je potrebno dati možnost nagrajevanja in jih oskrbeti z relevantnimi informacijami, potrebnimi za prepričljivo in argumentirano nastopanje. Policijski vodje v splošnem pa naj bi bili bolj dejavni na različnih področjih vodenja. Poleg k doseganju delovnih ciljev, naj bi bili usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah. Posluževali pa naj bi se demokratičnega stila vodenja, ki zaposlenim omogoča, da sodelujejo pri postavljanju delovnih ciljev enot in načinu njihovega doseganja, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev in dajejo predloge, ki zadevajo njihovo delo in delovno okolje.

Delo zaposlenih naj vodje ocenjujejo objektivno in svoje sodbe sproti obrazložijo. Zaradi negativnega vpliva organizacijskih nivojev pa bi bilo po našem mnenju smiselno razmisliti tudi o posegu v samo organizacijsko strukturo policije. Vsaj z vidika odpravljanja nepotrebnih vodstvenih nivojev in z njim povezanih vodij na policijskih upravah in generalni policijski upravi. Kjer bi bilo to mogoče, bi po zgledu policijskih postaj, široko zaokroženo področje dela vodili samostojni in močni vodje. Skupaj z njihovimi pomočniki, ki bi bili zadolženi za posamezno podpodročje, naj bi predstavljali najvišji management. Ostali zaposleni bi bili specialisti za posebna področja. Ko bi bilo to potrebno, bi se povezovali v začasne delovne skupine oziroma druge sodobne organizacijske strukture, ki bi jih vodili za ta namen in čas postavljeni vodje. Za razliko od neposrednega operativnega dela na policijskih postajah, ki pogosto zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih, na policijskih upravah in Generalni policijski upravi prevladuje analitično strateško delo, ki zahteva več inovativnosti in iniciativnosti zaposlenih. Bolj kot samo neposredno vodenje, predlagamo skrb za boljše pogoje dela in ustrezno motivacijo zaposlenih.

6 Literatura

- Anželj, D. (1995). Policija v obdobju tranzicije, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Areh, I., Umek, P. (2002). Zadovoljstvo z delom pri policistkah in policistih, Ljubljana: Varstvoslovje, 4(2):101-111.
- Cartwright, D., Zander, A. (1968). *Group Dynamics*, Harper, New York.
- French, J. R. P., Raven B. H. (1960). The Bases of Social Power. V: Cartwright, D. in Zander, A. (ur.). *Group Dinamics*, B. K. Gorenak, I., Pagon, M. (2004). Nekateri vidiki horizontalnega komuniciranja in njihov vpliv na zadovoljstvo policistov pri delu, Organizacija, 37 (7): 403-407.

- Gruban, B. (2002). *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Konrad, E. (1997). Vodenje in motivacija za delo, Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime, XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci.
- Krope, S. (2002). Želje po izobraževanju in zadovoljstvo z delom koroških policistov, Ljubljana: *Varstvoslovje*, 4(1), 66-73.
- Lepoša, D. (2002). Zadovoljstvo z delom na Policijski upravi Kranj, diplomsko delo, Visoka policijsko varnostna šola.
- Lipič, O. (2001). *Spremljanje organizacijske klime v Leku*, Kolektiv, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Neal, A., West, M., Petterson, M. An Examination and Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations, Aston University, 30.12.2004, <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>.
- Pirnar, B. (2003). Vzajemni vplivi vodenja in kulture podjetja: magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Raven, B. H., Rubin, J. Z. (1976). *Social Psychology, People in Groups*, New York.
- SIOK, Organizacijska klima v Slovenij, dosegljivo na <http://www.rmplus.si/siok> (30.11.2004).

Zlatko Šakanovič je leta 2002 diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in leta 2005 na isti fakulteti specializiral s področja organizacije in managementa neprofitnih organizacij. Kot policijski inšpektor je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve.

Janez Mayer je doktor psiholoških znanosti. Je predavatelj za področja organizacijske psihologije, antropologije dela, komunikologije, organizacijskega vedenja, vrednotenja dela, merjenja in aktiviranja intelektualnega potenciala, kariernega razvoja in ustvarjalnosti. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje ustvarjalnost vodilnih ljudi, interakcijo med inteligentnostjo in čustvovanjem, človekovo izraznost, proces vodenja idr. Je avtor posebnega ocenjevalnega postopka za merjenje umskega potenciala najobetavnejših ljudi v organizacijah. Rezultate preverja in uporablja pri svojih predavanjih, vajah, praktikumih in v procesu strokovnega svetovanja v številnih slovenskih podjetjih in zavodih. Napisal je knjigi *Ustvarjalno mišljenje in delo* ter *Vizija ustvarjalnega podjetja*, uredil zbornik *Skrivnost ustvarjalnega tima* ter objavil prek 80 strokovnih člankov doma in v tujini. Trenutno je prodekan za izobraževalno dejavnost na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoveženega pogleda nanjo

Maja Konečnik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenija, maja.konecnik@ef.uni-lj.si

V prispevku proučujemo kompleksno naravo blagovne znamke s pomočjo t.i. uravnoveženega pogleda nanjo, ki osvetljuje blagovno znamko tako z notranjega, kakor tudi zunanjega vidika. Notranji pogled je predstavljen s konceptom identitete blagovne znamke, ki navaja njene glavne značilnosti z vidika managerjev oziroma skrbnikov. Zunanji vidik na blagovno znamko v nasprotju z notranjim pogledom zajema njeno ovrednotenje v očeh potencialnih porabnikov in je predstavljen s konceptom premoženja v očeh porabnikov, v okviru katerega analiziramo porabnikovo zavedanje, podobo, zaznano kakovost ter zvestobo blagovni znamki. Oba načina smatramo kot soodvisna in povezana pristopa pri modernem analiziranju blagovnih znamk.

Ključne besede: blagovna znamka, identiteta, premoženje blagovne znamke v očeh porabnika

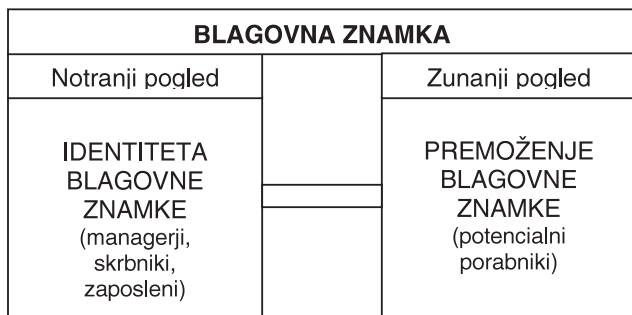
1 Uvod

Osnovni namen blagovnih znamk, ki se po mnenju strokovne in znanstvene literature skriva predvsem v razlikovanju proizvajalčevih v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, zasledimo že daleč v preteklosti, saj zametki tovrstnih označevanj izdelkov segajo že v antiko. Pomemben mejnik pri opredeljevanju blagovnih znamk pa je potrebno pripisati industrijski revoluciji, ker lahko od tega časa dalje govorimo o kompleksnejšem pogledu na blagovno znamko oz. njeni modernejši opredelitvi (Murphy, 1992; Keller, 1998; Damjan, 2001). Razvijanju in poglobljanju osnovnega smotra blagovne znamke izdelka, kasneje tudi storitev in podjetij, sledi naraščajoče število opredelitev blagovne znamke. Modernejše opredelitve blagovne znamke poleg njenega osnovnega poudarjanja logotipa in pravne zaščite izdelka dodajajo predvsem elemente, ki navezujejo blagovno znamko na njene porabnike. Tovrstna povezava med blagovno znamko in porabnikom je lepo vidna tudi iz opredelitve avtorjev de Chernatony in Mcdonald (2001), ki enačita uspešno blagovno znamko s prepoznavnim izdelkom, storitvijo, osebo ali krajem, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolje ujemajo z njegovimi potrebami. Avtorja v svojih prispevkih poleg poudarjanja kompleksnosti pojma blagovne znamke izpostavita tudi nujnost uravnoveženega pogleda nanjo.

Koncept blagovne znamke postaja ena izmed priljubljenih tem raziskovalcev. Naraščajoče število objavljenih

prispevkov v znanstvenih revijah s področja trženja in managementa predstavlja samo enega izmed kazalcev, s katerimi je mogoče utemeljevati aktualnost koncepta. Nadaljnji razlog vidimo v nastajanju novih, za proučevano področje specializiranih revij (Journal of Brand Management, Journal of Product and Brand Management). V grobem bi lahko množico prispevkov, namenjenih analiziranju koncepta blagovne znamke, razdelili na dve večji vsebinski področji. Prvo področje osvetljuje koncept blagovne znamke z zornega kota skrbnika blagovne znamke (Kapferer, 1998; de Chernatony, 1999; Aaker in Joachimsthaler, 2000). V danem primeru je poudarek predvsem na oblikovanju in opredeljevanju identitete blagovne znamke, s pomočjo katere opredelimo bistvo blagovne znamke. V ta namen obstaja kar nekaj modelov (Balmer in Stotvig, 1997; Ind, 1997; Kapferer, 1998; Aaker, 1996; Aaker in Joachimsthaler, 2001), ki nam lahko služijo kot teoretična podpora pri opredeljevanju identitete proučevane blagovne znamke. Omenjeno področje je pokrito predvsem v literaturi s področja managementa blagovnih znamk. Nasproten izziv analize blagovne znamke predstavlja koncept premoženja slednje (Barwise, 1993; Keller, 1993; Aaker, 1996). Poleg analiziranja premoženja blagovne znamke s finančnega vidika, postaja vedno aktualnejša njena analiza z zornega kota porabnikov, saj je porabnik v celotni verigi tisti člen, ki posledično vpliva na premoženje blagovne znamke s finančnega vidika. Doje-manje in ovrednotenje premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov podrobneje analizira trženjska literatura, v sklopu katere je podan tudi poudarek na nadaljnjih

pravih strategijah proučevane blagovne znamke. Kljub temu, da z omenjenima načinoma pristopamo k analizi blagovne znamke z različnih zornih kotov (managerji/skrbniki v nasprotju s porabniki), predlagajo strokovnjaki oba načina kot soodvisna in povezana pristopa pri modernem analiziranju blagovnih znamk (de Chernatony, 1999).



Slika 1: Uravnotežen pogled na blagovno znamko

S pomočjo tako imenovanega uravnoteženega pogleda na blagovno znamko (Slika 1) v prispevku osvetljujemo kompleksnost obravnavanega pojma blagovne znamke, ki po našem mnenju zahteva skrbno ravnanje s slednjo. Pred podrobnejšo predstavitev identitetnega sistema, kot notranjega pogleda nanjo, ter koncepta premoženja v očeh porabnika, kot zunanjega pogleda, v članku predstavljamo kompleksnost pojma blagovne znamke s pregledom njenih raznovrstnih opredelitev in evolutivnem razvoju slednje. V sklepnih mislih ponovno navajamo smotrnost uravnoteženega pogleda na blagovno znamko, saj spremenjeni pogoji poslovanja na trgu nare-

kujejo njeno skrbno ravnanje z namenom ohranjanja njene dolgoročne močne pozicije v očeh porabnikov.

2 Opredelitev in vrste blagovnih znamk

2.1 Opredelitev blagovne znamke

Koncept blagovne znamke osvetljujemo z raznolikimi pogledi, s pomočjo katerih strokovna literatura ponazarja kompleksnost njene narave (Tabela 1). Tradicionalni pogled na blagovno znamko opredeljuje slednjo kot "ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih" (American Marketing Association, 1960, citirano v Kotler, 2004, str. 418). Omenjena opredelitev postavlja v ospredje predvsem enačenje pojma blagovne znamke z njenim vizualnim delom – logom (Aaker, 1991; Kotler, 2004). Na to opredelitev se tesno navezuje tudi pogled na blagovno znamko kot pravno sredstvo (Crainer, 1995; Broadbent in Cooper, 1987), ki služi kot potrdilo o lastništvu, saj tako registrirana blagovna znamka daje lastniku izključno pravico do uporabe imena ali oznake blagovne znamke. Tovrstno registracijo na slovenski ravni ureja 17. člen Zakona o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 75/97).

Z notranjega vidika lahko blagovno znamko enačimo tudi s podjetjem, pri čemer je v okviru tovrstnega opazovanja vključen predvsem vidik grajenja dolgoročnega odnosa med različnimi deležniki v podjetju, ki vključuje tako poglede managerjev in skrbnikov blagovne znamke kakor

Tabela 1: Pregled raznolikih pogledov na koncept blagovne znamke

Blagovna znamka kot	Pogled	Avtorji, ki navajajo opredelitev blagovne znamke
Pravno sredstvo	Notranji	Broadbent in Cooper (1987); Crainer (1995)
Logo	Notranji	AMA (1960); Aaker (1991); Kotler (2004)
Podjetje	Notranji	Diefenbach (1992); Aaker (1996)
Identitetni sistem	Notranji	Kapferer (1998); Aaker (1996)
Podoba	Notranji/zunanji	Boulding (1956); Joyce (1963)
Osebnost	Notranji/zunanji	Plummer (1985); Blackston (1992); Tan (2004)
Odnos	Notranji/zunanji	Woodward (1991); Blackston (1992)
Dodana vrednost	Notranji/zunanji	de Chernatony, Haris in Dall'Olmo Riley (2000)
Razvijajoča se entiteta	Iz notranjega v zunanji	Goodyear(1996)
Kompleksna entiteta	Notranji/zunanji	de Chernatony in Dall'Olmo Riley (1999)

Vir: prirejeno po de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1999

tudi dejanja ostalih zaposlenih, ki srbijo za približanje blagovne znamke njihovim potencialnim porabnikom (Dieffenbach, 1992; Aaker, 1996). Z namenom posredovanja konsistentne zgodbe potencialnim porabnikom o edinstveni značilnosti njihove blagovne znamke v primerjavi s njenimi konkurentkami, morajo deležniki slednjo zgraditi s pomočjo jasne identitete blagovne znamke (Kapferer, 1998; Aaker, 1996).

Poleg opredeljevanja blagovne znamke z notranjega vidika, prihaja vedno bolj v ospredje tudi njeno dojemanje v očeh potencialnih porabnikov. V danem okviru lahko izpostavimo predvsem blagovno znamko kot podobo, ki jo zaznavajo porabniki v njihovih glavah (Boulding, 1956; Joyce, 1963), blagovno znamko kot osebnost, ki se skuša čim bolj približati osebnostnim značilnostim njenih potencialnih porabnikov (Plummer, 1985; Blackston, 1992; Tan, 2004) ter tako zgraditi dolgoročen odnos med porabniki in blagovno znamko (Blackston, 1992; Woodward, 1991). Slednja mora skrbeti, da porabnikom dodaja vrednost (de Chernatony, Haris in Dall'Olmo Riley, 2000) nad osnovno koristjo, ki jo znamka v osnovi prinaša.

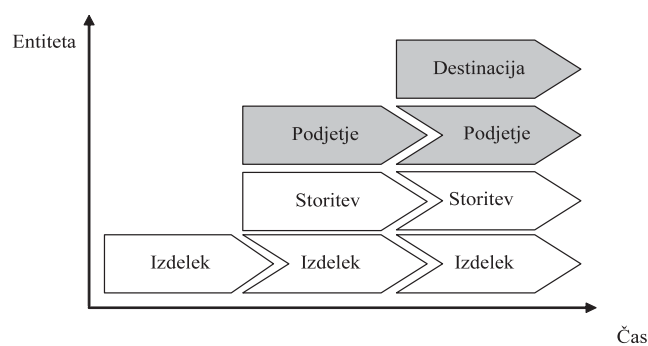
Prehajanje opredelitev blagovne znamke z notranjega na zunanji pogled in raznovrstnih pogledov na slednjo lahko osvetljuje znamko tudi kot razvijajočo se entiteto (Goodyear, 1996). V danem pogledu je celo možno, da blagovna znamka zaradi prehajanja preko različnega življenjskega ciklusa izdelka/storitve prehaja skozi različne stopnje in poglede (Goodyear, 1996), ki smo jih opisovali predhodno. Vsekakor pa prehajanje preko raznolikih opredelitev in pogledov na blagovno znamko ponazarja, da imamo opravka s kompleksno entiteto (de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1999), ki zahteva kombiniranje različnih pogledov na njeno opredeljevanje kakor tudi njeno opazovanje z različnih zornih kotov.

2.2 Vrste blagovne znamke

Z izrazom blagovna znamka tradicionalno povezujemo predvsem izdelke. Omenjena povezava ne preseneča, saj se je v obdobju razvoja teorije o blagovnih znamkah večji del tovrstnega raziskovanja resnično nanašal na izdelke (Krishnan, 1996; Na, Marshall in Keller, 1999; Yoo, Donthu in Lee, 2000; Faircloth, Capella in Alford, 2001). Blagovne znamke izdelkov še danes zasedajo najvidnejša mesta v svetovno znani lestvici vrednotenja najmočnejših blagovnih znamk (Interbrand, 2005). Pa vendar se s prehodom industrijske družbe v družbo storitev vedno pogosteje analize nanašajo tudi na proučevanje storitvenih znamk (Turley in Moore, 1995; de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1999). Aktualno in vedno pomembnejše je tudi analiziranje korporativne blagovne znamke (Abratt, 1989; Ind, 1997; Gregory in Wiechmann, 1998; Dowling, 2002). Nenazadnje postaja proučevanje blagovne znamke destinacije s skupino raziskovalcev (Cai, 2002; Gnoth, 2002; Morgan in Pritchard, 2002; Pride, 2002; Olins, 2002; Papadopoulos in Heslop, 2002; Konečnik, 2004) eno izmed novih področij raziskovanja.

Odprto, a vendar zelo aktualno, ostaja vprašanje o morebitnem prenašanju konceptov blagovne znamke iz-

delka na ostale vrste znamk (storitveno, korporativno in destinacijsko znamko). V kolikor navedemo samo osnovne značilnosti storitev kot so neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost (Levitt, 1981), ki jih razlikujejo od izdelkov, ugotovimo, da prihaja med obravnavanima kategorijama do razlik, ki jih je verjetno potrebno upoštevati tudi pri izgradnji blagovne znamke. Pri dodajanju značilnosti podjetja (Ind, 1997) in destinacije (Konečnik, 2003 in 2005a) imamo opravka še z dodatnimi posebnostmi, ki jih je potrebno upoštevati.



