

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Rutar

Upravljanje človeških virov v procesu deregulacije  
Študija primera: Elektro Primorska, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Rutar  
Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Upravljanje človeških virov v procesu deregulacije  
Študija primera: Elektro Primorska, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## **Upravljanje človeških virov v procesu deregulacije**

### **Študija primera: Elektro Primorska, d.d.**

Cilj diplomske naloge je analiza sprememb upravljanja s človeškimi viri na primeru Elektra Primorska, d.d. zaradi deregulacije na trgu električne energije v Sloveniji, ki se je pričela v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Cilj deregulacije je vzpostavitev konkurence na trgu, kar narekuje tudi spremembe politik upravljanja s človeškimi viri na način, da je zagotovljena optimalna izraba resursov. Z izvedbo dveh anket med zaposlenimi Elektra Primorska, d.d., in sicer leta 2009 in 2014, ter tako zbranimi podatki smo glede na ključne teoretske okvirje, ki obravnavajo upravljanje s človeškimi viri, analizirali implementacijo tovrstnih praks v Elektro Primorska, d.d. Čeprav sta deregulacija na trgu električne energije ter posledično uvedena konkurenca povzročili večji poudarek na optimizaciji resursov podjetij, so bile prvotne prilagoditve obravnavanega primera usmerjene predvsem na prilagoditve glede na zakonske okvirje deregulacije, to je spremembe ekonomskega modela ter ureditve pogodbenih razmerij med subjekti na trgu. Spremembe v upravljanju s človeškimi viri so se pričele kasneje in še potekajo. Z analizo podatkov pridobljenih z anketama smo potrdili uvedbo nekaterih principov učinkovitejšega upravljanja s človeškimi viri, kot so spremljanje delovne uspešnosti, upravljanje s talenti, karierni management v Elektro Primorska, d.d. v zadnjih petih letih, vendar obenem tudi identificirali precejšen potencial za njihove nadaljne izboljšave.

Ključne besede: deregulacija, upravljanje s človeškimi viri, konkurenca, Elektro Primorska, d.d.

## **Human Resources Management Within the Process of Deregulation**

### **Case Study of Elektro Primorska, d.d.**

The objective of this diploma thesis is to analyze and elaborate those changes in human resource management approaches of Elektro Primorska, d.d. relating to the deregulation of Slovenian electrical distribution market first initiated in the nineteen-nineties. With the aim of any deregulation being improvements within the competitive landscape, a process of deregulation necessitates adapting also the human resource management approaches, thereby securing optimal resource utilization. Through conducting two repeated direct surveys amongst the employees of Elektro Primorska, d.d. in years 2009 and 2014 research data was gathered that was then analyzed using key theoretical approaches in human resources management, focusing on how these are being implemented and put to practice within the analyzed company. The data shows that although the deregulation of electrical distribution market aims at enhancing competition and optimizing the manner in which their resources are utilized, the earliest changes within Elektro Primorska, d.d. were primarily focused on formalistic changes in economic models and contractual relationships amongst parties involved. Only in the later stages has the goal of improving resource utilization gained importance, with the process still being in progress at this point. The data confirms some principles of improved human resource management have been put to use in Elektro Primorska, d.d. performance management, talent-management and career management practices have been implemented for the last five years, however leeway exists for their future improvements.

Keywords: deregulation, competition, human resource management, Elektro Primorska, d.d.

## Kazalo

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Upravljanje s človeškimi viri.....</b>	<b>10</b>
2.1	Pomen upravljanja s človeškimi viri .....	10
2.2	Ključni aspekti sodobnega upravljanja s človeškimi viri .....	11
2.2.1	Strateški management .....	11
2.2.2	Karierni management .....	12
2.2.3	Spremljanje uspešnosti zaposlenih.....	13
2.2.4	Ravnanje s talenti .....	15
2.2.5	Management kompetenc .....	15
2.3	Učeča organizacija.....	16
2.4	Transformacije organizacij v javnem sektorju .....	17
<b>3</b>	<b>Deregulacija .....</b>	<b>19</b>
3.1	Ekonomska teorija deregulacije.....	19
3.2	Deregulacija v sektorjih omrežne infrastrukture .....	21
3.3	Transformacija organizacij v procesu deregulacije .....	23
3.4	Spremebe organizacijskih politik zaradi deregulacije .....	24
3.5	Učinki deregulacije na proces učenja v organizaciji .....	25
<b>4</b>	<b>Elektrogospodarstvo .....</b>	<b>27</b>
4.1	Značilnosti elektrogospodarskega trga .....	27
4.2	Evropska politika deregulacije elektrogospodarstva .....	28
4.2.1	Ozadje za deregulacijo .....	28
4.2.2	Implementacija evropske politike deregulacije.....	29
4.2.3	Stanje evropskega elektrogospodarskega trga danes .....	30
4.3	Razvoj trga električne energije v Sloveniji.....	33
4.3.1	Trg električne energije pred sprejemom Energetskega zakona.....	33
4.3.2	Implementacija sprememb trga električne energije po uvedbi EZ.....	34
4.4	Organiziranost trga električne energije v Sloveniji danes .....	35
4.5	Denarni tok na trgu električne energije .....	37
4.6	Težave pri implementaciji deregulacije na trgu električne energije v Sloveniji .....	39
4.7	Novi Energetski zakon in nadaljne smernice razvoja trga električne energije.....	41
<b>5</b>	<b>Elektro Primorska, d.d. ....</b>	<b>42</b>
5.1	Vizija in poslanstvo .....	42
5.2	Zgodovina .....	43
5.3	Organiziranost .....	44
5.4	Dejavnost.....	44
5.5	Vodstvena politika .....	46
5.6	Upravljanje s človeškimi viri.....	47
5.6.1	Kadrovska politika .....	47
5.6.2	Število zaposlenih .....	48
5.6.3	Izobraževanje zaposlenih .....	49
5.6.4	Štipendiranje.....	50
5.6.5	Obveščanje zaposlenih .....	51
5.6.6	Varnost in zdravje pri delu .....	51
5.6.7	Certifikat Družini prijazno podjetje .....	52
5.6.8	Druge ugodnosti za zaposlene.....	52