Slika 2: Razvoj blagovne znamke

Kljub posebnostim, ki jih narekuje narava storitev, podjetij in destinacij, se pridružujemo mnenju tistih avtorjev (de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1999), ki zagovarjajo prenos osnovnih značilnosti blagovnih znamk izdelkov tudi na predhodno omenjene vrste blagovnih znamk, ki pa jih je potrebno prilagoditi njihovim posebnostim. Skrbno ravnanje pri prenašanju konceptov dodatno podkrepijo razlike, ki nastanejo že pri analiziranju in opredeljevanju blagovnih znamk raznovrstnih izdelkov. Zaradi slednjega je predhodna natančna in skrbna analiza posebnosti za obravnavo storitvenih, korporativnih in destinacijskih znamk še toliko pomembnejša.

3 Notranji pogled na blagovno znamko – koncept identitete blagovne znamke

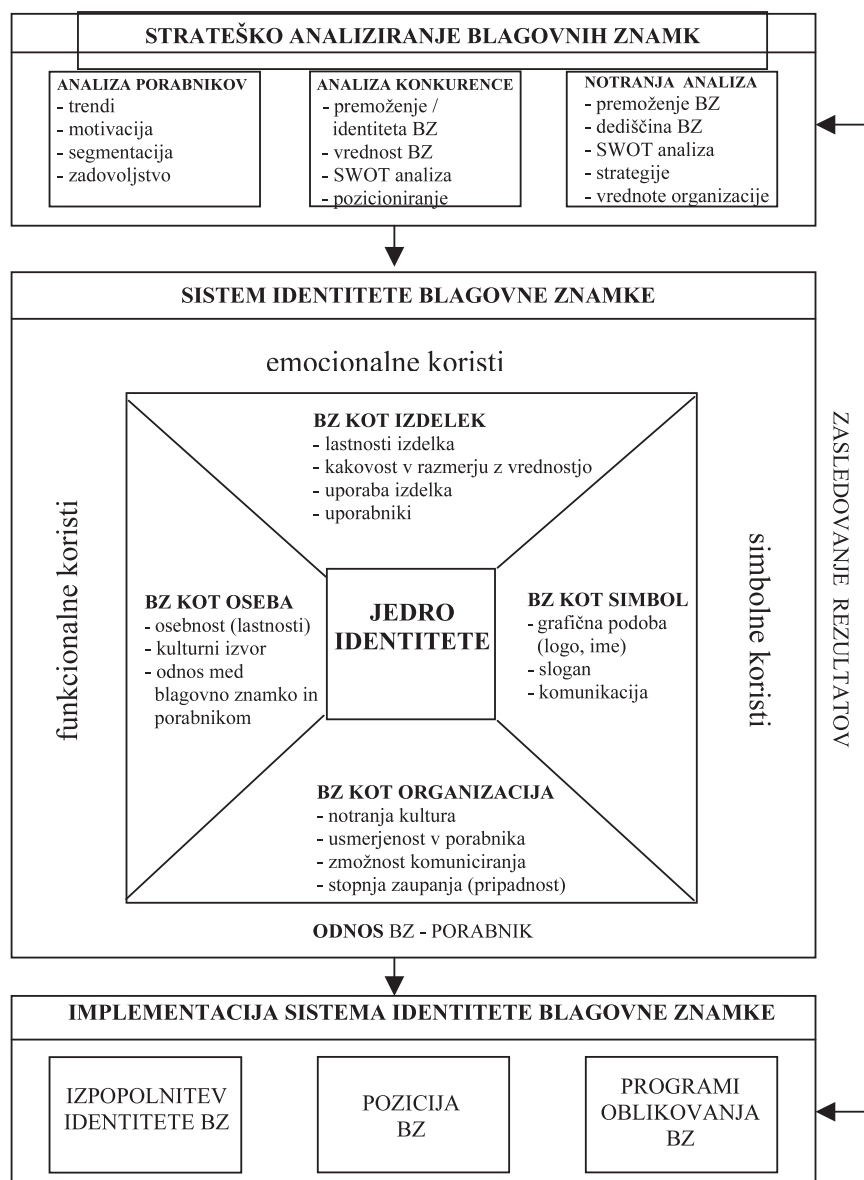
Koncept identitete blagovne znamke se je razvil iz koncepta identitete organizacije, ki je začel svojo zgodovinsko pot v 70. letih prejšnjega stoletja. V začetnem pomenu se je pojem identitete organizacije v svoji osnovi tesno navezoval izključno na vizualno podobo organizacije (van Riel in Balmer, 1997). Ravno zaradi tega ne preseneča dejstvo, da je tudi dandanes še vedno močno prisotno razmišljanje o vizualnih elementih blagovne znamke kot gradnikih njene identitete. V nasprotju s tovrstnim ozkim pogledom na koncept identitete blagovne znamke prihaja v ospredje razmišljanje, ki zagovarja, da je za uspeh blagovne znamke potrebno ustvariti zgodbo, ki bo opozarjala na edinstveno pozicijo blagovne znamke. Ustrezni vizualni simboli so lahko v danem primeru pomoč, kako zgodbo približati potencialnim porabnikom, vsekakor pa

ne morejo biti edini elementi blagovne znamke, za katero menimo, da je kompleksna entiteta.

Zaradi slednjega postaja raziskovanje ustvarjanja identitete blagovne znamke pomembno področje proučevanja (Kapferer, 1998; Aaker, 1991; Aaker in Joachimsthaler, 2001). Kljub temu, da med raziskovalci ni enotno sprejete opredelitve, kaj je identiteta blagovne znamke, so raziskovalci enotnega mnenja, da pomeni opredelitev koncepta identitete blagovne znamke njeno predstavitev predvsem z notranjega vidika, ki vključuje pogled različnih interesnih skupin znotraj podjetja (de Chernatony, 1999). Pri ustvarjanju identitete blagovne znamke igrajo pomembno vlogo tako managerji in skrbniki znamke, kakor tudi ostali zaposleni, ki skrbijo za njeno uveljavitev na trgu. Pri tem je pomembno, da so navedene interesne skupine sposobne uskladiti skupno osnovno razmišljanje, ki

se navezuje na ugotovitev bistva, ki opredeljuje blagovno znamko kot edinstveno primerjalno z ostalimi množičnimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

Kapferer (1998) poudarja, da si lahko pri opredeljevanju t.i. bistva blagovne znamke pomagamo s preprostim vprašanjem »Kdo sem?«. Kljub temu, da je vprašanje izjemno kratko, preprosto ter nenazadnje tudi razumljivo, predstavlja iskanje odgovora nanj pravi izziv. Velikost omenjenega izziva lahko predstavimo s primerjavo blagovne znamke s človeškim bitjem. Osnovno bistvo posameznika naj bi bilo zapisano v njegovi struktura DNK-ja, ki predstavlja le nezaten delež v celotnem telesu posameznika. Iskanje tistega drobnega delca blagovne znamke predstavlja torej osnovo za opredelitev njene identitete (Konečnik, 2005b).



Slika 3: Teoretični model ustvarjanja identitete blagovne znamke; Vir: prirejeno po Aaker, 1991; Aaker in Joachimsthaler, 2000 in drugi

Pri opredelitvi identitete blagovne znamke strokovna literatura ponuja različne modele (Balmer in Stotvig, 1997; Ind, 1997; Kapferer, 1998; Aaker, 1996; Aaker in Joachimsthaler, 2001), ki nam lahko služijo kot teoretična podpora pri opredeljevanju identitete proučevane blagovne znamke. V skladu z našim lastnim razmišljanjem ocenjujemo, da je model avtorjev Aakerja in Joachimsthalerja (2000) najbolj dovršen. Nadaljnjo prednost omenjenega modela vidimo v njegovi sistematičnosti, zaradi katere je mogoče sicer zapleten postopek ustvarjanja identitete blagovne znamke poenostaviti. Zaradi slednjega v nadaljevanju predstavljen teoretični model (Slika 3) tesno navezujemo na predhodno predstavljen model avtorjev Aakerja in Joachimsthalerja (2000). Prav tako pa smo njegovo dopolnitev iskali tudi pri ostalih avtorjih, ki raziskujejo področje blagovnih znamk (Kapferer, 1998; Keller, 1993).

V grobem lahko omenjeni postopek predstavimo s pomočjo treh zaporednih korakov (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Najpomembnejši korak predstavlja osrednji del iskanja bistvenih značilnosti identitete blagovne znamke. Pri iskanju tovrstnih značilnosti pa se moramo opirati tudi na predhodno zbrane informacije, ki jih poimenujemo kar predhodne strateške analize. Na osnovi predhodnih zbranih informacij iz strateških analiz opredelimo bistvene značilnosti blagovne znamke – njeno identiteto, ki pa jo moramo v zadnjem koraku predstaviti našim potencialnim porabnikom.

V okviru predhodnih strateških analiz oziroma strateških predanaliz je potrebno podrobno proučiti značilnosti modernih porabnikov, ki postajajo vedno bolj zahtevni in prefinjeni. Še posebej se je potrebno nasloniti na obravnavanje značilnosti porabnikov na tistih trgih, ki nam predstavljajo ciljne tržne segmente. Poleg analiz porabnikov moramo v tem koraku dobro proučiti značilnosti konkurenčnih blagovnih znamk, ki nam bodo v osrednjem koraku opredeljevanja identitete predstavljale osnovno za pozicioniranje naše blagovne znamke primerjalno z njenimi glavnimi konkurentkami. Nenazadnje je potrebno pozornost posvetiti tudi dosedanjim lastnim analizam, saj nam slednje lahko predstavljajo začetni korak pri oblikovanju identitete blagovne znamke. Hkrati pa verjetno opozarjajo tako na naše dosedanje prednosti in slabosti.

Informacije na vseh treh ključnih področjih predstavljajo osnovo, s pomočjo katere lahko pričnemo z oblikovanjem identitete blagovne znamke. Bistvo tako oblikovane identitete naj vključuje značilnosti znamke kot proizvoda/storitve, simbola, organizacije ali ljudi, kakor tudi koristi, ki jih blagovna znamka zadovoljuje bolje v primerjavi z njenimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Po priporočilih Aakerja in Joachimsthalerja (2000) naj bi identiteta blagovne znamke zajemala od šest do dvanajst značilnosti, ki slednje v medsebojni povezavi kakor tudi odnosu do porabnika predstavljajo njeno edinstveno pozicijo v očeh porabnikov. Na katero izmed omenjenih štirih značilnosti se blagovna znamka močneje upira, zavisi tudi od vrste blagovne znamke (izdelek/storitev/podjetje/destinacija). V kolikor imamo opravka s korporativno

znamko oziroma destinacijsko znamko, pride poudarjanje značilnosti znamke kot organizacije še posebej do izraza.

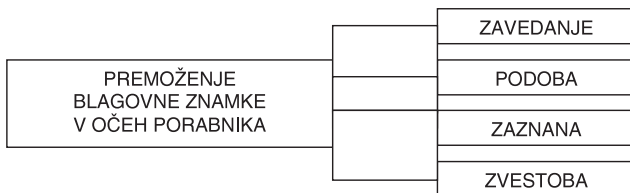
V zadnjem koraku poskrbimo za posredovanje oblikovane identitete našim porabnikom. Prizadevati si moramo, da izberemo tista orodja tržnega komuniciranja, ki bodo sposobna čim bolj približati ustvarjeno identiteto potencialnim porabnikom ter jim tako omogočiti zaznavanje njene edinstvene vrednosti. Pri tem se ne smemo omejiti zgolj na oglaševanje, ki je dolgo časa veljalo za najprimernejšo orodje približevanja blagovne znamke ciljnim segmentom. Poleg oglaševanja moramo proučiti tudi ostala orodja tržnega komuniciranja kot so odnosi z javnostmi, neposredno trženje, sponzoriranje ipd. Z analizo zaznane identitete v očeh porabnikov pa se ponovno vračamo na začetni korak naših lastnih analiz blagovne znamke, s čimer že prihajamo k opisovanju koncepta premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov.

4 Zunanji pogled na blagovno znamko – koncept premoženja blagovne znamke v očeh porabnika

Zunanji pogled na blagovno znamo vključuje ovrednotenje slednje v očeh porabnikov ter tako podaja odgovore na vprašanje »Kako me vidijo drugi?« oziroma »Kako proučevano blagovno znamko zaznavajo porabniki?«. Strokovna in znanstvena literatura ponuja kar nekaj raznolikih načinov ovrednotenja blagovne znamke v očeh porabnika (Srinivasan, 1979; Farquhar, 1990; Kamakura in Russell, 1993; Keller, 1993), ki se kažejo v različnih pristopih za ovrednotenje blagovne znamke tako na teoretičnem (Swait et al., 1993; Kamakura in Russell, 1990; Park in Srinivasan, 1994) kot tudi praktičnem (Owen, 1993) nivoju. V nasprotju z raznolikimi načini ovrednotenja blagovne znamke je v množici tovrstnih pristopov mogoče zaslediti skupne zametke oblikovanja merskega instrumenta premoženja blagovne znamke pri določenih raziskovalcih (Na, Marshall in Keller, 1999; Low in Lamb, 2000; Faircloth, Capella in Alford, 2001; Yoo in Donthu, 2001 in 2002), ki sledijo napotkom dveh vodilnih avtorjev na omenjenem področju: Kellerju (1993) in Aakerju (1996).

Na prvi pogled je povzeti, da sta si pristopa obeh vodilnih avtorjev zelo raznolika, medtem ko nas poglobljena analiza pripelje do podobnih vsebinskih zaključkov med proučevanima tipologijama. Po Kellerjevem mnenju (1993) je premoženje blagovne znamke v očeh porabnika pojasnjeno s porabnikovim vedenjem o njej. Vedenje o blagovni znamki pa je povezano z mrežnim asociativnim modelom spomina, na katerega vpliva zavedanje o blagovni znamki in podoba slednje. Bistvo premoženja blagovne znamke po Aakerjevi tipologiji (1996) predstavlja pet elementov, pri čemer peti element vključuje splošne trženjske kazalnike trga in ne neposredno premoženja blagovne znamke v očeh porabnika. Premoženje blagovne znamke v očeh porabnika je tako sestavljeno iz sledečih štirih elementov: zavedanja, podobe, zaznane kakovo-

sti in zvestobe. Bistvena razlika med primerjanima konceptoma nastane pri elementu zaznane kakovosti in zvestobe, ki je v modelu Kellerja ni zaslediti. Pa vendar Keller vključuje zaznano kakovost kot eno izmed podkategorij elementa podobe blagovne znamke ter zvestobo kot možno posledico njenega pozitivnega ovrednotenja, ki kasneje vodi porabnika tudi v ponakupno vedenje. Doseganje ugotovitve nas torej napeljuje na dejstvo, da lahko v splošnem porabnikovo vrednotenje predstavimo s pomočjo njihovega zavedanja o blagovni znamki, podobe in zaznane kakovosti ter zvestobe blagovni znamki (Slika 4).



Slika 4: Koncept premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov

Zavedanje blagovne znamke se v grobem nanaša na njeno prisotnost v mišljenju porabnika (Aaker, 1991; Keller, 1993; Kapferer, 1998). Poleg najpogosteje analizirane stopnje prepoznavanja in stopnje priklica (Keller, 1993; Kotler, 2004) literatura navaja tudi ostale ravni zavedanja. V splošnem ni enotnega mnenja, katera raven dejansko najbolje opisuje omenjeni element blagovne znamke, saj je način njenega merjenja odvisen tudi od vrste blagovne znamke in cilja njenega raziskovanja (Aaker, 1991; Kapferer, 1998). V okviru elementa zavedanja, strokovna literatura pokriva tudi pojem poznavanja blagovne znamke (Keller, 1993; Alba in Hutchinson, 1987).

Podoba blagovne znamke predstavlja tisti element njenega premoženja, ki je predmet največjega števila polemik in diskusij. Kljub temu, da je diskusija o podobi blagovne znamke že precej stara (Gardner in Levy, 1955; Newman, 1957), raziskovalci še vedno niso enotnega mnenja glede njene opredelitve (Dobni in Zinkham, 1990). Dodatni zapleti nastajajo tudi zaradi podobnih oz. sorodnih izrazov (npr. pojem ugleda), ki posledično odpirajo nova vprašanja. Poleg proučevanja podobe v trženjskem smislu, je koncept podobe analiziran tudi v okviru ostalih ved, od katerih bi veljalo izpostaviti predvsem psihologijo (Fishbein in Ajzen, 1975). Psihološko podlago je čutiti tudi v splošno sprejeti Kellerjevi (1993) opredelitvi podobe blagovne znamke, ki je po njegovem mnenju sestavljena iz naslednjih podkategorij: lastnosti, ki jih posameznik pripisuje blagovni znamki; koristi, ki jih posameznik od nje pričakuje; ter od porabnikovih stališč. Poleg podkategorij podobe, ki zaznamujejo posameznikov miselni proces, vpliva na porabnikovo vedenje o blagovni znamki tudi moč in edinstvenost asociacij, kakor tudi njegova naklonjenost do blagovne znamke (pozitivna v nasprotju z negativno), ki jo občuti posameznik ob misli na določeno blagovno znamko (Keller, 1993; Krishnan, 1996).

Tretji element premoženja blagovne znamke v očeh porabnika vključuje porabnikovo ovrednotenje kakovostne dimenzije (Zeithaml, 1988; Oliver, 1996). V ospredju sodobne opredelitve je postavljena porabnikova opredelitev kakovosti, zaradi česar omenjeni koncept poimenujemo tudi zaznana kakovost. Kljub intenzivnemu raziskovanju slednje (Zeithaml, 1988; Zeithaml, Berry in Parasuraman, 1996), v strokovni literaturi še vedno ostaja delno odprto vprašanje, kako porabniki dojemajo kakovostno komponento. V grobem literatura povzema, da porabniki uporabljajo kombinacijo t.i. notranjih in zunanjih namigov (Zeithaml, 1988). Pod pojmom notranji namigi so predstavljene dejanske lastnosti izdelka/storitve – t.i. notranje lastnosti, medtem ko k zunanjim namigom pripisujemo značilnosti kot je cena, ime blagovne znamke in garancija.