5.7	Struktura kadrov .....	53
5.7.1	Starostna struktura kadrov .....	53
5.7.2	Struktura kadrov glede na spol .....	54
5.7.3	Struktura kadrov glede na pridobljeno stopnjo izobrazbe .....	54
<b>6</b>	<b>Študija primera .....</b>	<b>56</b>
6.1	Metodologija .....	57
6.2	Vzorec .....	59
6.2.1	Starost .....	59
6.2.2	Spol .....	60
6.2.3	Oblika zaposlitve .....	60
6.3	Analiza rezultatov anket 2009 in 2014 .....	61
6.3.1	Upravljanje s kadri .....	61
6.3.2	Upravljanje s talenti .....	64
6.3.3	Delovna uspešnost .....	67
6.3.4	Motivacija za delo .....	70
6.3.5	Izobraževanje zaposlenih .....	72
6.3.6	Pripadnost zaposlenih organizaciji .....	74
<b>7</b>	<b>Ugotovitve .....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>79</b>
	<b>Prilogi .....</b>	<b>87</b>
	<b>Priloga A: Vprašnik .....</b>	<b>87</b>
	<b>Priloga B: Odgovori na vprašalnik 2009 in 2014 .....</b>	<b>89</b>

#### **Kazalo slik**

Slika 4.1:	Dejavnosti elektrogospodarstva .....	27
Slika 4.2:	Izvajanje elektrodistribucije po državah EU .....	31
Slika 6.1:	Model raziskovalnega problema .....	56
Slika 6.2:	Model povezanosti spremenljivk .....	59

#### **Kazalo tabel:**

Tabela 5.1:	Dohodki in dobiček Elektro Primorska, d.d. 2009–2013 .....	45
Tabela 6.1:	Starostna struktura vzorca .....	59
Tabela 6.2:	Starostna vzorca glede na spol .....	60
Tabela 6.3:	Oblike zaposlitev med anketiranci .....	60
Tabela 6.4:	Test povezanosti menjave zaposlitve glede na skrb za izgubo službe .....	63
Tabela 6.5:	Test povezanosti menjave zaposlitve glede skrb podjetja za razvoj kompetenc. ...	63
Tabela 6.6:	Možnosti napredovanja glede na sposobnost 2009 .....	65
Tabela 6.7:	Možnosti napredovanja glede na sposobnost 2014 .....	65

Tabela 6.8: Opaženost in vrednotenje delovne uspešnosti.....	68
Tabela 6.9: Dejavniki motivacije med anketiranci.....	70
Tabela 6.10: Test povezanosti dejavnikov motivacije zaposlenih z ustreznostjo opaženosti njihove uspešnosti .....	71
Tabela 6.11: Test povezanosti dejavnikov motivacije zaposlenih z ustreznostjo vrednotenja njihove uspešnosti .....	71
Tabela 6.12: Vpliv izobraževanj na delovno uspešnost .....	73
Tabela 6.13: Poznavanje vizije.....	74

### **Kazalo grafov:**

Graf 5.1: Rast dobička Elektro Primorska, d.d. ....	46
Graf 5.2: Spreminjanje števila zaposlenih.....	49
Graf 5.3: Količina izvedenih dni izobraževanja.....	50
Graf 5.4: Število štipendistov Elektra Primorske, d.d.....	51
Graf 5.5: Starostna struktura zaposlenih .....	53
Graf 5.6: Struktura zaposlenih glede na spol .....	54
Graf 5.7: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	55
Graf 6.1: Menjava zaposlitve zunaj Elektro Primorska, d.d.....	61
Graf 6.2: Varnost zaposlitve.....	62
Graf 6.3: Sposobnost.....	64
Graf 6.4: Možnosti za napredovanje za bolj sposobne.....	66
Graf 6.5: Ravnanje z mladimi in perspektivnimi kadri.....	67
Graf 6.6: Letni razgovor.....	69
Graf 6.7: Vpliv izobraževanj na delovno uspešnost.....	73

# 1 Uvod

Pričujoča naloga analizira spremembe upravljanja s človeškimi viri kot posledice ekonomskih sprememb, izhajajočih iz tržne deregulacije elektrogospodarstva, začetku katere smo bili v Sloveniji priča pred dobrim desetletjem.