Zvestoba blagovni znamki predstavlja zadnji, a vendar izjemno pomemben element pri proučevanju koncepta premoženja blagovne znamke v očeh porabnika (Aaker, 1996). Izzivi proučevanja zvestobe segajo daleč v preteklost (Copeland, 1923) in ostajajo predmet intenzivnih raziskovanj še dandanes (Knox in Walker, 2001; Bennett in Rundle-Thiele, 2002). Veliko število opredelitev zvestobe je možno obravnavati v okviru opredelitev, zasnovanih na vedenju, opredelitev na osnovi stališč ter sestavljenih opredelitev (Jacoby in Chestnut, 1978). V podobnih vsebinskih sklopih avtorji pristopajo tudi k merjenju zvestobe kot enega izmed elementov premoženja blagovne znamke. Aktualen pristop in posledično možen način merjenja elementa zvestobe predstavlja tudi Oliverjev model zvestobe (1996), v katerem avtor predpostavlja, da so porabniki najprej zvesti na podlagi spoznavnih procesov, na naslednjih stopnjah na podlagi čustev, namenov in končno dejavno (Žabkar, 1999).

5 Sklep

V prispevku osvetljujemo koncept blagovne znamke in proučujemo njeno kompleksno naravo s pomočjo t.i. uravnoteženega pogleda nanjo. Poudarjamo, da je tovrstni dvostranski pogled pomemben, v kolikor želimo resnično dojeti širino pojma in pomena, ki ga imajo blagovne znamke v našem življenju. Opozarjamo, da je smiselno, da analiziramo opažanja naših potencialnih porabnikov. Vsekakor pa tovrstna dognanja ne morejo služiti kot osnova postavljanja dolgoročnih managerskih in trženjskih strategij blagovne znamke, saj morajo strategije izražati v prvi vrsti poglede managerjev, skrbnikov in zaposlenih ter tudi tržnikov, ki s skupnimi močmi skrbijo za njen dolgoročen obstoj.

Ravno zaradi slednjega po opisovanju kompleksne narave blagovne znamke podrobneje predstavimo oba pogleda na blagovno znamko. Notranji pogled je predstavljen predvsem s konceptom identitete blagovne znamke, ki navaja njene glavne značilnosti z vidika managerjev oziroma skrbnikov. Zunanji vidik na blagovno znamko v nasprotju z notranjim pogledom zajema njeno ovrednotenje v očeh potencialnih porabnikov, pri katerih

analiziramo njihovo zavedanje, podobo, zaznano kakovost ter zvestobo blagovni znamki. Kljub temu, da z omejenima načinoma pristopamo k analizi blagovne znamke z različnih zornih kotov, zagovarjamo mnenje strokovnjakov, ki predlagajo oba načina kot soodvisna in povezana pristopa pri modernem analiziranju blagovnih znamk.

6 Literatura in viri

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, **38**(3): 102-120.
- Aaker, D.A. in Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, **5**(1): 63-76.
- Alba, J.W. in Hutchinson, J.W. (1987). Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, **13**(March): 411-454.
- Balmer, J.M.T. in Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: A review and case study, *International Journal of Bank Marketing*, **15**(5): 169-184.
- Barwise, P. (1993). Introduction to the special issue on brand equity, *International Journal of Research in Marketing*, **10**(1): 3-8.
- Bennett, R. in Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches, *Journal of Brand Management*, **9**(3): 193-209.
- Blackston, M. (1992). Observations: Building brand equity by managing the brand's relationship, *Journal of Advertising Research*, **32**(3): 79-83.
- Boulding, K.E. (1956). *The image*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Broadbent, K. in Cooper, P. (1987). Research is good for you, *Marketing Intelligence and Planning*, **5**(1): 3-9.
- Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destination, *Annals of Tourism Research*, **29**(3): 720-742.
- Copeland, M.T. (1923). Relation of consumer's buying habits to marketing methods, *Harvard Business Review*, **1**(3) 282-289.
- Crainer, S. (1995). *The real power of brands: Making brands work for competitive advantage*, Pitman Publishing, London.
- Damjan, J. (2001). Od monopola do blagovne znamke, <http://www.sartes.si/>
- de Chernatony, L. in Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' views about defining service brands and the principles of services branding, *Journal of Business Research*, **46**(2): 181-192.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, **15**(1-3): 157-179.
- de Chernatony, L., Harris, F. in Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: Its nature, roles and sustainability, *European Journal of Marketing*, **34**(1/2): 39-56.
- de Chernatony, L. in McDonald M. (2001). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Diefenbach, J. (1992). The corporate identity as the brand. *Branding: A key marketing tool* (Murphy J.M., urednik), str. 156-164, Macmillan, Houndmills.
- Dobni, D. in Zinkhan, G. (1990). In search of brand image: A foundation analysis, *Advances in Consumer Research*, **17** : 110-119.
- Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*, University Press, Oxford.
- Faircloth, J.B., Capella, L.M. in Alford, B.L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity, *Journal of Marketing*, **9**(3): 61-75.
- Farquhar, P.H. (1990). Managing brand equity, *Journal of Advertising Research*, **30**(4): 7-12.
- Fishbein, M. in Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Gardner, B.B. in Levy, S.J. (1955). The product and the brand, *Harvard Business Review*, **33**(2): 33-39.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand, *Journal of Brand Management*, **9**(4-5): 262-280.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language, *Journal of the Market Research Society*, **38**(2): 105-122.
- Gregory, J.R. in Wiechmann, J.G. (1999). *Marketing corporate image: The company as your number one product*, NTC Business Books, Chicago.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*, New York University Press, New York.
- Interbrand, <http://www.interbrandtudhope.com/index.html>
- Jacoby, J. in Chestnut, R.W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*, John Wiley & Sons, New York.
- Joyce, T. (1963). Techniques of brand image measurement. *New developments in research*, str. 45-63, Market Research Society, London.
- Kamakura, W.A. in Russell, G.J. (1993). Measuring brand value with scanner data, *International Journal of Research in Marketing*, **10**(1): 9-22.
- Kapferer, J.-N. (1998). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Limited, London.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, **57**: 1-22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, Prentice-Hall International, London.
- Knox, S. in Walker, D. (2001). Measuring and managing brand loyalty, *Journal of Strategic Marketing*, **9**(2): 111-128.
- Konečnik, M. (2003). Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije, *Organizacija*, **36**(5): 320-326.
- Konečnik, M. (2004). Evaluating Slovenia's image as a tourism destination: A self-analysis process toward building a destination brand, *Journal of Brand Management*, **11**(4): 307-316.
- Konečnik, M. (2005a). Customer-based brand equity for tourism destination: Conceptual model and its empirical verification, doctoral dissertation, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Konečnik, M. (2005b). Uravnotežen pogled na znamko turistične destinacije, *Turizem*, **9**(marec), 4-5.
- Kotler, P. (2004). *Marketing Management: Management trženja*, GV založba, Ljubljana.
- Krishnan, H.S. (1996). Characteristics of memory association: A consumer-based brand equity perspective, *International Journal of Research in Marketing*, **13**(4): 389-405.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, **59**(3): 94-102.

- Low, G.S. in Lamb, C.J.Jr. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations, *Journal of Product & Brand Management*, **9**(6): 350-368.
- Morgan, N. in Pritchard, A. (2002). Contextualizing destination branding. *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (Morgan N., Pritchard, A. in Pride, R., uredniki.), str. 10-41, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Murphy, J.M. (1992). What is branding? *Branding: A key marketing tool* (Murphy, J.M., urednik), str. 1-12, Macmillan, Houndmills.
- Na, W.B., Marshall, R. in Keller, K.L. (1999). Measuring brand power: Validating a model for optimizing brand equity, *Journal of Product & Brand Management*, **8**(3): 170-184.
- Newman, J.W. (1957). New insight, new progress for marketing, *Harvard Business Review*, **35**(6): 95-102.
- Olins, W. (2002). Branding the nation – the historical context, *Journal of Brand Management*, **9**(4-5): 241-248.
- Oliver, R.L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, McGraw-Hill Company, Boston.
- Owen, S. (1993). The Landor ImagePower Survey®: A global assessment of brand strength. *Brand equity & advertising: Advertising's role in building strong brands* (Aaker, D.A. in Biel, A., uredniki), str. 11-30, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Papadopoulos, N. in Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects, *Journal of Brand Management*, **9**(4-5): 294-314.
- Park, C.S. in Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extensibility, *Journal of Marketing Research*, **31**(2), 271- 288.
- Plummer, J.T. (1985). How personality makes a difference, *Journal of Advertising Research*, **24**(6): 27-31.
- Pride, R. (2002). Brand Wales: 'Natural revival'. *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (Morgan N., Pritchard, A. in Pride, R., uredniki.), str. 109-123, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Srinivasan, V. (1979). Network models for estimating brand-specific effects in multi-attribute marketing models, *Management Science*, **25**(1): 11-21.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J. in Dubelaar, C. (1993). The Equalization Price: A measure of consumer-perceived brand equity, *International Journal of Research in Marketing*, **10**(1): 23-45.
- Tan, T.W.T. (2004). Extending human personality to brands: The stability factor, *Journal of Brand Management* **11**(4): 317-330.
- Turley, L.W. in Moore, P.A. (1995). Brand name strategies in the service sector, *Journal of Consumer Marketing*, **12**(4): 42-50.
- Van Riel, B.M.C. in Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, **31**(5/6): 340-355.
- Woodward, S. (1991). Competitive marketing. *Understanding brands by 10 people who do* (Cowley D., urednik.), str. 117-130, Kogan Page, London.
- Yoo, B., Donthu, N. in Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**(2): 195-211.
- Yoo, B. in Donthu, N. (2001). Developing and validating a multi-dimensional consumer-based brand equity scale, *Journal of Business Research*, **52**(1): 1-14.
- Yoo, B. in Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process, *Journal of Product & Brand Management*, **11**(6): 380-398.
- Zakona o industrijski lastnini (ZIL), Ur.l. RS, št. 75/97.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and syntheses of evidence, *Journal of Marketing*, **52** (3): 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. in Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, **60**(2): 31-46.
- Žabkar, V. (1999). Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Maja Konečnik je asistentka na Ekonomski Fakulteti Univerze v Ljubljani, Katedri za trženje. Poleg pedagoškega dela, v katerem pokriva področje trženja in trženja v turizmu, dela tudi na raziskovalnem in svetovalnem področju. V okviru raziskovalnega dela jo posebej zanimajo izzivi proučevanja blagovnih znamk in njihov prenos na turistično destinacijo. Je članica znanstvenih združenj s področja trženja in turizma ter avtorica številnih prispevkov v slovenskih in tujih znanstvenih revijah.

Elektronsko preverjanje znanja: pripravljenost študentov

Eva Jereb, Igor Bernik

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija

Elektronsko izobraževanje (e-izobraževanje) je kljub temu, da se o njem govori že mnogo let, še vedno v začetni fazi razvoja. Isto velja za elektronsko preverjanje znanja (e-preverjanje znanja). V prispevku podajamo rezultate raziskave pripravljeno-
sti študentov za e-preverjanje znanja. Ugotovili smo, da je večina študentov pripravljena opravljati izpite v elektronski obliki in podpira tak način preverjanja znanja. Navdušeni so nad takojšnjo povratno informacijo in prilagodljivostjo glede časa in prostora preverjanja znanja. Pokazala pa se je zaskrbljenost zaradi problemov z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Ključne besede: e-izobraževanje, e-preverjanje znanja, sistemi za podporo skupinskemu odločanju, raziskava

1 Uvod

Informacijsko-komunikacijska tehnologija odpira nove možnosti na področju izobraževanja. Po Bolonjski deklaraciji naj bi se tretjina izobraževalnega procesa izvajala na daljavo ob podpori informacijsko-komunikacijske tehnologije. Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru bomo sledili tej direktivi. Vzporedno z vpeljavo e-izobraževanja smo pričeli razmišljati tudi o uvedbi elektronskega preverjanja znanja. Tako smo poskušali ugotoviti ali je uvedba e-preverjanja znanja smiselna, ali so študentje pripravljeni na tako preverjanje znanja, ali so zaskrbljeni in do kakšne mere, kako naj se tak način preverjanja vpelje in drugo.

Za lažje razumevanje bomo v nadaljevanju prispevka najprej opredelili pojma e-izobraževanje in e-preverjanje znanja. Zatem bomo predstavili metode raziskovanja, ki vključujejo »*brainstorming*«, kategoriziranje, modeliranje in anketiranje. Na koncu pa bomo podali rezultate raziskave pripravljenosti študentov za e-preverjanje znanja.

2 E-izobraževanje in e-preverjanje znanja

Uporaba izraza e-izobraževanje zadnje čase močno narašča. Sinonimno temu izrazu se predvsem v tujini uporabljajo še izrazi: »*online*« izobraževanje, navidezno izobraževanje, porazdeljeno izobraževanje, izobraževanje preko mreže, »*Web-based*« izobraževanje kot tudi odprto izobraževanje in celo izobraževanje na daljavo. Kljub temu, da je vsak izraz edinstven, imajo vsi ti izrazi skupno osno-

vo. Nanašajo se na izobraževalni proces, ki uporablja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo za posredovanje tako sinhronih kot asinhronih izobraževalnih aktivnosti (Jereb in Šmitek, 1999; Naidu, 2002). V literaturi obstaja veliko definicij e-izobraževanja. Veliko avtorjev meni, da lahko govorimo o e-izobraževanju takoj, ko vpeljemo v izobraževalni proces elektronske medije (glej e-Learning Consultant, 2003). Ta definicija je zagotovo preširoka. Zato predlagamo uporabo definicije Tavangariana in drugih (2004), da bi poudarili nove in drugačne vidike e-izobraževanja v primerjavi s klasičnim izobraževanjem: »Z e-izobraževanjem bomo poimenovali vse oblike elektronsko podprtega poučevanja in učenja, ki so procesne in imajo cilj povečati znanje izobraževalca v okviru njegovih individualnih sposobnosti, izkušenj in znanja. Informacijski in komunikacijski sistemi, delujoči preko mreže ali ne, služijo le kot medij za izpeljavo izobraževalnega procesa.«

E-izobraževanje se brez dvoma hitro širi in narašča. Draves (2002) navaja, da bo približno pol vsega izobraževanja v 21. stoletju potekalo »*online*«. Prav tako pa narašča tudi zanimanje za področje, ki je tesno povezano z e-izobraževanjem, to je področje e-preverjanje znanja, v tujni znano tudi kot računalniško podprto ocenjevanje (*computer-assisted assessment*).

Elektronsko preverjanje znanja lahko poteka lokalno v razredu ali pa oddaljeno od institucije. Oddaljeno e-preverjanje se opravlja preko interneta. Kandidati odgovarjajo na vprašanja tako, da vtiskajo odgovor, ga odklikajo oziroma označijo ali pa uporabljajo funkcijo povleči in spusti. Pri asinhronem preverjanju znanja kandidati najprej naložijo test iz spletne strani oziroma strežnika na svoj računalnik. Nato ga rešijo oziroma odgovorijo na za-

stavljena vprašanja in pošljejo nazaj na izpitno spletno stran oziroma strežnik. Pri sinhronem preverjanju so kandidati za čas preverjanja znanja neprekinjeno povezani s strežnikom (Thomas et al., 2002). To je značilno tudi za e-preverjanje znanja v razredu.

Glede na veliko število testov, katere moramo pregledati, obeta avtomatsko ocenjevanje hitrejše, cenejše in bolj konsistentno ocenjevanje (Shermis et al., 2001). Tudi v primeru ko ne uporabljamo avtomatskega ocenjevanja elektronsko zajemanje odgovorov omogoča lažjo čitljivost in boljše razumevanje za ocenjevalce. Nekateri avtorji menijo, da elektronski testi povečajo varnost v smislu, da so razdeljeni tik pred uporabo in do njih ni mogoče dostopiti pred izpitom. Elektronsko preverjanje znanja pospeši celoten proces preverjanja znanja od prenosa odgovorov študentov profesorju oziroma ocenjevalcu, standardizacije odgovorov do objektivnosti pri ocenah.

Najpogostejša kritika oddaljenega preverjanja znanja je možnost goljufanja (Whittington, 1999). Ravno zato se danes predvsem uveljavlja elektronsko preverjanje znanja v razredu oziroma pod nadzorom. Vse bolj pa nas zanima tudi opravljanje izpitov v manj formalnem okolju, praktično doma. Te okoliščine so podobne tistim, v kate-

rih se študentje, ki se izobražujejo na daljavo, najpogosteje učijo in so jih vajeni. Preverjanje znanja v takem okolju bi bilo za študente tako manj stresno in veliko bolj sproščeno, kar bi po vsej verjetnosti vplivalo tudi na rezultate.

Za boljšo in učinkovitejšo uvedbo elektronskega preverjanja znanja ne glede na lokacijo in sinhronizacijo smo izvedli raziskavo pripravljenosti študentov na tako preverjanje znanja.

3 Metodologija

Pripravljenost študentov na elektronsko preverjanje znanja smo raziskovali v treh fazah. V prvi fazi smo glede na zahteve Bolonjske deklaracije o prenovi študijskih programov določili štiri (variate) možne oblike preverjanja znanja (glej tabelo 1).

Na osnovi teh štirih variant smo v drugi fazi zbrali vprašanja, ki so bila kasneje uporabljena v anketnem vprašalniku o pripravljenosti študentov na elektronsko preverjanje znanja. Za zbiranje vprašanj smo uporabili »brainstorming« metodo. »Brainstorming« spodbuja ustvarjalnost z naključnim posredovanjem idej med udeleženci. Pri

Tabela 1: Možne oblike preverjanja znanja

A1: Brez e-preverjanja. Preverjanje je samo ustno ali pisno na papirju.
A2: Uporaba e-preverjanja za sprotno preverjanje in klasičnega testa za končno preverjanje.
A3: Kombinacija elektronskega in klasičnega preverjanja.
A4: Samo e-preverjanje. V razredu ali na oddaljenem mestu, asinhrono ali sinhrono.

tem lahko udeleženci dodajajo svoje ideje. Sam postopek smo sprožili z vprašanjem: »Zakaj bi oziroma ne bi želeli znanja preverjati elektronsko?« Pri samem procesu je sodelovalo 54 študentov Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru starih med 21 in 44 let ter dva docenta. Na omenjeno vprašanje smo dobili 83 odgovorov. Proces smo na tem mestu podprli s sistemom za podporo skupinskemu odločanju GroupSystems (več glej Kljajić et al., 2000; GroupSystems, 2005). Sistem je namenjen pospeševanju procesiranja znanja in hitrejšemu generiranju rezultatov. Program zbira implicitno znanje in preprečuje preveliko kopičenje informacij. S pomočjo omenjenega sistema smo najprej razvrstili oziroma kategorizirali dobljene odgovore. Pri tem smo si pomagali s funkcijo kategorizatorja. Kategorizator pomaga skupini razvrstiti ideje in opisne komentarje. Na osnovi tega potem ideje lahko hitro razporedimo po kategorijah. Kot rezultat kategorizacije smo dobili 12 trditvev (tabela 2). Odgovori na te trditve nam bodo kasneje pomagali izbrati pravo varianto oziroma obliko preverjanja znanja (tabela 1).

Po oblikovanju trditvev oziroma izgradnji anketnega vprašalnika je bila izvedena tretja faza raziskave, to je anketiranje študentov Fakultete za organizacijske vede o njihovi pripravljenosti za elektronsko preverjanje znanja. V raziskavi je sodelovalo 54 študentov (20 žensk in 34 moških) starih med 21 in 44 let. Poprečna starost moških je bila 29 let in 2 meseca (st. dev. = 6 let in 6 mesecev),

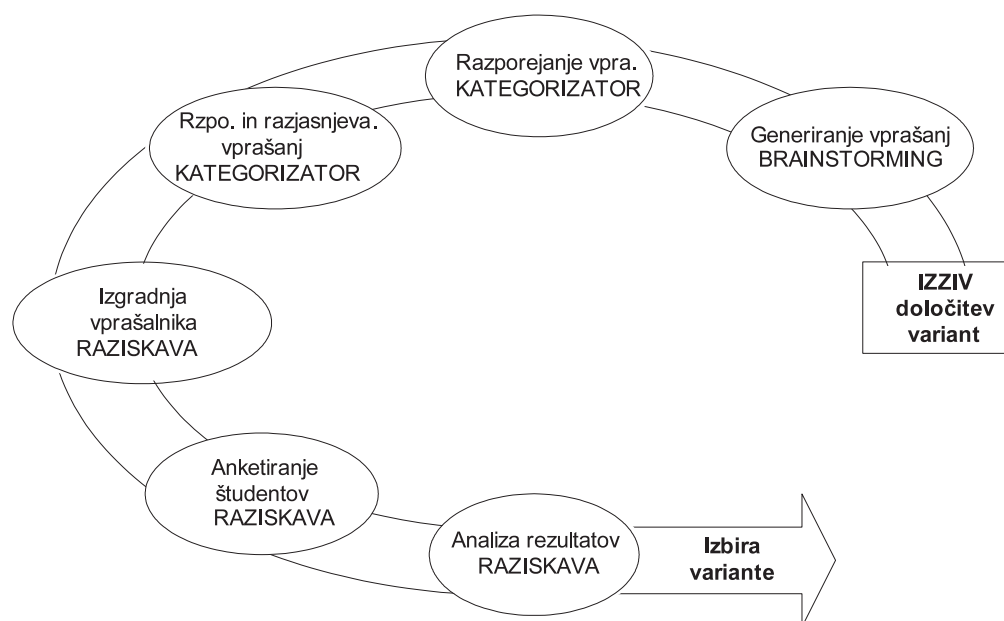
žensk pa 24 let in 5 mesecev (st. dev. = 3 leta in 11 mesecev). Pet moških (14,7%) je bilo že udeleženih pri e-preverjanju znanja in so e-teste v povprečju opravljali 2,6 krat. Pri ženskah je odstotek udeleženk, ki so že opravljale e-preverjanje znanja, praktično enak (15%), povprečno pa so opravile 3 e-teste. Očitno je, da se je z elektronskim preverjanjem znanja srečal le majhen odstotek (15%) vprašanih. To nakazuje, da je tema aktualna. Odzivi in rezultati nas spodbujajo, da čimprej izvedemo korake v smeri sodobnega preverjanja znanja in da z naporom po izboljšavah pedagoškega procesa po meri uporabnikov nadaljujemo.

Naslednje poglavje prikazuje rezultate raziskave pripravljenosti študentov za uvedbo e-preverjanja znanja.

4 Analiza rezultatov

Glede na rezultate anketiranja po trditvah (tabela 3), se večina anketiranih študentov zavzema za čimprejšnjo uvedbo e-preverjanja znanja.

Kot je prikazano v tabeli 3, se z zamenjavo klasičnih testov (T1) popolnoma strinja polovica anketiranih študentov, tretjina pa se k temu močno nagiba. Proti e-preverjanju znanja pa je le dobrih 5% študentov. Pri tem je izjemnega pomena takojšnja povratna informacija testiranja (T2), kar potrjujejo štiri petine študentov. Za tretjino



Slika 1: Metodologija ugotavljanja pripravljenosti študentov za elektronsko preverjanje znanja

Tabela 2: Trditve o e-preverjanju znanja

T1:	Klasično ustno ali pisno preverjanje znanja bi zamenjal z elektronskim.
T2:	Takojšnja povratna informacija je ena izmed glavnih prednosti e-preverjanja znanja.
T3:	E-preverjanje je zanimivejše kot klasično, je privlačno in me motivira.
T4:	E-preverjanje bi moralo biti časovno omejeno.
T5:	E-preverjanje zagotavlja objektivno ocenjevanje.
T6:	E-preverjanje zahteva visoko raven računalniškega znanja.
T7:	E-preverjanje je naporno, preveč bi me utrudilo.
T8:	Ena izmed prednosti e-preverjanja je manjša možnost goljufanja.
T9:	Znanje bi morali preverjati sproti s pomočjo e-preverjanja.
T10:	E-preverjanje bi lahko potekalo izven šole oziroma izobraževalne institucije.
T11:	E-preverjanje bi se lahko izvajalo kadarkoli glede na možnosti posameznika.
T12:	Če bi lahko izbral med klasičnim in elektronskim preverjanjem, bi izbral elektronsko.

študentov je e-preverjanje znanja mnogo bolj zanimivo in privlačno kot klasično preverjanje (T3). Tretjina študentov se tudi strinja s tem, da bi moralo biti e-preverjanje znanja časovno omejeno (T4). S tem bi namreč zmanjšali možnosti goljufanja in preprečili utrujenost, do katere pridejo dolga naporna preverjanja. Več kot polovica študentov je mnenja, da e-preverjanje zagotavlja večjo objektivnost pri ocenjevanju (T5). Za vse zadnje tri trditve (T3, T4 in T5) je odstotek tistih, ki se absolutno ne strinjajo zelo majhen. Skrb zbuja nepoznavanje metode e-preverjanja znanja, saj se jih več kot polovica boji, da bodo pri preverjanjih imeli težave s tehnologijo (T6) in nepoznavanjem dela pri e-preverjanju. Študentje niso mnenja, da je e-preverjanje naporno in da bi jih preveč utrudilo (T7). Več kot polovica se absolutno ne strinja s sedmo trditvijo. Več kot 60% jih meni, da sodobna tehnologija omogoča večji nadzor nad preverjanjem znanja in zmanjšuje goljufanje (T8). Približno 40% jih meni, da bi bilo potrebno znanje preverjati sproti s pomočjo e-testov, 30%

pa se jih močno nagiba k temu (T9). Študentje so bili navdušeni nad idejo, da bi teste opravljali izven šole oziroma izobraževalne institucije (T10) in kadarkoli (T11). To je posledica trenutnega načina življenja, za katerega sta značilna pomanjkanje časa in potreba po prilagodljivosti. Zanimivo je, da v primeru, če bi študenti lahko izbirali med e-preverjanjem in klasičnim preverjanjem znanja (T12), da bi le 38,9% študentov izbralo e-preverjanje. Približno 50% pa se jih strinja, da bi bilo potrebno klasične teste zamenjati z elektronskimi. Rezultat je verjetno takšen zato, ker se študenti bojijo novih izzivov in niso seznanjeni z novo metodo preverjanja znanja, zavedajo pa se prednosti, ki jih taka način preverjanja nudi.

Glede na rezultate anketiranja in predlagane možne oblike oziroma variante preverjanja znanja, smo trenutno najbolj naklonjeni tretji varianti, to je kombinaciji elektronskega in klasičnega preverjanja. S tem se zmanjšajo vplivi, pred katerimi so študenti pokazali nezaupanje in strah. Obenem dobimo takojšnjo povratno informacijo o

Tabela 3: Rezultati raziskave po trditvah

	Se popolnoma strinjam → Se absolutno ne strinjam				
	1	2	3	4	5
T1	48,1%	35,2%	11,1%	1,9%	3,7%
T2	77,8%	14,8%	1,9%	0,0%	5,6%
T3	29,6%	46,3%	11,1%	3,7%	9,3%
T4	29,6%	29,6%	13,0%	20,4%	7,4%
T5	42,6%	29,6%	14,8%	7,4%	5,6%
T6	37,0%	18,5%	11,1%	14,8%	18,5%
T7	9,3%	1,9%	14,8%	20,4%	53,7%
T8	24,1%	37,0%	14,8%	9,3%	14,8%
T9	40,7%	29,6%	13,0%	9,3%	7,4%
T10	77,8%	13,0%	3,7%	0,0%	5,6%
T11	72,2%	16,7%	1,9%	1,9%	7,4%
T12	38,9%	31,5%	18,5%	1,9%	9,3%

zadovoljstvu udeležencev pri prehodu iz klasičnega na elektronsko preverjanje znanja, željah, razmišljanjih in idejah za nadaljnje aktivnosti na tem področju. Končne odločitve na osnovi opravljene raziskave še nismo sprejeli. Odločili smo se za izvedbo poskusnega e-preverjanja in ponovno anketiranje študentov po opravljenih e-testih. To testiranje je bilo tudi pravkar izvedeno in sicer s kombinacijo klasičnega, ustnega preverjanja na testni skupini pri čemer so bili odzivi izjemno pozitivni. Po analizi zbranih rezultatov pa se bomo odločili za nadaljnje korake.

5 Zaključek

E-preverjanje znanja postaja vedno bolj aktualno, saj je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije in njena dostopnost vse večja, hkrati pa si študentje želijo več svobode pri razporejanju svojih obveznosti in prostega časa. Tako rezultati opisane raziskave kažejo na potrebo čimprejšnje uvedbe e-preverjanja znanja v proces izobraževanja, ne glede na to ali je ta opravljen na klasičen način ali na daljavo. V anketirani populaciji se tako večina nagiba k čimprejšnji uvedbi e-preverjanja zaradi različnih vzrokov. Tako je močno opažena želja, da se preverjanje znanja opravi na lažji način, pri čemer je časovna in krajevna prilagodljivost e-preverjanja zelo velika.

Pomemben faktor, ki prispeva k pozitivnemu odnosu do e-preverjanja je hitrejša oziroma takojšna povratna informacija, možnost oddaljenega opravljanja preverjanja znanja, pri čemer je posebej potrebno izpostaviti jasno željo ne zgolj po sinhronem pač pa tudi asinhronem načinu preverjanja znanja. Tako študent lahko opravlja preverjanje kadar želi oziroma se čuti ustrezno pripravljene, s tem pa se obremenitev posameznika zmanjša in se ni potrebno prilagajati časovno in ne na tuje okolje. Poveča se sproščenost, strah in trema se zmanjšata. To pa poveča motiviranost in pozornost posameznika, posledica pa je večja objektivnost testiranja.

Pri pozitivnih odzivih pa se jasno pojavljajo tudi težave, ki jih e-preverjanje eventuelno lahko prinaša. Tako je močno izpostavljen strah pred ne/obvladovanjem tehnologije, ki se odraža zaradi nepoznavanja tehnologije, kot tudi zaradi nepoznavanja preprostosti načina e-preverjanja. Prepisovanje oziroma goljufanje se z uvedbo e-preverjanja manjša. Študentje pa se tudi sami počasi zavedajo, da je znanje pomembna dobrina, pri čemer je donosnost glede na vloženo izjemno velika.

Vsekakor je iz rezultatov razvidno, da si večina želi e-preverjanja znanja, pri čemer bo potrebno preseči tehnološke ovire, premagati strah pred novim in pri študentih povečati željo po znanju, ne zgolj po opravljenih študijskih obveznostih. Pri vsem skupaj pa je potrebno del časa posvetiti seznanjanju z načinom e-preverjanja znanja in širiti ponudbo e-izobraževanja, ne zgolj zaradi trendov v družbi, pač pa predvsem za povečanje privlačnosti podajanja snovi in boljšega izkoristka v razmerju čas/pridobljeno znanje.

Literatura

- Draves, W.A. (2002). *Teaching Online*. LERN Books, Wisconsin.
- E-Learning Consultant (2003). Glossary. Retrieved January 10, 2005, from <http://www.e-learning-site.com/elearning/glossary/glossary.htm#e>.
- GroupSystems (2005). Retrieved January 5, 2005, <http://www.groupsystems.com>.
- Jereb, E., Šmitek, B. (1999). Using an electronic book in distance education, *Informatica*, **23** (4): 483-486.
- Kljajić, M., Bernik, I., Škraba, A. (2000). Simulation Approach to Decision Assessment in Enterprises, *Simulation*, **75** (4): 199-210
- Naidu, S. (2002). Designing and Evaluating Instruction for e-Learning. V: P.L. Rogers (ed), *Designing Instruction for Technology-Enhanced Learning*, Idea Group Publishing, London.
- Shermis, M.D, Mzumara, H.R, Olson, J., Harrington, S. (2001). On-line Grading of Student Essays: PEG goes on the World

- Wide Web, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, **26** (3): 248-259.
- Tavangarian, D., Leypold, M.E., Nölting, K, Röser, M, Voigt, D. (2004). Is e-Learning the Solution for Individual Learning? *Electronic Journal of e-Learning* **2** (2): 273-280.
- Thomas, P., Price, B., Paine, C., Richards, M. (2002). Remote electronic examinations: student experiences, *British Journal of Educational Technology*, **33** (5): 537-549.
- Whittington, D. (1999). Technical and security issues. In S. Brown, P. Race and J. Bull (eds.), *Computer Assisted Assessment in Higher Education*, Kogan Page, London.

Eva Jereb je izredna profesorica za izobraževalno-kadrovsko in informacijsko področje na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Doktorirala je na tej isti fakulteti s področja organizacijskih ved. Njeni sedanji raziskovalni interesi so predvsem na področju kadrovskih ekspertnih sistemov, izobraževanja na daljavo (predvsem e-izobraževanja in e-preverjanja znanja), avtomatizacije pisarniškega po-

slovanja (predvsem elektronskih sistemov za upravljanje z dokumenti), delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in soavtorica knjige: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, avtorica učbenika: Avtomatizacija pisarniškega poslovanja - Spletna tehnologija in dinamični HTML ter soavtorica učbenikov: Organizacija pisarniškega poslovanja in DEXi – Računalniški program za večparametrsko odločanje.

Igor Bernik je docent na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja z vpeljavo informacijskih sistemov za podporo odločanju in prehod podjetij iz klasičnih oblik poslovanja na moderne, z IKT podprte modele poslovanja. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v proučevanje izrabe IKT v poslovnih okoljih z organizacijskega in informacijskega vidika.

Training Needs Analysis Tool

Horovčák Pavel¹, Lavrin Anton², Orosz Marián³

^{1,2}Department of Applied Informatics and Process Control, Technical University of Košice, Slovak Republic; Pavel.Horovcak@tuke.sk, Anton.Lavrin@tuke.sk

³Office of European Projects, Boženy Nemcovej 3, 040 01 Košice, Slovak Republic; Marian.Orosz@tuke.sk

The contribution is focused on four steps of training needs analysis - general template creation, construct file creation, electronic questionnaire creation and evaluation of questionnaire results. It explains and specifies terms general template and construct file and their assignment in questionnaire design. Further it describes development, design and implementation of software support named "Query" for interactive creation of electronic questionnaires and their evaluation within the scope of some Leonardo da Vinci projects solution (in three phases). The software tool is based on utilization of PHP scripts, cascading style sheets and database system MySQL.

Key words: template, questionnaire, questions types, evaluation, internet, PHP script

Orodje za analizo potreb po učenju

Prispevek je osredotočen na štiri stopnje analize potreb učenja: izgradnja splošne predloge, izdelava datoteke, izdelava elektronskega vprašalnika in ovrednotenje rezultatov vprašalnika. V prispevku je razložena in specifičirana splošna predloga ter datoteka in njen namen v načrtu vprašalnika. Nadalje je opisan razvoj, načrt in vgradnja podporne programske opreme "Query" za interaktivno izdelavo elektronskih vprašalnikov in njihovo ovrednotenje z ozirom na nekaj Leonardo da Vinci projektnih rešitev (v treh fazah). Orodje programske opreme temelji na uporabi PHP skriptov, stopničastih zaslonskih listov in podatkovnega sistema MySQL.

Ključne besede: predloga, vprašalnik, vrste vprašanj, ovrednotenje, splet, PHP skript

1 Introduction

Training needs analysis, if done properly, provides the basis on which all other training activities can be considered. It is a process, which requires careful thought and analysis, which needs to be carried out with sensitivity. An individual's learning is important to him or her, and the success of the organization.

The purpose of training needs analysis is to identify the skills gaps requirements and training needs of an individual or group of clients. The results of a needs analysis determine the scope and depth of required education.