Cilj procesa deregulacije je vzpostavitev konkurenčnosti na trgu, iz česar izhajajo bistvene spremembe okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se mora na nove razmere prilagoditi s spremembo modela svojega poslovanja, kar vključuje tako organizacijske spremembe kot tudi spremembe politik delovanja.

Prilagoditev podjetja in – v perspektivi te naloge je vidik nadvse ključen – politik upravljanja s človeškimi viri na spremenjene ekonomske razmere na trgu podrobno analiziramo na primeru Elektra Primorska, d.d., pri čemer smo z izvedbo ankete, ki smo jo prvič izvedli leta 2009 in nato ponovili leta 2014, ugotavljali veljavnost naslednjih delovnih hipotez:

- H<sub>1</sub>: V procesu deregulacije prilagoditev politik upravljanja s človeškimi viri ni imela osrednje vloge.
- H<sub>2</sub>: Principi upravljanja človeških virov se med procesom deregulacije v podjetju spreminjajo tako, da se zasleduje čim bolj učinkovita izraba človeških resursov.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri vsebinske sklope, pri čemer prva dva obravnavata teoretski okvir raziskovalnega problema, medtem ko se tretji in četrti osredotočata na učinke deregulacije na gospodarski sektor elektrogospodarstva, še konkretnije pa na primer in stanje v podjetju Elektro Primorska, d.d.

V prvem sklopu obravnavamo teorijo upravljanja s človeškimi viri s poudarkom na opredelitvi ključnih praks, ki organizacijam omogočajo upravljanje s kadri, ki zagotavlja kar najvišjo stopnjo njihove učinkovitosti. Opisani so ključni vidiki strateškega managementa, kariernega managementa, načinov spremljanja uspešnosti zaposlenih, ravnanja s talenti, managementa kompetenc ter koncept učeče organizacije kot celovit sestav mehanizmov, s katerimi se podjetje prilagaja na spremembe v okolju, v katerem deluje.

V drugem vsebinskem sklopu diplomskega dela skozi različne ekonomske teorije analiziramo deregulacijo ter jih obravnavamo še v kontekstu omrežne infrastrukture slovenskega

elektrogospodarstva. Nadalje definiramo spremembe organizacijskih politik, ki jih glede na ekonomske teorije deregulacija terja, ter posledice procesa deregulacije na proces učenja v organizaciji.

V tretjem vsebinskem sklopu diplomskega dela definiramo razloge in postopek uvedbe deregulacije v Sloveniji, in sicer tako, da najprej opredelimo evropsko politiko deregulacije elektrogospodarstva, saj je prav ta najbolj botrovala spremembam politik v Sloveniji. Nadalje analiziramo razvoj trga električne energije v Sloveniji in njegovo delovanje danes. Obenem, glede na s strani Evropske unije identificirane težave pri izvedbi deregulacije elektrogospodarstva v Sloveniji in zahtevane korektivne ukrepe, v izteku tega sklopa razložimo tudi obetajoče se spremembe področne zakonodaje, ki jih gre pričakovati v bližnji prihodnosti.

V četrtem vsebinskem sklopu diplomskega dela analizirane teoretske okvire iz predhodnih poglavij apliciramo na podjetje, ki smo ga v študiji primera obravnavali, to je Elektro Primorska, d.d., ter analiziramo in interpretiramo rezultate ankete, ki smo jo izvedli.



## **2 Upravljanje s človeškimi viri**

### **2.1 Pomen upravljanja s človeškimi viri**

Ljudje (zaposleni) so eden najpomembnejših virov, ki jih ima posamezna organizacija. Togo delovanje ljudi v preteklosti, ki so jim bile naložene le ozko določene naloge, ne ustreza več spremembam v okolju organizacije. Implikacija izkazane potreba po inovativnem timskem delu za uresničevanje v naprej določenih ciljev organizacije je teorija o medčloveških odnosih, ki poudarja pomen človeškega dejavnika in prispevek zaposlenih k uresničevanju organizacijskih ciljev z njihovim soodločanjem o delu in odgovornostjo za delo. Aktualne teorije o ravnanju s človeškimi viri imajo še bolj kompleksne podmene o delu zaposlenih, saj temeljijo na spoznanju, da je ključni gradnik konkurenčne prednosti organizacije posameznik, njegove kompetence, znanje, motivacija in sposobnost. Znanje, osebnostne lastnosti in sposobnosti namreč omogočajo kakovostnim kadrov uspešno opravljanje dela ter spopadanje s spremembami v organizaciji. (Možina in drugi 1998)