The main instrument of needs analysis is a questionnaire. Questionnaire design and evaluation has many theoretical and practical aspects. Many of them were discussed in frame of the first international meeting devoted to the methods used for questionnaire development, evaluation, and testing (QDET, 2002). The benefits of iterative questionnaire-evaluation research documents Esposito (2002). Independent and dependent interviewing compares and evaluates Hoogendoorn (2002), which for interviewing implementation has used the Blaise system – (Weer-

man, 2001; also VIROS, 1999) in combination with CentERdata's C2B software.

Decisionarium (www.decisionarium.hut.fi) is the public site for interactive multicriteria decision support with tools for individual decision making as well as for group collaboration and negotiation. It is based on utilization of Java technology and designed by Hämäläinen (2005).

Our solution of training need analysis consists of following steps – general template creation, construct file creation (based on general template), electronic questionnaire creation (based on construct file, by means of interactive development tool "Query") and valuation of questionnaire results.

2 Templates as groundwork for questionnaire creation

The general template was developed to determine progress development and training needs. For generalization

of progress of work with needs analysis was the general template developed. The general template has the form of regular text document. The template consists of five sections and it is illustrated in [11]. The first section deals with customer identification, the second one is identification of business area(s) for organizational education and training. The third section focuses on education and training which could be offered by the partnership, the fourth section aims to determine ICT skills. Section five concerns finance, contract conditions and contacts. The flexibility of the template created in this form is the ability to analyze a broad range of business customers.

The Template can be used in several ways. The first way is to use the whole template with all five sections. The second way is to divide the template in two parts, which are processed separately. The first part consists of sections one and two. The second part of the template is created on the basis of obtained results and recognition of customer's needs as identified by sections one and two. This section aids the training organization to determine areas of training needs and enable the creation of customized courses. General training to be offered includes processes of change management, reengineering, audit, process modeling, business processes reengineering. The training is intended for distance form of education based on web based learning.

3 Construct file

An intermediate file based on the general template has been created to facilitate questionnaire development. This file is entitled "the construct file". The form is similar to that of the template file. The first column of template file (Section) remains, the second one (Items) is divided in three columns, named No (Number of question), Question (Text of question) and Type of question (one of the values Textbox, Select, Radio button, Checkbox, Text area, Note). The Question column is based on column Items from template file, columns No and Type of question are new. The last column Answers in construct file corresponds to column Contents in template file. Example of such file is illustrated in [1]. Thus the construct file is then used as groundwork in process of questionnaire creation.

4 Interactive development tool "Query" for web questionnaire design

The basic idea was to create software that undertakes the routine programming activities, related with questionnaire creation. This software for support of interactive creation of electronic questionnaire (named "Query") was utilized for questionnaire creation - section design, texts and types of questions, particular answers so as all the repairs and supplements - direct to sponsor. Questionnaire

creation in this way is fundamentally quicker and easier. Designed software hides for its user amount of specialized internet technological problems, practices and solutions from the area of database systems (it operates with MySQL), the area of html technology, interactive scripts php, cascading style sheets css so as their mutual communication. Thus it enables the user to concentrate on the content aspect of electronic questionnaire creation and evaluation.

A whole view of electronic questionnaire and its individual elements is solved on the base of consistent utilization of cascading style sheets (css). Cascading style sheets is saved in the independent external file, which is incorporated to result form of questionnaire by means of LINK command. The css file consists of named sections group, which are applied to the likewise named elements in the resulting html code of questionnaire. The coupling of individual elements of questionnaire to appropriate parts of style file is specified by means of matched statement ``. By means of this technique single classes are created (also in cascading manner).

Named sections of style file are for example BODY, Nazov (name), Sekcia (section), Sekcianadpis (section title), Otazka (question), Cislo (number), Znenie (text), Odpoved (answer), select, input and Popis (description). These sections are the basic building elements (or modules) of resulting electronic questionnaire.

A consistent system approach to questionnaire view control enabled entire isolation of view control from logic building-up and own functionality of questionnaire. During the designing of final questionnaire it is possible to choose one from more premeditates prepared style files (css), which ensures appropriate view. Comparatively single preparation of style file enables to achieve a unique view of each final questionnaire (and at the same time with wide variability).

To authenticate the user, it is necessary to provide a username and password. Once the users have entered the login and password they should select a new or a previously created questionnaire. After that it follows the selection of questionnaire's language. It is now possible to create new section, new question and answers to the question. Texts of section, question and answers are in the construct file, from which they can be copied. The note to question is displayed before question, but it must be created only after the question's creation.

Once the questionnaire is created, it is necessary to define questionnaire settings (option Setting in menu Settings). It is possible to choose its viewing (suitable css file), type title of questionnaire, define the time interval of questionnaire's accessibility, www page displayed after questionnaire filling and some other parameters. Option Preview in menu Settings enables to see the completed questionnaire. Further it is possible to add, repair or delete any section, question, note or answer (options Add or Edit in menu Editing). Option Edit enables also deleting of appropriate object.

5 Questions types

Questionnaire implementation exploits several miscellaneous types of html input elements for answers on questions. The first type is multiple choice, where the respondent is required to choose one item (tag Select). The second type is a pair of radio buttons with values Yes / No. The third type is a text input (tag input), in whose user can write the answer in one line. The fourth type is a check box, which can be indicated by mouse click. Each entry type has defined a default value (generally the first one), which is used when the user doesn't choose an answer. The fifth type is a multi-line text-input, where the user can write the answer in more lines.

It is possible to assign a note to each question's type, which further specifies the question.

6 Language alternations

For the purposes of the IMVOCED project (as well as other projects) it is necessary to present the questionnaire in different languages. Various questionnaire language versions can be realized in two ways. The first one exploits a replacement of questions and answers together with language code into the database table. From this table a selection for appropriate language selection is realized. The second option is based on the creation of appropriate script files for particular languages, from which the user

can select the appropriate language. On the base of actual language selection, the questions file in particular selected language will be assigned for processing.

7 Evaluation of questionnaire

Questionnaire evaluation (option Questionnaire in menu Evaluation) is offered through choosing a selection Questionnaire or Answer count (option Test is dedicated for valuation of test forms). Answer count enables the display of the frequency of answers to individual questions. Questionnaire is intended for presentation of filling questionnaires. List of questionnaires can be ordered on a base of specific attribute (for example name and surname) selected as the first option and filtered by means of the second criterion. A selection of other questions and one of the answers to this question represent the second criterion. In our tool "QUERY" there is the first approach used.

8 Completion of questionnaire

The questionnaire is created direct on an URL. By typing this URL into a browser the questionnaire is ready for use. The respondent can type or select the appropriate answer for each question. After answering all questions and clicking the Submit button the answers are submitted and stored in the database table.

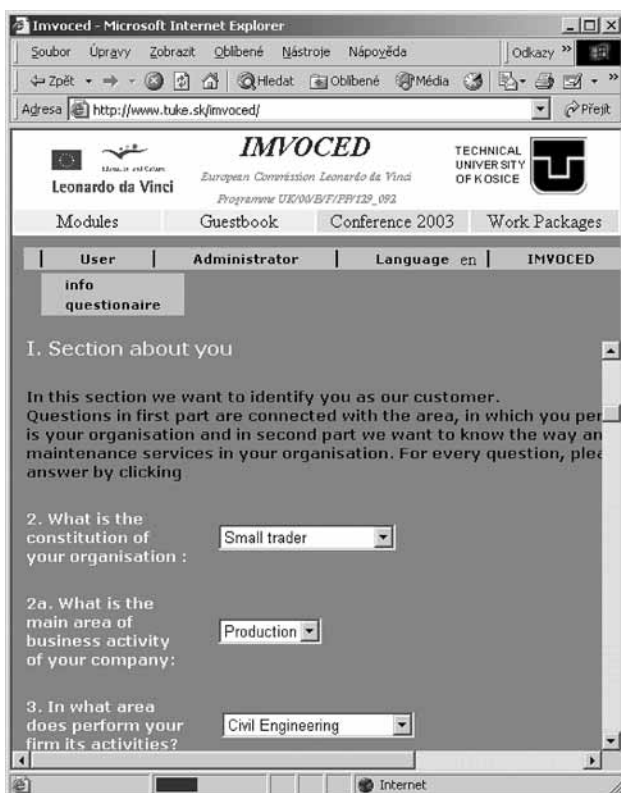


Figure 1. Illustration of questionnaire in phase I

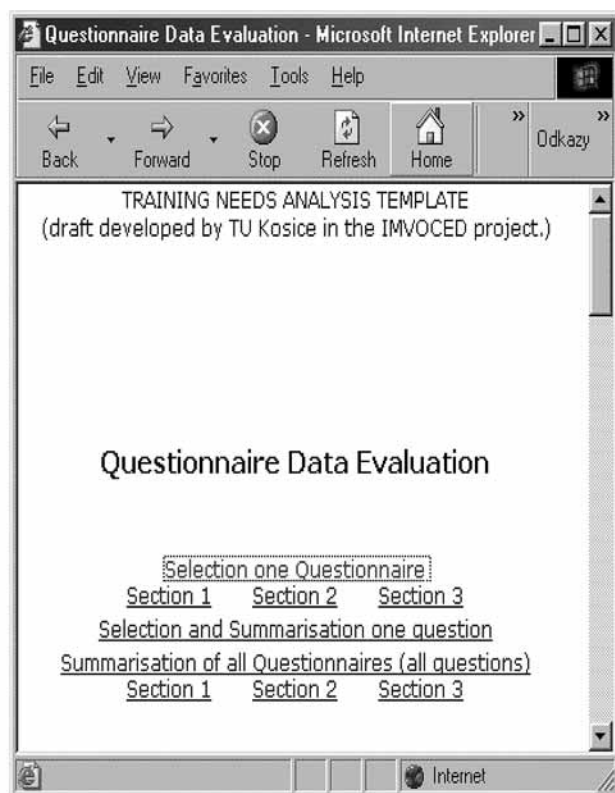


Figure 2. Illustration of questionnaire in phase II

9 Phases of solution

The solution passed in three phases. On the IMVOCED project home page of the Technical University of Kosice there are three phases specified with characters I, II and III.

The first phase (I) represents a standard way of questionnaire solution. An html page was manually created along with a database table for individual questionnaire data saving and some PHP scripts, which ensures saving the questionnaire into the database table, browsing and evaluation of questionnaires.

Questionnaire selection for browsing is realized on the basis of name and address of organization. At the same time it was needed to solve a task of bilingual (eventually multilingual) form of questionnaire. Chosen solution worked using special variables for all questions and answers (\$variable = "question text?"). Values of variables for given language were saved in independent file (langfile).

To start the questionnaire it was necessary to choose a language. Based on this selection the appropriate file (langfile) was chosen. Adding new versions in other languages generate a whole host of problems which had to be overcome for the final version of the template. These problems included changing questions, adding or deleting questions and updating of tables, template and construct files.

The changes made were complicated, repetitive and labour intensive. This gave rise to the idea of a system for automated creation and corrections of questionnaire. This

first phase solution is on web page [1] (using [2], [3]), evaluation of questionnaire is in menu Administrator (Figure 1).

The second phase (II) was based on the interactive approach. Texts of questions, answers and also sections using appropriate forms are saved (or corrected) into database tables. From these tables they are consequently selected into electronic questionnaire or into answers evaluation by means of group of scripts. Main functions of these scripts are creation of html questionnaire file (based on data in database tables), creation of PHP file for questionnaire saving as well as creation of PHP file for table generation. Any changes to the questionnaire's structure are transferred to appropriate tables in the database. The program automatically corrects corresponding files and scripts, removing the need for programming (or reprogramming) a questionnaire.

This system can also be used by persons with no technical knowledge or background in internet usage. Therefore the investigator can create, correct and evaluate an electronic questionnaire.

During this second phase solution the questionnaire was modified to create a template for the identification of training needs in TQM (Železník, O. & Hurná) (based on template WP4Template2 [6]). This modification can be found on web page [4], its evaluation is on the web page [4] (Figure 2 below).

The third solution phase III built upon the second phase, in terms of the user simplicity, flexibility and functionality point of view. For this reason a new interactive

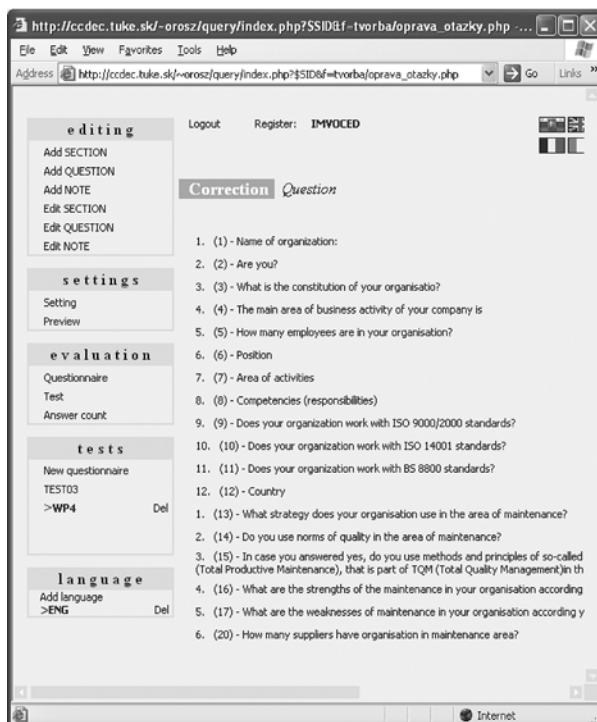


Figure 3 Interactive development tool "QUERY"

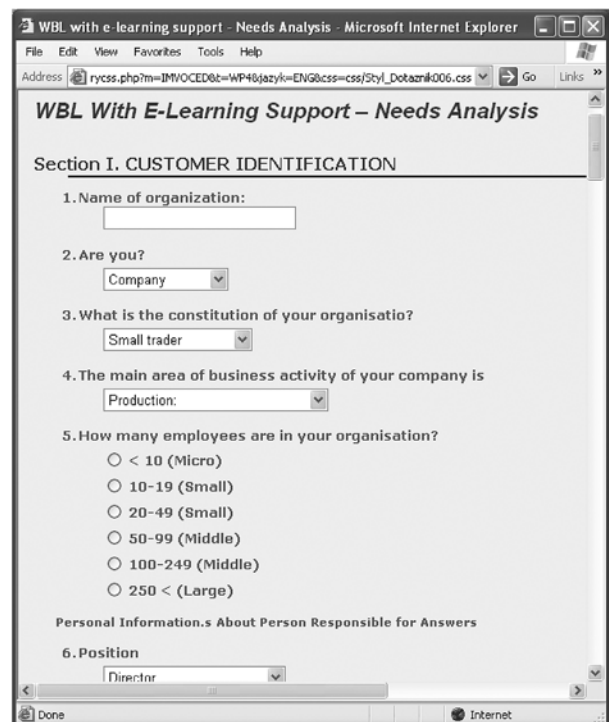


Figure 4 Output of "QUERY" as questionnaire WP4

development tool "QUERY" was developed for web questionnaire design (see Figure 3).

Tool "QUERY" supports the interactive creation of an electronic questionnaire which enables the user to create new questionnaires, edit, correct or add existing questionnaires (for example the change of question/answer text, change of question/answer order, question/answer adding or deleting and similarly for sections and also for questionnaire question's description). This system is accessible free of charge (Orosz, 2004).

Using the tool "QUERY" for interactive creation of electronic questionnaire some new questionnaires were created. The first one is a questionnaire for investigating of evaluation of education process results in the TQM area in frame of project IMVOCED. The questionnaire (named TEST03) was created in two language versions (English [8] and Slovak [9]). Evaluation of questionnaire TEST03 is accessible through option Questionnaire in menu Evaluation in development tool (Orosz, 2004). Questionnaire TEST03 is located on web page [7].

The second questionnaire is a general questionnaire for purposes of identification of needs analysis for WBL with E-learning support, which was named WP4 and is located on URL [10]. This questionnaire was created utilizing the general template [11] on the base of derived construction file Construct [12] (see Figure 4).

The third questionnaire is an adapted questionnaire for purposes of identification of needs analysis for WBL with E-learning support in the TQM area. The questionnaire is named TQM and is located on URL [13]. This questionnaire was also created utilizing the general template [14] on the base of derived construction file Construct [15].

The fourth questionnaire deals with reconnaissance of interest in training needs in area of TQM (September 2001). It is named WP1&2, it was applied in 8 companies and it is located on URL [16]. The manner of evaluation of questionnaires is described in quick user's guide [17].

The fifth questionnaire deals with quality valuation of learning materials created in frame of ICOTEL project. Questionnaire will be applied in 10 companies and it is located on URL [18]. Other application of the questionnaire (Horovčák, 2005) will be applied for needs analysis in the same project as well.

10 Conclusion

Exploitation of electronic questionnaires for market reconnaissance is currently much augmented activity on the side of all producers and suppliers of miscellaneous products and services (Peter and Donnelly, 1992; Delina and Lavrin, 2003). Designed tool "QUERY" for interactive creation of electronic questionnaire enables electronic questionnaire realization without requirement on technical, technological and programming knowledge, what enables its exploitation in a wide range. The main preferences of designed system are the automation and interactivity of creation process of new electronic question-

naire, a simplification of editing, corrections, adding or removing of questions or answers for existing questionnaire as well as multilingual support enabling creation of various language mutations of the same electronic questionnaire.

Applications of questionnaires confirmed good performance of developed tool. In the future there will be necessary to make-up some supporting services such as Help, user guide, installation guide. Future development we expect in area of application's exploitation extension in other areas of investigation what will require new methods of questionnaires formation and valuation.

Notice: The contribution was solved in frame of projects KEGA 3/3084/05, KEGA 1/3126/05 (B), KEGA 1/3124/05 (L) and ICOTEL (LdV) SK/02/B/F/PP/-142261.

Literature

- Delina, R. & Lavrin, A. (2003). Approach to the performance measuring of e-commerce solutions in manufacturing firm. *Proceedings of ICIL'2003*, Vaasa Finland 2003, ICIL Southampton UK (www.iciil.org), ISBN 952-476-0101-X, pp. 130 - 139
- Esposito, J.L. (2002). "Iterative, Multiple-Method Questionnaire Evaluation Research: A Case Study." *The International Conference on Questionnaire Development, Evaluation and Testing Methods*, 14-17 November 2002, Charleston, SC. Available from http://www.jpsm.umd.edu/qdet/final_pdf_papers/Esposito.pdf (Accessed 11.2.2006)
- Hämäläinen, R.P. (2005). Decisionarium – Aiding Decisions, Negotiating and Collecting Opinions on the Web. Available from <http://www.sal.hut.fi/Publications/pdffiles/mham03.pdf> (Accessed 11.2.2006)
- Hoogendoorn, A. (2002). „Evaluation of a Questionnaire Design for Dependent Interviewing in a Web Survey.“ *The International Conference on Questionnaire Development, Evaluation and Testing Methods*, 14-17 November 2002, Charleston, SC. Available from http://www.jpsm.umd.edu/qdet/final_pdf_papers/round%20three/Hoogendoorn.pdf (Accessed 11.2.2006)
- Horovčák, P. (2005). Comparison of gender relation to information and communication technologies at the BERG Faculty (in slovak). *Acta Montanistica Slovaca* ?. 3, 2005, volume 10, ISSN 1335 – 1788, pp. 331 – 336 Available from <http://acta-mont.tuke.sk/pdf/2005/n3/10horovcak.pdf> (Accessed 11.2.2006)
- Orosz, M. (2004). Interactive development tool "QUERY" for web questionnaire design. Available from: <http://147.232.1.101/query/> (Accessed 15. November 2005)
- Peter, J.P. & Donnelly, J.H. (1992). *Marketing management: Knowledge and skills*. 3rd. ed. Burr Ridge, Irwin, 943 pp., ISBN 0-256-09225-7
- QDET (2002). *International Conference on Questionnaire Development, Evaluation and Testing Methods*, 14-17 November 2002, Charleston, SC. Available from <http://www.jpsm.umd.edu/qdet/qdet-set.html> (Accessed 11.2.2006)
- VIROS (1999). Virtual Institute for Research in Official Statistics (Eurostat) ETK'99 – Agenda. Available at <http://europa.eu.int/comm/eurostat/research/index.htm?http://europa.eu.int/en/comm/eurostat/research/conferences/etk-99/agenda.htm&1> (Accessed 11.2.2006)

- Weerman, B. (2001). Internet interviewing using Blaise API. Available from http://www.blaiseusers.org/ibucpdfs/2001/Weerman--IBUC_Paper.pdf (Accessed 11.2.2006)
- Železník, O. & Hurná, S. (2001). Innovation management from TQM to reengineering (in slovak). In: *Strojárstvo v hospodárstve a priemysle*. roč. 5, č. 7+8 (2001), s. 38-39.

Sources

- [2] Questionnaire Q1 Training Needs Analysis Template Available from: http://ccdec.tuke.sk/chorovcak/php_db/imvoked/ (Accessed 15. November 2005)
- [3] Template file for Q1. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/questionnaire.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [4] Php template file for Q1. Available from: http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/texty_template.phpx (Accessed 15. November 2005)
- [5] Questionnaire Q2 IMVOCED Entry Questionnaire Available from: http://ccdec.tuke.sk/chorovcak/php_db/imvo1 (Accessed 15. November 2005)
- [6] Evaluation of Questionnaire Q2. Available from: http://ccdec.tuke.sk/chorovcak/php_db/imvo1/info.html (Accessed 15. November 2005)
- [7] Template file for Q2. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4Template2.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [8] Questionnaire Q3 Overall Evaluation of Course (two language mutation) Available from: <http://147.232.101/query/start/query1.php?m=IMVOCED&t=TEST03&jazyk=ENG> (Accessed 15. November 2005)
- [9] Template file for Q3 Eng. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4TemplateEntryENG.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [10] Template file for Q3 Svk. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4TemplateEntrySVK.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [11] Questionnaire Q4 WBL with E-learning Support – Needs Analysis General Available from: <http://147.232.101/query/start/query1.php?m=IMVOCED&t=WP4&jazyk=ENG> (Accessed 15. November 2005)
- [12] Template file for Q4. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4Template.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [13] Construct file for Q4. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4Construct.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [14] Questionnaire Q5 WBL with E-learning Support – Needs Analysis General Available from: <http://147.232.1.101/query/start/query1.php?m=IMVOCE D&t=TQM&jazyk=ENG> (Accessed 15. November 2005)
- [15] Template file for Q5. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4TemplateTOM.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [16] Construct file for Q5. Available from: <http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/WP4ConstructTOM.doc> (Accessed 15. November 2005)
- [17] Questionnaire Q6 Questionnaire of improving vocational education in TQM Available from: <http://147.232.1.101/query/start/query1.php?m=IMVOCE D&t=WP12&jazyk=ENG> (Accessed 15. November 2005)
- [18] Quick guide (Evaluation) for Q6. Available from: http://www.tuke.sk/imvoked/Doc/Quick_Users_Guide.doc (Accessed 15. November 2005)
- [19] Questionnaire Q7 Questionnaire of Icotel SK/02/B/F/PP-142261 (<http://icotel.ktl.elf.stuba.sk/>) Available from: <http://147.232.1.101/query/start/winqery1.php?m=ICO-TEL&t=QUESTIONNAIRE1&jazyk=SVK> (Accessed 15. November 2005)

Pavel Horovčák is Associate Professor of applied informatics at Technical University of Košice, Slovak republic, Faculty of Mining, Ecology, Process Control and Geotechnology. He graduated from Faculty of Electrical Engineering, TUK, in Technical Cybernetics in 1972. Since 1972 he has worked as a researcher and lecturer at several faculties/institutions at the Technical University in Košice (in the areas of: control engineering, graphical presentation of processes, information, monitoring and control systems development and management, and distance education). He has participated in several international projects (Leonardo da Vinci, Socrates, ICoTeL). He delivers lectures in Informatics, Algorithm Process and Programming, Programming in C, Pascal, Java, Real Time Systems, Internet Technologies. Dr. Horovčák published a number of papers in journals related to application of ICT.

Anton Lavrin Associate Professor has been working as a researcher and lecturer at several faculties/institutions at the Technical University in Kosice (in the areas of: control engineering, information systems development and management, TQM and software quality, innovation management and distance education). He held several managerial positions like: Vice-rector for informatics, Director of the Institute of Life-long Education. Dr. Lavrin has participated in several international projects (Tempus Phare, Leonardo da Vinci, Socrates, 5FP and 6FP). Currently he is the delegate / member of the ISTC / on behalf of the Slovak Republic.

Marian Orosz He graduated from Faculty of Mining, Ecology and Geotechnology, Technical University of Kosice, in field Process Informatization. Today is Member of staff on Technical University of Kosice at Office of European Projects - representation in advisory and consultant services guaranteed by department according to approved specification and participate in establishment of the international university undertaking. He participates on ERA Slovakia project as a web administrator of the Slovak national mobility portal.

Integracija spletnega portala za e-poslovanje s podjetji z ostalimi informacijskimi sistemi v trgovski organizaciji

Tatjana Huber, Marko Svetina

Merkur d.d., C. na Okroglo 7, Naklo
tatjana.huber@merkur.si; marko.svetina@merkur.si

Spletni portal Merkur Partner omogoča zunanjim uporabnikom vpogled v specifične poslovne informacije preko interneta. Članek – študija primera obravnava integracijo spletnega portala Merkur Partner in ostalih informacijskih sistemov v podjetju Merkur, d.d.. Podatki, ki jih prikazujemo v spletnem portalu, namreč že obstajajo v drugih informacijskih sistemih podjetja, zato je smiselno te sisteme integrirati in s tem povečati učinkovitost poslovanja. Izmenjava podatkov med sistemoma se izvaja avtomatizirano, brez posega človeka. Najbolj pomembni podatkovni tokovi med sistemoma so podatki o artiklih, naročila in povpraševanja, prodajne akcije, podatki o partnerjih in njihovih uporabnikih, podkatalogi ter kontaktne osebe v Merkurju. V članku so obravnavani glavni problemi integracije portala Merkur Partner z ostalimi IS v Merkurju ter predstavljen nadaljnji razvoj rešitve in organizacijski ukrepi, ki so potrebni za učinkovito obvladovanje spletnega portala.

Ključne besede: spletni portal, integracija informacijskih sistemov, poslovne informacije, trgovina, B2B

Integration of a web portal for e-business with companies and other information systems in a trade company

Web portal Merkur Partner enables the insight into specific business information over the Internet to external users. This paper - case study discusses the integration between web portal Merkur Partner and other information systems in the company Merkur, d.d.. Data which is displayed in the web portal, already exist in other company's information systems, therefore it is useful to integrate these system and increase business efficiency. The interchange of data between the systems is performed automatically, without human intervention. The most important data flows between the systems are article data, orders and inquires, sales promotions, partners and their users data, subcatalogues and contact persons in Merkur. In this paper the major problems of integration of web portal Merkur Partner with other information systems in Merkur are presented. The paper introduces the further development of the solution and organizational measures, needed for efficient web portal management.

Key words: web portal, information system integration, business information, trade, B2B

1 Uvod

Spletni portal je mesto, na katerem uporabnik dobi informacije in informacijske storitve kot so iskalniki, forumi, komercialne ponudbe in razne aplikacije. Potencialnim odjemalcem spletni portali predstavljajo platformo, s pomočjo katere spoznajo organizacijo, pregledujejo izdelke in storitve ter prožijo povpraševanja. Za obstoječe odjemalce je spletni portal točka interakcije z organizacijo, v kateri lahko naročajo izdelke in storitve in izmenjujejo informacije z drugimi odjemalci, navajajo Yang in ostali (2005).

V zadnjem desetletju vedno večje število organizacij vzpostavlja spletne portale kot dopolnitev, nadomestek

ali razširitev obstoječe storitve odjemalcev. Veliko podjetij je vzpostavilo portale za izvajanje poslovnih procesov ali vsaj začelo preverjati možnosti portalskih tehnologij, pravi Rose (2003). Tiham (2003) navaja, da portali rastejo tako glede zrelosti kot obsega. V svetu so opredeljene metode za merjenje uporabe portalov in kvalitete storitev navajajo Yang in ostali (2005), Telang in Mukhopadhyay (2004), z namenom, da bi izboljšali njihovo delovanje. Eden od največjih izzivov za podjetja je opredelitev vpogleda v podatke v različnih pravnih sistemih, različnih ERP sistemih in spletnih aplikacijah, trdi Vijayan (2003).

Članek opisuje in analizira integracijo spletnega portala Merkur Partner z ostalimi informacijskimi sistemi (še

posebej z ERP, ki ga imenujemo KIS – Komercialni informacijski sistem) v podjetju Merkur.

2 Predstavitev Merkur, d.d. in poslovanja na segmentu poslovanja s podjetji

Podjetje Merkur d.d. (www.merkur.si) izvaja dejavnost trgovine na debelo in trgovine na drobno s tehničnimi izdelki. Osnovni procesi, ki jih izvajamo v trgovskem podjetju, so sledeči: nabava blaga, skladiščenje blaga in prodaja blaga.

Merkur posluje s prodajnim programom (Komercialni analitski sistem, 2005), ki vsebuje okrog 200 000 različnih artiklov, ki jih nabavljamo od približno 2 000 dobaviteljev. Z okrog 1 000 dobavitelji imamo sklenjeno nabavno pogodbo in z njimi ustvarimo okrog 97% celotne nabave. Z največjimi 200 dobavitelji ustvarimo okrog 80% celotnega obsega nabave. Na letnem nivoju izdelamo približno 300 000 nabavnih dokumentov, ki vsebujejo okrog 1 200 000 postavk.

Prodaja trgovine na debelo poteka v Veleprodaji, Maloprodaji in Prodaji na tuje trge, medtem ko se prodaja trgovine na drobno izvaja samo v Maloprodaji. Prodaja trgovine na debelo, ki jo v Merkurju imenujemo Prodaja podjetjem, predstavlja 75% celotne prodaje in je zato najbolj pomembna dejavnost v Merkurju.

Prodajo podjetjem izvajamo s okrog 16 000 poslovnimi partnerji. Največji so v skrbništvu Veleprodaje in Prodaje na tuje trge, ostali pa se oskrbujejo predvsem v Ma-

loprodaji. Letno Merkur izdela približno 650 000 prodajnih dokumentov, ki vsebujejo preko 3 500 000 postavk.

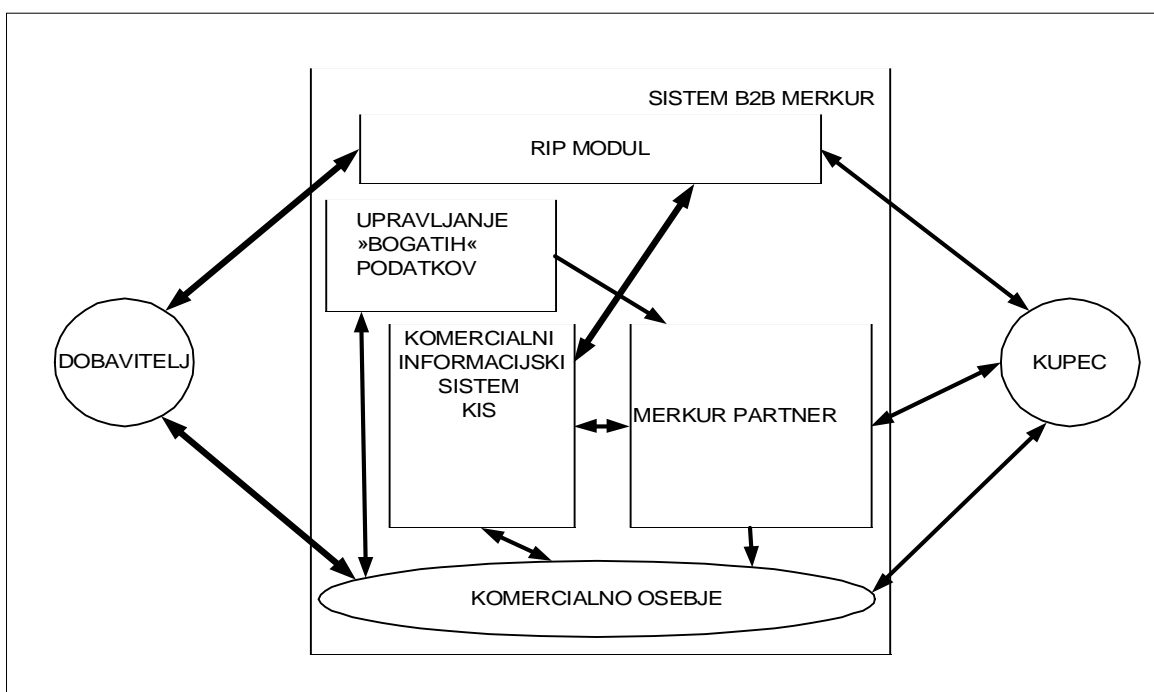
Iz navedenega je razvidno, da so poslovni odnosi med Merkurjem in partnerji (business-to-business: B2B) zelo tesni, frekvenca izmenjave poslovnih podatkov je visoka, zato je smiselno poslovne odnose računalniško podpreti, s čimer jih pohitrimo, pocenimo in v veliki meri odpravimo različne vrste napak, ki povzročajo reklamacije.

3 Strateški razvojni program »Elektronsko poslovanje Merkurja s podjetji B2B«

Poslovna strategija Merkurja se izvaja skozi strateške razvojne programe, ki ponavadi trajajo nekaj let. Strateški razvojni programi vsebujejo različne projekte, s katerimi širšo kompleksno problematiko rešujemo po sklopih.

Eden od strateških razvojnih programov je tudi »Elektronsko poslovanje Merkurja s podjetji – B2B«, s katerim želimo doseči sledeče cilje:

- Možnost stalnega komercialnega poslovanja partnerjev z Merkurjem (7x24).
- Vzpostavitev možnosti za elektronsko poslovanje z dobavitelji in uvedba elektronskega poslovanja z odobrenimi dobavitelji (60% nabave v elektronski obliki).
- Vzpostavitev možnosti za elektronsko poslovanje s kupci in uvedba elektronskega poslovanja z vsemi zainteresiranimi kupci.
- Obvladovanje matičnih podatkov do potrebnega nivoja.



Slika 1: Predvidena struktura sistema e-poslovanja s podjetji v Merkurju

- Vzpostavitev sistema elektronskih katalogov proizvajalcev z možnostjo naročila kupca.
- Vzpostavitev sistema spremene dokumentacije blaga (certifikati, atesti,...) z možnostjo vpogleda in prenosa s strani kupca.
- Uporaba najmodernejše informacijske in komunikacijske tehnologije, WEB orientiranih aplikacij in standardov za podporo elektronskemu poslovanju.
- Priprava podjetja za vključitev v elektronsko podprto globalno distribucijsko mrežo.

Zavedamo se, da vseh vsebin ne moremo realizirati naenkrat, zato sistem razvijamo postopno. Pri določanju prioritet za posamezen projekt analiziramo razpoložljive resurse, tehnološke možnosti, predvsem pa razvoj oblikujemo tako, da prioriteto vzpostavljamo tiste vsebine, s katerimi bomo dosegli čim večji poslovni učinek. Pomembno je, da pri vzpostavitvi sisteme čimbolj povežemo, kar je temeljna značilnost sistemov računalniškega medorganizacijskega povezovanja.

3.1 Predlagani model sistema e-poslovanja s podjetji

Predvidena umestitev rešitve za e-poslovanje na področju e-poslovanja s podjetji v sistem informacijskih rešitev Merkur d.d. je predstavljena na sliki 1.

Za e-poslovanje s podjetji razvijamo naslednji rešitvi:

- Spletni portal Merkur Partner: Rešitev je namenjena predvsem podjetjem - kupcem Merkurja, ki lahko v portalu najdejo ažurne informacije glede prodajnega programa, prodajnih pogojev (cene in zaloge) ter kontaktnih oseb v Merkurju. Kupci imajo možnost naročanja in povpraševanja ter vpogleda v stanje njihovih naročil.
- RIP – računalniška izmenjava podatkov: Rešitev je namenjena dobaviteljem in večjim kupcem, s katerimi bomo izmenjevali dokumente (naročila, potrditve naročil, dobavnice, račune) v elektronski standardizirani obliki neposredno iz njihovega informacijskega sistema v sistem Merkurja in obratno.