Vedno bolj kompleksno in hitro se spreminjajoče okolje od podjetja zahteva, da kvalitetno upravlja s človeškimi viri. Čeprav podjetja na razvitih trgih v primerjavi s preteklostjo potrebujejo manjše število zaposlenih, pa so kompetence ter znanje teh vedno večjega pomena. Zagotavljanje razpoložljivosti ustreznih kadrov ni zgolj naloga planiranja zahtev, ki bi jih v prihodnosti morali zaposleni izpolnjevati, čeprav je že ta naloga sama po sebi zelo zahtevna. Bistven poudarek zagotavljanja razpoložljivosti ustreznih kadrov je predvsem v funkciji kapacitet, ki jih ima podjetje za to, da pritegne, obdrži in razvije ljudi, ki jih za svoje delovanje potrebuje. Da si podjetje zagotovi ljudi, ki bodo ustrezno doprinesli k rezultatom tudi v prihodnosti, mora management zavzeti perspektivo, po kateri zaposleni niso zgolj stroški, ki naj jih v času rasti podjetje večja, torej zaposluje nove ljudi, in so v času recesije zmanjšani, kar nujno implicira odpuščanje. Prej omenjena perspektiva pojmuje zaposlene kot socialni kapital podjetja, ki generirajo želene rezultate in ugodnosti ne samo v danem trenutku, temveč tudi skozi čas. (Beer in Bert 1998, 227)

Upravljanja s človeškimi viri nosi proaktivno vlogo v identificiranju rešitev in ne zgolj izvajanju akcij glede na odločitve, ki so osnovane predvsem na finančnih kazalcih v podjetjih. V tem aspektu je izjemno pomembno identificiranje posameznikov in skupin v organizacijah, ki ustvarjajo vrednost v podjetju, poznavanje in razumevanje potenciala kadrov in strateško

delovanje usmerjeno v to, da so potenciali zaposlenih kar najboljše utilizirani za doseganje ciljev organizacije. (Ahmed 2009)

Za prominenten okvir upravljanja s človeškimi viri tako velja model, ki je utemeljen na ustvarjanju vrednosti (*angl. value-based*) kot konkurenčne prednosti organizacije, ki trajnostno ohranjanje slednje pogojuje z zmožnostjo organizacije, da pridobi, ohranja in razvija človeške vire, ki generirajo vrednost, so redki, jih je težko posnemati ter jih sama organizacija skuša v svojo strukturo umestiti tako, da je učinkovitost njihove izrabe kar najbolj optimalna. Vsi naštetih faktorji so namreč potrebni za vzpostavitev trajne konkurenčne prednosti, ki je druge organizacije, zaradi edinstvenosti in kompleksnosti kadrov in organizacijskih struktur, zelo težko posnemajo. (Bourdeau 1998)

## **2.2 Ključni aspekti sodobnega upravljanja s človeškimi viri**

Za opredelitev znanj, kompetenc in zaposlenih, ki so za posamezno podjetje ključni, je v ozir potrebno vzeti soodvisnost tehničnih in družbenih aspektov, ki so za podjetje ključni in terjajo posebno obravnavo. Vzpostavitev organizacijskih procesov, ki posameznikom omogočajo odličnost pri njihovem delovanju, je tako zahteven in kompleksen podjem, saj je potrebno opredeliti, kakšne aktivnosti so primerne in potrebne za zagotovitev razvoja zaposlenih, ustrezne organizacijske klime, ustrezne motivacijske sheme. Ultimativen cilj omenjenih organizacijskih procesov je namreč identifikacija ključnih zaposlenih in dosega njihove odličnosti pri delu (*angl. high-performance*). (Boxal in Purcell 2011, 121)

Upravljanje s človeškimi viri je pomemben dejavnik generalne strateške prednosti organizacije. Namreč zmožnost organizacije, da uspešno vzpostavi delovno okolje z ustreznimi mehanizmi in politikami upravljanja s človeškimi viri, da bo zagotovljena visoka produktivnost in proizvodjanje vrednosti zaposlenih, ima, tako so med drugimi v svojih raziskavah med drugimi potrdili tudi Arthur, 1992, MacDuffie, 1995, Welbourne in Andrews, 1996, direkten vpliv na uspešnost doseganja finančnih ciljev organizacije. (Bourdeau 1998)

### **2.2.1 Strateški management**

Strateški management je proces, ki ga podjetja uporabljajo za oblikovanje kritičnih ciljev in virov. Sam proces strateškega managementa je interaktiven proces in uspešnost njegove implementacije je tesno povezana z učinkovitostjo upravljanja s človeškimi viri organizacije,

to je z upravljanjem talentov, rekrutacijo novih kadrov, razvojem ključnih vodij, vzpostavljanjem učinkovitega timskega dela. Perspektiva strateškega managementa, ki je utemeljena na virih podjetja (*angl: Resource Based Perspective of Strategic Management*), v znatni meri obravnava pomen človeških virov za podjetje. Pomembno je identificiranje ključnih kompetenc za podjetje, ki so nerazdružljivo povezane z vodenjem podjetja ter razvijanjem znanj in sposobnosti zaposlenih. (Boxal in Purcell 2011)

Strategija upravljanja s človeškimi viri je v podjetju pomembna za ohranjanje in razvoj konkurenčnih prednosti podjetja in je lahko, če ni oblikovana in/ali izvajana ustrezno, pomemben dejavnik za neuspeh podjetja na trgu. Da bi bila organizacija produktivna in profitabilna, mora njeno vodstvo z uvajanjem novih idej in pristopov usmerjati delovanje in upravljanje s človeškimi viri na način, da upošteva spreminjajoče se razmerje v okolju, v katerem organizacija deluje, in upravljanje izvajati tako, da se organizacija na spremembe učinkovito prilagaja. Potencial, ki ga za organizacijo predstavljajo njeni človeški viri, je učinkovito izrabljen takrat, ko organizacija kadre, znanja, kompetence, organizacijske strukture ter procese z vidika svojih strateških usmeritev identificira in določi načine, kako bi jih v obstoječem obsegu izkoristila in nadalje razvijala za doseg svojih strateških ciljev. (Wright in Geroy 2001)

Zgolj formalizacija politik podjetja za upravljanje s človeškimi viri na noben način ne zagotavlja kakovostnega strateškega upravljanja. Tako ima lahko za organizacijo razhajanje med tem, kar nadrejeni svojim kadrom obljublajo, in tem, kar je v okviru kadrovskega politik podjetja izvedljivo, izrazito negativne posledice, ki se izkazujejo v demotivaciji, razočaranju zaposlenih. Praksa vzpostavitve odnosov, utemeljenih na konfliktih v interesih med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, ki izvira iz industrijskih odnosov, se v današnjem ekonomskem okolju izkazuje za neučinkovito. Osrednja naloga strateškega upravljanja človeških virov je tako postala usmerjena na vzpostavljanje stimulativnega okolja znotraj organizacij, ki ključnim zaposlenim omogoča razvoj znanj in kompetenc ter jih dodatno motivira. (Boxal in Purcell 2011)

### **2.2.2 Karierni management**

Pojem kariera je precej širšega pomena, kot pa pojem zaposlitev in je za zaposlene bolj relevanten, saj vsebuje tudi podmene dolgoročnega razvoja, napredovanja posameznika. Odmik od zgolj zapolnjevanja delovnih mest do upravljanja s karierami zaposlenih je v

sodobnih organizacijah neizogiben. Spremenjen odnos zaposlenih, ustroj trga delovne sile ter potreba po spremljanju produktivnosti ter ohranjanju perspektivnih kadrov so bistveno razširili časovni referenčni okvir akcij, ki vplivajo na kariero posameznika. Najpomembnejšo kontrolo nad kritičnimi spremenljivkami v svoji karieri ima vsak zaposleni sam, čeprav na vsakega zaposlenega odločitve managementa neizogibno vplivajo skozi celotno karierno pot. Vsak posamezni zaposleni je namreč nosilec odločitve, ali določeno zaposlitev sprejme, oziroma jo obdrži še nadalje, ali se bo trudil za osebno in profesionalno rast na delovnem mestu, in če da, do kakšne mere. Vloga managementa je zagotoviti potrebno infrastrukturo v organizaciji, ki na te odločitve zaposlenih vsaj do neke mere vpliva. (Walker 1985, 234–236)

Učinkovit karierni management ne pomeni zgolj tega, da posamezni zaposleni napreduje glede na status v organizaciji, plačilo, vpliv, temveč vključuje tudi faktor zadovoljstva zaposlenega z delom in razvojem njegove kariere glede na karierne cilje zaposlenega. Ključno za učinkovit karierni management je torej postavljanje kariernih ciljev, ki jasno usmerijo delo in obnašanje, motivirajo ter predstavljajo osnovo za oblikovanje kariernih strategij za zaposlene; tako je namreč v procesu zagotovljena usklajenost razvoja zaposlenih, ki je skladna s cilji organizacije. (Greenhaus 1995)

### **2.2.3 Spremljanje uspešnosti zaposlenih**

Spremljanje uspešnosti zaposlenih obsega postavljanje jasnih objektov za izvajanje dela, določanje sistema pohval in nagrad ter integracije obojega. Uspešnost zaposlenih je, generalno gledano, odvisna od razpoložljivega časa zaposlenih, njihove motivacije za delo ter priložnosti, ki jih zaposleni za izkaz svojih rezultatov pri delu imajo. Optimalen proces spremljanja uspešnosti je tisti, ki upošteva tako potrebe zaposlenih kot tudi potrebe organizacije, oziroma hkrati izpolnjuje oboje. Ključno je torej, da so vsebina izvajanja dela, njen obseg in intenzivnost usmerjene v rezultate, ki jih organizacija pričakuje in potrebuje. Učinkovito spremljanje uspešnosti zaposlenih torej obsega učinkovito postavljanje delovnih ciljev kot ključnega mehanizma za zagotavljanje skladnosti akcij zaposlenih s potrebami organizacije, strukturirano vrednotenje rezultatov zaposlenih glede na določene cilje ter vzpostavitev ustreznih sistemov nagrajevanja zaposlenih, ki postavljene delovne cilje dosegajo ali presegajo. (Stiles in Trevor 2006)