4 Komercialni informacijski sistem (KIS) Merkur

Komerciala je za poslovanje Merkur, d.d. ključnega pomena. V njej se izvajajo funkcije nabave, logistike in prodaje blaga. Delovanje teh funkcij podpira več med seboj povezanih informacijskih sistemov, med katerimi je najbolj pomemben Komercialni informacijski sistem (v nadaljevanju: KIS). KIS v Merkurju uporablja skoraj 2000 uporabnikov, ki izvajajo operativne poslovne transakcije. Zaradi navedenega je jasno, da gre za ključni sistem, ki mora biti visoko zmogljiv, delovati brez napak in vseskozi razpoložljiv.

KIS podpira naslednje ključne poslovne procese (Navodila za uporabo Komercialnega informacijskega sistema (KIS) Merkur d.d., 2004) v Merkurju:

■ Upravljanje matičnih podatkov

Matični podatki so v trgovski organizaciji osnova za kvalitetno in učinkovito izvedbo poslovnih procesov. V Merkurju upravljamo veliko šifrantov matičnih podatkov, med katerimi pa sta najbolj pomembna šifrant artiklov in šifrant poslovnih partnerjev.

V matične podatke artikla vključujemo šifrant artiklov in blagovnih klasifikacij; vsak posamezen artikel vsebuje preko 100 različnih podatkovnih elementov oz. atributov. Šifrant blagovnih klasifikacij je trinivojski: na prvem nivoju imamo 70 vrst blaga, ki se na drugem nivoju delijo na okrog 600 skupin blaga in nadalje na tretjem na približno 6000 blagovnih skupin.

Matične podatke poslovnih partnerjev sestavljajo šifrant poslovnih partnerjev, šifrant prejemnikov blaga in prejemnikov faktur. Šifrant poslovnih partnerjev vsebuje preko 80 podatkovnih elementov.

■ Nabava blaga

Na strani nabave preko KIS-a obvladujemo procese oblikovanja potreb po blagu, povpraševanja in naročanja blaga dobavitelju, izvedbo kalkulacije nabavnih, prodajnih cen in odvisnih stroškov ter likvidacije računov dobavitelja.

■ Logistika

Na področju logistike nam KIS omogoča količinski in vrednostni pregled zalog po lokacijah, skladiščne transakcije, kot na primer prevzem, komisioniranje in odprema blaga.

■ Prodaja blaga

KIS omogoča izvedbo prodaje blaga organizacijam, medtem ko proces prodaje blaga potrošnikom podpira Maloprodajni informacijski sistem (MPIS). Na prodajni strani nam KIS omogoča izdelavo ponudb kupcu, izvedbo procesa prodajnega naročanja ter izdajo računov kupcu. Na sistemu KIS izvajamo tudi vse procese prodaje na tuje trge.

5 Spletni portal Merkur Partner

5.1 Kratka predstavitev funkcionalnosti Merkur Partner

Merkur Partner omogoča izbiranje in naročanje med več kot 130 000 artikli, ki so razdeljeni v pet prodajnih programov: metalurgija, gradbeni material in les, tehnični proizvodi, široka potrošnja in kemija ter energetika in inštalacije.

Vstop v Merkur Partner zaenkrat omogočamo samo pogodbenim partnerjem, ki lahko na podlagi podrobnih informacij (slika, opis, možne alternative, popusti, cene, ...), ki jih nudimo v katalogu, pregledujejo in kupujejo blago, ugotavljajo stanje zalog v centralnem skladišču, sledijo naročilom, pregledujejo zgodovino naročil in ustvarjajo svoje lastne podkataloge.

E-katalog vsebuje številne vsebine, ki smo jih organizirali tako, da bi bile za kupca praktične in uporabne, navajata Svetina in Huber (2004, str.14):

- **Prijava v portal:** Prijava uporabniku omogoča vpogled v blago, prodajne cene in izdelavo naročila za izbrano blago. Uporabniško ime je možno pridobiti le v dogovoru z odgovorno osebo v Merkurju, ki je zadolžena za konkretnega partnerja.
- **Katalog blaga:** Artikli so razvrščeni po prodajnih programih, znotraj njih po blagovnih skupinah. Vsaka skupina je opisana s splošnim opisom, značilnim za to skupino izdelkov. Po izboru ustrezne skupine, se na desni strani prikaže tabela izbranih artiklov z določenimi podatki. Za posamezen artikel je na voljo prodajna cena za kupca, podatek o založenosti oz. dobavna pripravljenost, dodatni opisi artikla, slika, ustrezne alternative, poreklo, kupčeva šifra artikla, če obstaja, EAN koda, ...
- **Iskalnik:** Glede na širok prodajni program, ki ga ponujamo, iskalnik kupcu znatno olajša iskanje po različnih kriterijih (npr.: po nazivu blaga, blagovni znamki, oznaki artikla, EAN kodi, kataloški številki proizvajalca,...) znotraj celotnega Merkurjevega kataloga ali po posameznih programih.
- **Naročanje in povpraševanje:** Naročanje in povpraševanje je možno z vnosom količin v tabelarični prikaz artiklov, s pomočjo kataloga blaga ali z neposrednim vnosom šifer ter količin blaga (hitrim naročanjem). Zaradi močne integracije med sistemom KIS in portalom je možen vpogled v stanja naročil in povpraševanj, kar omogoča kupcu sledenje blaga na njegovi distribucijski poti od nakupa pa vse do prejema naročenega blaga.
- **Priljubljene povezave:** Kupec si lahko sam, glede na svoje potrebe, kreira priljubljene kataloge ali skupine artiklov (vsi do sedaj kupljeni artikli, zelen nabor skupin blaga, blago določenih proizvajalcev...), ki mu še bolj olajšajo iskanje in naročanje zelenega blaga.
- **Akcije:** Kupcem prikazujemo veleprodajne akcije, v katere so vključeni. Na ta način lahko hitro dobijo celovito sliko akcij ter izdelajo naročilo akcijskega blaga.
- **Prenos podatkov:** Podatke v naročilo ali povpraševanje lahko uporabnik prenese tudi iz raznih zunanjih virov, na primer iz svojega informacijskega sistema, iz ročnega terminala ipd.
- **Pogoji poslovanja:** Pri uporabi spletnega portala Merkur Partner za naročanje blaga veljajo pogoji, ki so opredeljeni v veljavni prodajni pogodbi, ki jo ima poslovni partner sklenjeno s podjetjem Merkur.
- **Pomoč:** Za lažje razumevanje portala smo pripravili rubriko Pomoč, kjer je na razumljiv način opisana uporaba posameznih sklopov portala.
- **Kontakti:** V primeru kakršnekoli nejasnosti ali vprašanja se uporabnik lahko obrne na osebe, ki so s strani Merkurja zadolžene za konkretnega partnerja in so navedene v rubriki Kontakt. Pregled kontaktnih oseb je razdeljen v dva dela: Komerciala in Prodajni program.

6 Integracija Merkur Partner in KIS

Z integracijo spletnega portala Merkur Partner in KIS želimo v maksimalni meri avtomatizirati izmenjavo podatkov med obema sistemoma, s čimer zagotavljamo enotnost in pravilnost podatkov, odpravimo nepotrebno ročno in zamudno prepisovanje podatkov, dosežemo večjo hitrost izvedbe procesov in zaradi vsega tega znižamo stroške poslovanja tako na strani Merkurja kot tudi pri poslovnem partnerju.

6.1 Vsebina integracije

Podatkovne vsebine, ki se izmenjujejo med sistemoma KIS in Merkur Partner, so naslednje:

- Opredelitev **partnerjev in njihovih zaposlenih**, ki bodo uporabniki spletnega portala Merkur Partner, poteka v KIS-u. Podatki se prenesejo v Merkur Partner in s tem omogočijo prijavo uporabnika v portal.
- Na nivoju **artikla** se prenašajo sledeči podatkovni elementi: Merkurjeva šifra artikla, EAN koda, naziv artikla, enota mere, pakirna količina, blagovna znamka, kataloška številka proizvajalca, klasifikacija artikla, poreklo, rok dobave, alternativna enota mere (če obstaja), carinska tarifa.
- Za nekatere kupce v KIS-u obvladujemo njihove šifrate artiklov, ki jih nabavljajo v Merkurju. V tem primeru **kupčeve šifre** prenašamo v Merkur Partner in prikazemo kupcu.
- Določeni artikli so glede lastnosti tako podobni, da jih v KIS-u obravnavamo kot **substitute**. Tudi ta podatek se prenaša v Merkur Partner, kjer ga lahko uporabi tudi kupec.
- Prenajajo se podatki o **razpoložljivi zalogi** artikla v centralnih skladiščih.
- **Prodajne cene** se izračunavajo v realnem času s klicem posebne funkcije, ki izračuna ceno za kupca glede na veljavno cenovno politiko.
- Prenajša se celotna **struktura klasifikacij blaga**. Uporabili smo Merkurjevo lastno klasifikacijo blaga, ki ima pet-nivojsko strukturo: prodajni program – vrsta blaga – skupina blaga – blago – artikel.
- Podatki o **prodajnih akcijah** se prenašajo tik pred začetkom veljavnosti akcije. Prodajne akcije so objavljene do konca veljavnosti, takrat pa je prikaz avtomatsko ukinjen.
- V KIS-u imamo na posameznem partnerju opredeljene osebe, ki so zadolžene za poslovne odnose s partnerjem. Podatke o teh **kontaktnih osebah** prenašamo v Merkur Partner, kjer kupec lahko pride do podatkov o njihovih telefonskih številkah, faksih, E-pošti, kar mu omogoča hitro vzpostavitev komunikacije.
- Pri izvedbi projekta izgradnje spletnega portala smo organizirali centralni datotečni sistem, na katerega odlagamo t.i. »bogate podatke artikla«, v tej fazi predvsem **sliko in kataloški opis artikla**. V KIS-u tako odložene podatke povežemo s podatkom v šifrantu artiklov. Na Merkurjevem intranetu je možen vpogled v

bogate podatke za interne uporabnike. Tako opredeljene podatke prenašamo v Merkur Partner, kjer so na voljo kupcu.

V spletnem portalu Merkur Partner omogočamo tudi **povpraševanje oz. naročanje blaga**. Izdelana povpraševanja oz. naročila se prenesejo v KIS v novo aplikacijo Eksterno naročilo, kjer jih prodajno osebje pregleda in potrdi. Podatki o stanju povpraševanj oz. naročil se prenašajo v portal na vpogled kupcu. V portalu prikazujemo tudi stanje naročil, ki so bila v Merkur posredovana na klasičen način mimo portala.

6.2 Problemi pri vzpostavitvi integracije določenih vsebin

Seveda pa z obstoječo stopnjo integracije med KIS-om in Merkur Partnerjem še nismo povsem zadovoljni. Problemi se pojavljajo na naslednjih področjih:

- Pomemben poslovni proces v Merkurju je t.i. **tranzit**, to je odprema blaga kupcu neposredno iz skladišča dobavitelja oz. proizvajalca. Pri izvedbi tranzita se o prodajnih pogojih s kupci in dobavitelji dogovarjamo ob vsaki transakciji posebej, zato v spletnem portalu ne moremo objavljati relevantnih prodajnih pogojev, to je cen, rokov dobav in ostalo. Namesto prodajnih pogojev prikazujemo ikono »telefon«, kar pomeni, naj uporabnik te informacije pridobi pri prodajnem osebju Merkurja. Takšna rešitev je za kupce moteča in zamudna. Rešitev problema vidimo v sistemski opredelitvi prodajnih pogojev tudi v primeru tranzitne prodaje, s čimer smo se v Merkurju že pričeli ukvarjati.
- Odvisno od opredeljenih prodajnih pogojev kupcu zaračunavamo tudi stroške **prevoza blaga**. Za zagotavljanje konsistentnega obračuna teh stroškov potrebujemo cenik prevozov. Cena prevoza je odvisna od relacije prevoza, teže blaga in vrste prevoza. Jasno je, da je cenik prevozov lahko zelo kompleksen. Ugotavljamo, da vnaprej pripravljenega kvalitetnega cenika prevozov še nimamo. Z navedeno problematiko se ukvarja strateški program »Vzpostavitev logističnega sistema«.
- V Merkurju se zaloga blaga nahaja na **različnih lokacijah**: v centralnih skladiščih in v trgovskih centrih Maloprodaje. V spletnem portalu trenutno prikazujemo samo razpoložljivo zalogo centralnih skladišč, saj je samo ta na razpolago Veleprodaji. Z zalogo trgovskih centrov Maloprodaje Veleprodaja zaradi obstoječe poslovne politike ne more razpolagati. V prihodnje bi bilo smiselno sistem reorganizirati tako, da bi bila tudi maloprodajna zaloga na razpolago Veleprodaji. V tem primeru bo smiselno v spletnem portalu prikazati tudi zalogo maloprodajnih trgovskih centrov.
- Z vzpostavitvijo Merkur Partner smo začeli centralno in poenoteno obvladovati določene **»bogate podatke«**, v prvi vrsti slike in kataloške opise artiklov. Z zbiranjem tega grafičnega gradiva smo šele na začet-

ku, zato so trenutno te vsebine zelo pomanjkljive. Uporabniki si želijo čim več grafičnih vsebin in s tem informacij o izdelkih, zato bo potrebno v prihodnje vložiti še dodaten napor za doseg rasti obsega bogatih podatkov.

6.3 Nadaljnji razvoj portala

Vsebino spletnega portala Merkur Partner bo potrebno v prihodnje še dopolnjevati in s tem uporabnikom omogočati čimveč funkcionalnosti in tako povečati njihovo zadovoljstvo pri poslovanju z Merkurjem. Lahko ga razdelimo v sledeče sklope:

- bolj učinkovita izvedba obstoječih funkcionalnosti,
- uporaba s strani partnerjev v tujini,
- uporaba s strani partnerjev v skrbništvu Maloprodaje,
- uporaba s strani potencialnega partnerja,
- objava obvestil za poslovne partnerje in datotek za prenos in uporabo v informacijskem sistemu pri partnerju,
- predstavitev prodajnega programa (na nivoju klasifikacij in blagovnih znamk),
- analitski sistem Merkur Partner.

7 Primeri konkretnih učinkov uporabe Merkur Partner iz prakse

Pri uporabi Merkur Partner so se pokazali različni, predvsem pozitivni poslovni učinki. V tem poglavju so navedeni nekateri konkretni primeri iz prakse.

Naš kupec iz Tržiča je ugotovil, da za komunikacijo z Merkurjem dnevno porabi dve delovni uri manj časa kot prej. Obenem se mu je telefonski račun znižal za več kot 10000 SIT mesečno. Trdi, da je s pomočjo spletnega portala v popoldanskih urah in v sobotah povečal obseg prodaje, ker je lahko končnemu kupcu postregel s takojšnjimi informacijami o zalogi, ceni ter roku dobave zelenega izdelka. Prav tako je razširil obseg prodajnega programa, saj iz spletnega portala dobi potrebne informacije za izvedbo prodaje, obenem pa izdelkov ni potrebno imeti v zalogi.

Kupec iz Logatca je izvedel povezavo svojega informacijskega sistema s portalom Merkur Partner. Rešitev mu omogoča, da naročilo, ki ga izdelava v lastnem informacijskem sistemu, z nekaj kliki prenese preko spletnega portala v Merkur. Podatke o potrditvi naročil spremlja v portalu, s čimer je ažurno obveščen o dobavah in lahko ustrezno informira kupca.

8 Zaključek

Najpomembnejše prednosti spletnega portala Merkur Partner za Merkurjeve partnerje so:

- Spletni portal je razpoložljiv 24 ur dnevno, 7 dni v tednu.

- Partner ima nižje transakcijske in administrativne stroške.
- Možen je ažuren dostop do relevantnih informacij o blagu in pogojih poslovanja.
- Omogočeno je naročanje, povpraševanje in spremljanje naročila skozi dobavno verigo.
- Možno je kombinirati klasičen in elektronski način poslovanja z Merkurjem.
- Uporabniki pri partnerju po potrebi komunicirajo z obstoječimi, poznanimi prodajnimi osebami v Merkurju.

Za Merkur spletni portal predstavlja sledeče prednosti:

- nižji transakcijski in administrativni stroški,
- višja stopnja avtomatizacije poslovnega procesa,
- sistem naročanja je bolj učinkovit,
- dosežemo višjo stopnjo produktivnosti zaposlenih,
- boljša izkoriščenost delovnega časa,
- manj napak in pritožb partnerjev,
- pojavile so se nove tržne priložnosti.

Spletni portal Merkur Partner je učinkovita informacijska rešitev, ker smo je močno povezali – integrirali z obstoječimi informacijskimi sistemi v Merkurju. Stroški delovanja portala so zaradi tega zelo nizki, kar se bo s časom močno obrestovalo. Pomembno je, da je rešitev zaživela tudi v praksi, saj jo z zadovoljstvom uporablja vse več kupcev.

Pristopili smo že k nadaljnjemu vsebinskemu razvoju spletnega portala, istočasno pa začnemo z razvojem sistema za računalniško izmenjavo podatkov s partnerji, ki bo omogočil, da celovito obvladujemo e-poslovanje s partnerji, povečamo hitrost pretoka blaga skozi dobavno verigo, pocenimo poslovanje, se s partnerji tesneje povežemo ter iz vsega tega vsi dosežemo pozitivne poslovne učinke.