Delovni cilji morajo torej biti pravilno postavljeni, da lahko služijo kot osnova za merjenje uspešnosti zaposlenih. Pravilno postavljeni cilji so specifični, to je jasni in nedvoumni, merljivi, dosegljivi, vendar še vedno izzivi, smiselni z vidika zaposlenega in organizacije ter časovno opredeljeni. Uspešen zaposlen je tisti, ki postavljene cilje doseže. Učinkovit pa je zaposleni, ki cilje ne samo doseže, temveč to stori ob minimalni porabi resursov, oziroma jih, ob dani porabi resursov, preseže. (Petričević 2010)

Ključna merila za oceno delovne uspešnosti glede na postavljene delovne cilje so rezultati dela, vedenje ter zmožnosti zaposlenega. Rezultati dela so konkretni podatki o obsegu in kvaliteti opravljenega dela s strani zaposlenega. Pri oceni vedenja zaposlenega je potrebno upoštevati njegov odnos do dela, vestnost pri opravljanju nalog, učinkovitost poročanja, reševanje konfliktov, sodelovanje z drugimi zaposlenimi. Ocena zmožnosti zaposlenega pa obsega njegove sposobnosti, znanja, ustvarjalnosti, komunikativnosti, ambicioznosti, sposobnosti vodenja in podobno. (Zupan in drugi 2009, 429)

Najbolj klasični sistemi spremljanja uspešnosti temeljijo na podaji ocene s strani neposrednega nadrejenega z uporabo vnaprej določene metode. Problem, ki ga taka praksa lahko predstavlja, je predpostavka, da vodja dovolj podrobno pozna delo in cilje, ki jih je potrebno doseči, da vodja v delovnem procesu pridobi dovolj informacij, tako posrednih kot neposrednih, da lahko uspešnost posameznega dela oceni ter da je vodja pri oceni nepristranski. Za čim bolj objektivno in pravilno utemeljeno oceno je zato smiselno v ocenjevanje uspešnosti zaposlenih vključiti druge vire, kot so sodelavci, podrejeni, samooceno zaposlenega ter morebitne stranke. Metoda, ki je sicer časovno zahtevna, vendar vključuje pridobitev informacij od vseh priporočenih virov ter na tak način omogoča najbolj celovit vpogled v delovno uspešnost zaposlenega in posledično najbolj natančno oceno, je metoda 360°. »Metoda 360° je znana tudi kot metoda več ocenjevalcev ali povratna informacija iz več virov. Informacije o delovni uspešnosti zaposlenega namreč podajo tako delavčevi podrejeni, njegovi sodelavci, nadrejeni, oceni se tudi sam. Metoda lahko vključuje tudi povratno informacijo zunanjih virov kot so stranke, dobavitelji ali ostali, ki imajo pri organizaciji ali podjetju interes, kjer je to relevantno.« (Zupan in drugi 2009, 440)

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v novejših strokovnih obravnavah pridobiva širši okvir. Poleg ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, ki je osredotočena predvsem na izpolnjevanja delovnih nalog, na pomenu pridobiva tudi spremljanje in ocenjevanje

obnašanja zaposlenih. Posebno pozornost terja obravnava in ocena kontekstualnega delovanja zaposlenih ter obravnavanje obnašanj, ki so z vidika vrednot, ciljev in norm organizacije škodni. Kontekstualno delovanje je opredeljeno kot obnašanje, ki je skladno z organizacijskim, socialnim ter psihološkim okoljem zaposlenega; na primer sodelovanje in pomoč sodelavcem, učinkovitost komunikacije in drugo. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega torej ni omejeno zgolj na doseganje oziroma nedoseganje definiranih delovnih ciljev, saj je nadvse pomembna tudi vloga in ravnanje posameznega zaposlenega glede na norme obnašanja v organizaciji. (Koopmans 2012)

#### **2.2.4 Ravnanje s talenti**

Sistematična identifikacija ključnih pozicij, ki so kritične za ohranjanje ter povečevanje konkurenčne prednosti organizacije, je bistvena za njen uspeh. Kritičnost teh pozicij od organizacije terja, da med svojimi zaposlenimi identificira tiste, ki imajo pri opravljanju dela najboljše rezultate in imajo največji potencial, tako imenovane talente, ter jih razvija tako, da bodo zasedali najbolj kritične pozicije znotraj organizacije. Namen in pomen ustreznega ravnanja s talenti ni zgolj v ustrezni identifikaciji, razvoju in izobraževanju talentov med zaposlenimi, temveč je pomembno tudi to, da organizacija s talenti ravna na način, da zagotovi, da so ji ti lojalni. (Waheedi in drugi 2012)

Učinkovito ravnanje s talenti je z vidika organizacij strateška prioriteta, zato številna uspešna podjetja implementirajo sofisticirane procese in orodja, da talente identificirajo ter nato ustrezno ravnajo z njimi ter jih razvijajo. Za identifikacijo talentov je najprej potrebno definirati nabor kompetenc, ki jih organizacija pri svojih bodočih ključnih kadrih potrebuje, ter, glede na iz njih izhajajoče zahteve, oceniti delovno uspešnost ter potencial zaposlenih. (Stiles in Trevor 2006)

#### **2.2.5 Management kompetenc**

Kompetenca je lastnost, sposobnost in/ali znanje, ki je potrebno za delo, oziroma ga zaposleni ima. Namen managementa kompetenc je zagotovitev uporabe in razvoja tistih kompetenc zaposlenih, ki jim omogočajo bolj učinkovito doseganje ciljev organizacije. Management kompetenc tako obsega tri vsebinske sklope, ki se med seboj nadgrajujejo, in sicer določitev kompetenc za delo oziroma t.i. kompetenčnega modela, razvijanje kompetenc preko

izobraževanj in usposabljanj zaposlenih ter uporaba kompetenc pri delu. Management kompetenc je tako celosten, povezan proces opredelitve, razvoja ter uporabe kompetenc, ki so za delovni proces v organizaciji ključne. (Majcen 2009)

Zbirke informacij, podatkov in znanj, ki jih organizacije hranijo interno v podatkovnih bazah, nikoli v celoti ne obsegajo vseh kompetenc, ki so med zaposlenimi prisotne. Ker organizacijski spomin ne obstaja, organizacija vsakič, ko nadarjen, izkušen zaposleni organizacijo zapusti, izgubi znanje in kompetence, ki jih je zaposleni imel. Da bi bilo tako izgubljenih kompetenc čim manj, je potreben prenos znanj in izkušenj med zaposlenimi, za kar je najbolj učinkovit mehanizem timsko delo. Proaktivno pripravljene nasledstveni plani v organizaciji prav tako pripomorejo k sprotnemu prenosu znanj, ki minimizira izgubo teh med *ad hoc* predajami znanj ob odhodu zaposlenih iz organizacije. (Ahmed 2009)

### **2.3 Učeča organizacija**

Sodobna organizacija mora biti učeča, da lahko ohranja konkurenčno ostrino, saj le nenehno učenje organizaciji omogoča, da se ustrezno prilagaja vse hitrejšim spremembam na trgu. Progresivno spreminjanje, h kateremu učeča organizacija stremi, ji omogoča, da z razvijanjem sposobnosti za preobrazbo ter prilagajanjem na spremembe nanje tudi učinkovito in pravočasno reagira, s tem pa obvlada njihove negativne posledice ter pri svojih zaposlenih razvija prilagodljivost. (Brečko 2006, 217–218)

Proces učenja v organizaciji se deli na interno in eksterno učenje. Interno učenje se nanaša na znanje, ki se generira znotraj organizacije; bodisi gre za znanje, pridobljeno tekom razvoja izdelkov ali storitev bodisi za implementacijo najboljših praks, ki se oblikujejo med delovnimi procesi znotraj organizacije. Eksterno učenje na drugi strani označuje sposobnost organizacije, da generira in v svoje delovanje integrira znanje, ki je pridobljeno tekom interakcij organizacije z njenim okoljem ter drugimi organizacijami. Interno ter eksterno učenje organizacij ter uporaba tako pridobljenih znanj ima ključno vlogo pri inovativnosti organizacij. (Fernández-Mesa in drugi 2014)

Organizacija, ki uspešno vpelje mehanizme učenja v svoje delovanje in pridobljeno znanje tudi aplicira, vzpostavi organizacijsko klimo, ki omogoča razvoj in prilagajanje organizacije

ter njenih zaposlenih<sup>1</sup>. Sposobnosti, ki se generirajo med procesom učenja, so bistvene za pravočasno in učinkovito prilagajanje na spremenjene razmere v okolju, v katerem organizacija deluje. Fleksibilnost organizacije v luči konkurenčnosti organizacij je bolj odvisna od ljudi, kot je od tehnoloških dejavnikov. Sposobnost in učinkovitost organizacije za učenje, ki je ključna za fleksibilnost organizacije in njenih zaposlenih, je posledično pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. (Martínez-Sánchez in drugi 2007)

## **2.4 Transformacije organizacij v javnem sektorju**

Spremembe ekonomskih, družbeno-političnih, tehnoloških dejavnikov, ki vplivajo na delovanje organizacij, povzročajo spremembe in prilagoditve, ki so potrebne na strani organizacij<sup>2</sup>. Javni sektor je bil prav tako kot privatni sektor podvržen organizacijskim spremembam ter posledično spremembam modelov upravljanja s človeškimi viri. Ključni razlogi za reorganizacijo so zahteve po njegovi stroškovni in delovni učinkovitosti.

Čeprav imajo organizacije v javnem sektorju vzpostavljene organizacijske procedure in politike, je bilo v praksi storjenega malo, da bi te bile ob transformaciji spremenjene in prilagojene tako, da bi zaščitile dobrobit zaposlenih. Praviloma na področju upravljanja človeških virov transformaciji v javnem sektorju sledi obdobje »zanikanja«, ko se organizacija spremenjene okoliščine poskuša upravljati na enak način, kot jih je pred transformacijo. Neprilagojenost narekuje neučinkovito organizacijo. (Rumbles in Rees 2013)

Organizacijska struktura se je javnem sektorju postopoma transformirala iz klasične birokracije v participativno birokracijo<sup>3</sup>. Participativna birokracija na nivoju vodstva ohranja plačni model upravljanja s človeškimi viri, vendar pa na nivoju zaposlenih model iz industrijskega spremeni v model visoke vključenosti skladno s konceptom opolnomočenja