9 Literatura

- Komercialni analitski sistem KAS, interna dokumentacija (2005). Merkur.
- Navodila za uporabo Komercialnega informacijskega sistema (KIS) Merkur d.d.(2004). interna dokumentacija, Merkur.
- Rose, J.G. (2003). The joys of enterprise portals, *Information Management Journal*, **37**(5): 64-70
- Svetina M. & Huber T. (2004). Povečanje učinkovitosti pri prodaji podjetjem v Merkur d.d. s spletnim portalom Merkur Partner (2004). Zbornik 6. letne konference kakovosti Gorenjske 2004, Kranj, Gospodarska zbornica Slovenije, okt. 2004, str. 12-17.
- Telang, R. & Mukhopadhyay, T. (2004). Drivers of Web portal use, *Electronic Commerce research and applications*, accessed through www.sciencedirect.com
- Tinham, B. (2003). Connecting people, information and business, *Manufacturing Computer Solutions* **9**(10):16-21.
- Vijayan, J. (2003). Best in the class: Application framework allows easy portal access, *Computerworld*, **38**(3): 51.
- Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z. & Zhou, N. (2005). Development and verification of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting portals", *Information & Management*, **42**:575-589.

Tatjana Huber je zaposlena kot vodja projektov v Merkur, d.d., Naklo, kjer se ukvarja z razvojem in implementacijo sistemov za e-poslovanje. Diplomirala je leta 1996 na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Na isti fakulteti nadaljuje magistrski študij, smer elektronsko poslovanje. Aktivno se udeležuje raznih strokovnih konferenc in je avtorica ter soavtorica več strokovnih člankov in referatov.

Marko Svetina je zaposlen kot vodja projektov v Merkur, d.d., Naklo, kjer se ukvarja z razvojem sistemov za poslovno inteligenco in sistemov e-poslovanja. Diplomiral je leta 1991 na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Na isti fakulteti je nadaljeval z magistrskim študijem, ki ga je zaključil leta 1996. Aktivno se udeležuje raznih strokovnih konferenc in je avtor ter soavtor več strokovnih člankov in referatov.

Beremo za vas

**Marjan Senegačnik in
Drago Vuk**

Računske vaje iz naravoslovja in tehnoloških sistemov

Založba Moderna organizacija Kranj
2005, 334 strani

Koncem leta 2005 je Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj izdala praktično knjigo o računskih vajah iz naravoslovja in tehnoloških sistemov, ki sta jo napisala prof. dr. Drago Vuk in doc. dr. Marjan Senegačnik. V knjigi v obliki skript za vaje sta avtorja podala združeno in razširjeno zbirko računskih nalog. To predstavlja nabor in izbor izpitnih nalog pri predmetih naravoslovje in tehnologija in tehnološki sistemi z osnovami ekologije.

Sicer pa je to delo razdeljeno v naslednjih sedem poglavij. Prvo obravnava mehaniko, to je gibanje, silo, delo in energijo ter druga področja, ki se nanašajo na kroženje in vrtenje, navor, mehaniko kapljev in plinov ter podobno.

V drugem poglavju je na razumljiv način obdelana toplota iz najrazličnejših praktičnih zornih kotov kot npr.: specifična toplota, izparilna toplota, izmenjava toplote, toplotni tok in temperaturno raztezanje.

V tretjem poglavju imamo na voljo nekaj praktičnih vaj o akustiki. Slednja prihaja v novejšem obdobju vse bolj do izraza. Mnogo bolj obširno pa je četrto poglavje, ki obravnava področje elektrike. V ta namen sta

avtorja prikazala vaje, ki se nanašajo na Ohmov zakon, moč, delo, vezave v upor, merjenje električne napetosti, Wheatstoneov mostiček in drugo. Ravno tako je zanimivo in praktično peto poglavje, ki obravnava nekaj vaj o elektromagnetizmu. Takoj zatem sledi novo poglavje s praktičnimi vajami iz optike. V zaključnem, to je sedmem, poglavju imamo obilico vaj, to je kemičnem računanju s prikazom splošne plinske enačbe in zatem sledijo vaje o raztopinah, koncentraciji, mešanju raztopin, kristalohidratih, računanju pH vrednosti in vaje o nevtralizaciji. Vse to je ilustrirano s praktičnimi slikami, formulami, grafi in tabelami.

Vaje so zasnovane skladno z vsebino teoretičnih predavanj na FOV Kranj, ki jih študentje poslušajo v prvem letniku univerzitetnega in visokošolskega strokovnega programa.

Avtorja sta pri pripravi vaj sledila intenciji bolonjskih prenovitvenih procesov in sta vključila pred posamezna poglavja poglavitne principe za reševanje posameznih značilnih primerov. Seveda pa bo to delo koristno tudi uporabnikom v gospodarstvu, da si utrdijo obstoječe znanje oziroma dopolnijo sedanje znanje o obravnavani tematiki. Zato smo prepričani, da bo naletela ta knjiga na dober odziv, ne samo v teoriji, ampak tudi v vsakdanji praksi.

Knjigo je ocenil:
Gabrijel Devetak

Drago Dubrovski

Management mednarodnega poslovanja

Fakulteta za management Koper
2006, 450 strani

Glede na dejstvo, da je Slovenija polnopravna članica EU, moramo poznati in obvladati mednarodno so-

delovanje, ne samo v okviru EU, ampak tudi širše, z ostalimi državami. Za izobraževanje in vsakodnevno prakso imamo za omenjeno področje razmeroma malo strokovne literature, ki bi kandidate, ki so angažirani z mednarodnim poslovanjem, usposabljali za omenjeno mednarodno sodelovanje in poslovanje. Vrzel na tem področju je pred kratkim zapolnil doc. dr. Drago Dubrovski. Izdal je obsežno knjigo, ki obravnava management mednarodnega poslovanja. V knjigi, ki ima 450 strani mu je uspelo celovito prikazati in obdelati najpomembnejša poglavja omenjenega področja.

V uvodnih poglavjih nam avtor opiše izhodišča mednarodnega poslovanja, internacionalizacijo podjetij in dejavnike mednarodne konkurenčnosti. Takoj zatem pa je pristopil k obravnavi mednarodnih marketinških raziskav in prikazal sestavine mednarodnega okolja in tveganja. Slednja so v mednarodnem poslovanju posebej izrazita in jih je na razumljiv način osvetlil. Predno vstopamo na tuje trge je potrebno le-te selekcionirati, izbirati najprimernejše in oblikovati ustrezne tržne strategije ob upoštevanju strateških mednarodnih poslovnih in kapitalskih povezav. Prav zaradi tega je pomemben marketinški splet in program, ki ga ponujamo za tuje trge oziroma asortiment, ki ga moramo oblikovati za mednarodni izvoz in mednarodno poslovanje. Prav obdelava štirih najpomembnejših sklopov marketinškega spleta je dr. Dubrovskemu izredno uspela. K temu je dodal pripravo izvoznega ali uvoznega načrta, posamezne sestavine, ki jih je tudi slikovno popestril, da bi zlasti mlajši kadri hitreje obvladovali aktivnosti načrtovanja in izvedbe uvožno-izvoznih poslov.

Lahko rečemo, da najnovejša strokovna knjiga doc. dr. Draga Dubrovskega, ki je istočasno učbenik za visoke šole in fakultete, predstavlja in zajema izbrane osnovne značilnosti poslovanja organizacij v mednarodnih razsežnostih. Pri tem je pomembno, da odpiramo raznovrstne vidike mednarodnega poslovanja; seveda brez ustreznih strokovnih ka-

drov pa ne bomo dosegli želenih ciljev. Management mednarodnega poslovanja zahteva teamski pristop in strokovnjake z ustrežno prakso. Avtorju je uspelo povezati spoznanja na področju mednarodnega poslovanja s sorodnimi temeljnimi predmeti in področji. Z vsebino knjige se bomo približali operativnemu med-

narodnemu poslovanju in operativnemu marketingu. Za Slovenijo kot mlado in majhno državo velja posebej poudariti usposabljanje strokovnih kadrov za mednarodno poslovanje in sodelovanje.

Bogastvo knjige je v tem, da je avtorju uspelo na razumljiv način podati razmeroma zahtevno tvarino, le-

to obogatiti s številnimi risbami in preglednicami ter ob zaključku posameznih poglavij vključiti primere za proučevanje in oblikovati vprašanja za razpravo.

Knjigo je ocenil:
Gabrijel Devetak

Donatorji novogradnje Fakultete 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.

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

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

MAGNETOMICINA 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. KRANJ

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d. - Telekomunikacijske storitve

Dunajska 22, 1000 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.

Prijateljeva 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 GORENJKJA d.d.

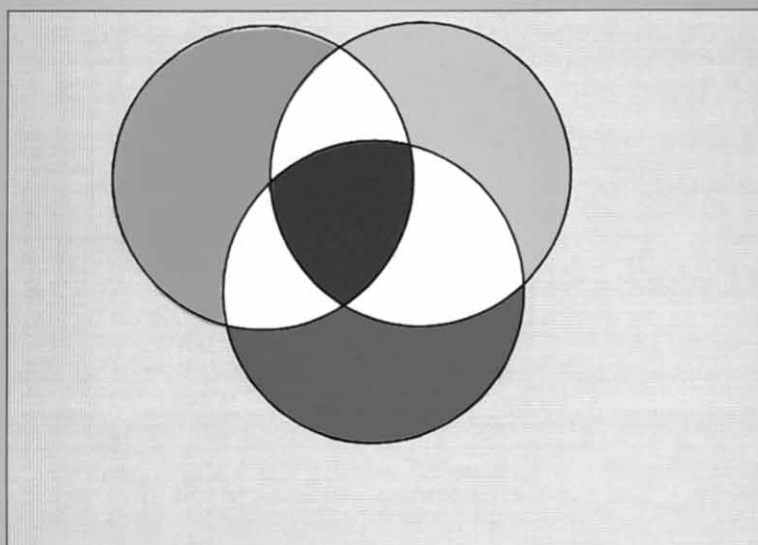
Rožna dolina 8, 4248 LESCE

UNIVERZA V MARIBORU

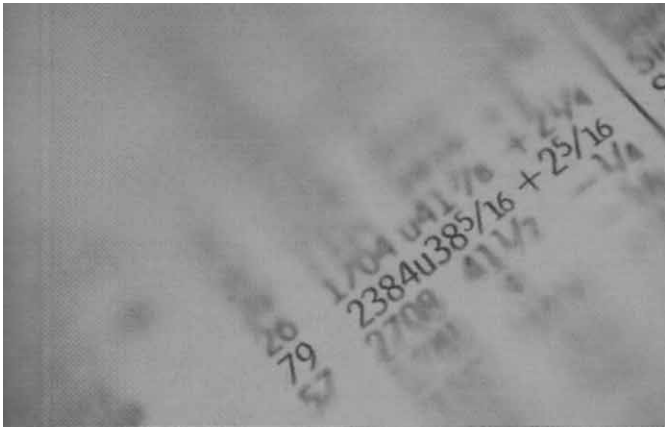
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE KRANJ

Kljajić Miroljub

TEORIJA SISTEMOV



moderna organizacija



Založba Moderna organizacija



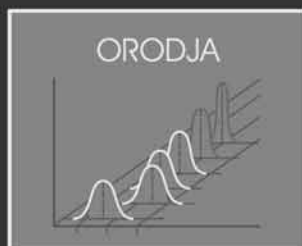
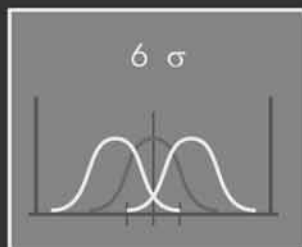
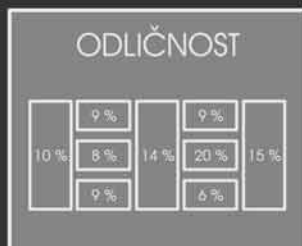
Marko Ferjan



Management izobraževalnih procesov

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE





Janez Marolt
Boštjan Gomišček

Management kakovosti

Navodila avtorjem prispevkov

V reviji Organizacija praviloma objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev.

V Organizaciji objavljamo **razprave** (znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev, ali pregledne članke), **predloge za prakso** (strokovne članke, na primer prikaze in ocene pristopov in metod in njihove uporabe v praksi), **razmišljanja** (krajši prispevki), **informacije in knjižne ocene**. Občasno vključujemo tudi odmeve na objavljene prispevke, enciklopedične razlage, intervjuje s strokovnjaki s predmetnega področja revije in druga besedila. Približne omejitve dolžine prispevkov so naslednje:

- razprave in predlogi za prakso: največ **30.000 znakov**, vključno s presledki
- razmišljanja, informacije: do **10.000 znakov**
- knjižne ocene, odmevi: do **5.000 znakov**.

V reviji objavljamo prispevke v angleščini ali slovenščini. Razprave in predloge za prakso **ocenita vsaj dva recenzenta**, druge prispevke pa uredniški odbor ali urednik. Na osnovi mnenja recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmejo prispevek, zahtevajo manjše ali večje popravke ali ga zavrnejo. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se prispevek praviloma ponovno pošlje v recenzijo. Urednik lahko sprejeti prispevek pošlje v lektoriranje. Lektorirana besedila se lahko vrnejo avtorju v pregled.

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami **vsaj 1,5** levo poravnano. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan **povzetek** (izvleček) dolg 10-20 vrstic, **ključne besede**, v končni – sprejeti verziji članka pa na koncu prispevka tudi kratek **strokovni življenjepis** vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in **letnica rojstva** (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objavljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena in (poštni in elektronski) naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke, ugotovitve..., prispevka. Splošne ugotovitve in misli ne sodijo v povzetek; uvrstite jih v uvod. Povzetek je namenjen predvsem bralcem, ki listajo po reviji (ali pregledujejo izbrane povzetke iz baze podatkov) z namenom, da rezultate Vašega članka uporabijo pri svojem delu, na primer v raziskavi, pri pisanju diplome, magistrerja, doktorata, ... Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...) cel članek. Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preduvod«.

Povzetek, naslov članka in ključne besede naj bodo tudi prevedene v angleščino.

Slike in tabele v elektronski obliki vključite kar v besedilo. Besedilo so lahko priložene slike in/ali tabele na papirju v obliki pripravljeni za preslikavo. V tem primeru naj bo vsaka slika na posebnem listu, oštevilčene naj bodo z arabskimi številkami, v besedilu naj bo označeno, kam približno je treba uvrstiti sliko: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Slike bomo praviloma pomanjšali in jih vstavili v članek. Upoštevajte, da morajo biti oznake in besedila na vseh slikah naj bodo dovolj velika, da bo bodo čitljiva tudi pri velikosti slike, kot bo objavljena v reviji. Vse slike naj bodo črno-bele z belim ozadjem; barvnih slik ne moremo objaviti.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja, oziroma prvega in drugega (glej vzorec), letnico izdaje, lahko tudi stran. Popolni bibliografski podatki naj bodo v seznamu literature in / ali virov na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida; če navajate dve ali več del nekega avtorja oziroma avtorjev, ki so izšla v istem letu, uporabite črkovno oznako pri letnici, na primer 2003a, 2003b, V seznamu literature in/ali virov ne navajajte del, ki jih ne omenjate v besedilu članka. Ne uporabljajte opomb za citiranje; eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

V seznamu lahko ločite literaturo (članki v revijah, knjige, zborniki konferenc, doktorske disertacije, ...) in viro (dokumenti, zakoni, standardi, interni viri, ...). Pri citiranju literature uporabite enega naslednjih načinov, ki so prikazani na naslednjih primerih:

"... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996:123) raziskava (Wilkinson et al., 2001: 234) nakazuje, da ..."

"... kot poročata Smith (2003) in Jankowski (2004) metodo uporabljajo za ..."

"... kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja ...".

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na »harvardski način«, kot to kažejo vzorci v nadaljevanju. Podroben opis tega načina najdete na <http://...>

Članek v reviji:

Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality easurement, *European Journal of Information Systems*, **31**(4): 31 - 39.

Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer **Poletje 1999**.

Članek v elektronski reviji:

Lynch T. & Szorenyi Z. (2005). Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, **21**(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisd.org> (22.8.2005).

Knjiga:

Smith, S.I. (2003). *Interpreting Information Systems in Organizations*, Elsevier Publishing, New York.

Poglavje v knjigi:

Zupan, N. & Leskovic, R. (2002). Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Referat objavljen v zborniku konference:

Wilkinson, K.J., Kumar, R. & Kumar, S. (2001). We can do better: integrating theories of novel organizations, *Proceedings of the Twelfth European Conference on Information Systems*. Uredil: Johnson, M. Bled 12-14 jun. 2001. Berlin: Springer Verlag.

Diploma, magistrerij ali doktorat:

Zima, B. (1999). Analiza potrebnih znanj diplomiranih informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

ACM (1994). ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 57/2000, 30/2001.

Pri **internetnih virih / literaturi** naj bo poleg (eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.

Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/base12/default.htm> (6.4.2005).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani.

Prispevek v elektronski obliki (po možnosti kot eno Word-ovo datoteko) pošljite na: **omik@fov.uni-mb.si** (uredništvo). Datoteko poimenujte z imenom (prvega) avtorja ali avtorice, na primer *Kopac.doc*. Ne pošiljajte disket ali zgoščenek.

Naslov uredništva je:

Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede
Uredništvo revije Organizacija
Kidričeva cesta 55a
4000 KRANJ
e-pošta: omik@fov.uni-mb.si
tel.: 04 2374-226 faks: 04 2374-299
URL: <http://www.fov.uni-mb.si/mzalozba/revija.htm>.

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, 4000 KRANJ, telefon: 04 23 74 374, telefax: 04 23 74 299, E-pošta: OMIK@FOV.UNI-MB.SI. Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295.

Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 16.900 SIT (70,52 EUR), drugi naročeni izvod 13.700 SIT (57,17 EUR), vsak nadaljnji 12.100 SIT (50,49 EUR), za posameznike 8.300 SIT (34,64 EUR). Cena posamezne številke je 1.865 SIT (7,51 EUR).

Na leto izide 10 števil. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o., Škofja Loka, Priprava in tisk: Present d.o.o., Ljubljana.

Naklada 3500 izvodov. Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.

Univerza v Mariboru - Fakulteta za organizacijske vede

dr. Goran Vukovič in dr. Gozdana Miglič

METODE USPOABLJANJA KADROV



Knjigo lahko naročite na naslov:

*Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299*