---

<sup>1</sup> Organizacijska klima označuje način dožemanja lastne združbe ter svojih možnosti in pogojev dela v njen s strani zaposlenih. Posamezniki zaznavajo lastnosti združbe v okviru svojih lastnih vrednot. (Ivančič 2007)

<sup>2</sup> Teorija loči več različnih tipov sistemov/modelov upravljanja s človeškimi viri, ki imajo različne opredeljujoče karakteristike ter tipičen kontekst in cilje. Strategija upravljanja s človeškimi viri, ki jo posamezna organizacija oblikuje, navadno združuje elemente iz večih sistemov upravljanja s človeškimi viri. V praksi je tako relativno redko najti sistem upravljanja s človeškimi viri, ki je enoten za vse zaposlene. (Boxall in Purcell 2011, 239)

<sup>3</sup> Klasična birokracija kot organizacijski tip je bila podvržena transformaciji, skladno s spremembami na ekonomskem trgu. Rezultat sta dve novi organizacijski strukturi. Participativna birokracija kot prva na nivoju vodstva ohranja plačni model upravljanja s človeškimi viri, vendar pa na nivoju zaposlenih model iz industrijskega spremeni v model visoke vključenosti skladno s konceptom opolnomočenja zaposlenih. Raven znanja in diskrecije, ki ga imajo zaposleni taki organizaciji je bistveno višja, kot v klasični birokraciji. Druga organizacijska struktura, ki se je razvila iz klasične birokracije, je tako imenovana fleksibilna birokracija, v kateri je opazen trend povečevanja fragmentacije v velikih organizacijah. Osnovi model upravljanja s človeškimi viri v takih organizacijah ostaja plačni, hierarhija je jasno definirana. (Boxall in Purcell 2011, 242)



zaposlenih. Raven znanja in diskrecije, ki ga imajo zaposleni v taki organizaciji, je bistveno višja kot v klasični birokraciji. Velja pa poudariti, da aspekti klasične birokracije v javnem sektorju ostajajo bolj prisotni kot pri transformaciji klasičnih birokracij v participativne birokracije v privatni sferi. (Boxal in Purcell 2011, 242)

Da bi znotraj javnega sektorja bilo zagotovljeno izvajanje storitev na ustreznem nivoju, ki ne presega razpoložljivih javnih sredstev ter ob enem omogoča redno nadzorovanje kvalitete izvajanih storitev, so tako bili implementirani mehanizmi, ki omogočajo večjo osebno odgovornost zaposlenih, ter plačo, ki je odvisna od njihovih delovnih uspehov. Slednji od mehanizmov se je v praksi izkazal za posebej težavnega. Namreč, v mnogih javnih službah je določanje osnov za merjenje uspešnosti in doprinosa zaposlenih zaradi načina izvajanje delovnih postopkov navadno težje izvedljivo. Nezadovoljstvo zaposlenih, zmanjšanje zaupanja obče javnosti v storitve javnega sektorja, težave s pridobivanjem in ohranjanjem kadrov v javnem sektorju so samo nekatere negativne posledice, ki so jih prinesle spremembe v organizaciji dela v javnem sektorju. (Boxal in Purcell 2011, 154–157)

Transformacija organizacij v procesu deregulacije, vključujoč spremembe modelov upravljanja s človeškimi viri, je še toliko bolj zanimiva, ko ta ne obsega zgolj spremembe organizacije znotraj iste sfere, to je javnega sektorja, marveč vključuje transformacijo javne organizacije v podjetje, ki deluje v privatnem sektorju, kar narekuje proces deregulacije.

## 3 Deregulacija

### 3.1 Ekonomska teorija deregulacije

Monopolni trg običajno povzroči nižjo ekonomsko učinkovitost, bolj natančno nižjo alokacijsko in produkcijsko učinkovitost, saj ima monopolist ekskluzivno možnost določanja cene. Neučinkovitost monopolnega trga kljub vsemu ne velja absolutno. Tako na primer tržna teorija izpodbitnih stroškov poudarja, da monopol na trgu ni problematičen in regulacija ni potrebna, če je vstop na trg mogoč brez stroškov, ki se jih ne da pokriti in je hkrati možen izstop iz trga brez potopljenih stroškov<sup>4</sup>. Taka situacija na trgu monopolista namreč sili v optimalno alokacijo resursov. (Ferčič 2009)

Regulacija v ekonomski teoriji pomeni postavljanje zakonskih in drugih vzvodov za omejevanje gospodarskih subjektov z določanjem pravil delovanja na trgu, namen katerih je zaščita ekonomskih interesov posameznikov ter pravnih oseb ter splošne javne koristi. Mehanizmi izgradnje regulacije so tako pravni instrumenti - zakonodaja, kot tudi splošno sprejeta moralna načela. (Setnikar in drugi 2009, 29)

Bistveni vzvod za doseg deregulacije in liberalizacije<sup>5</sup> trgov je opustitev oziroma vsaj bistveno zmanjšanje državnega nadzora nad cenovno politiko. Ceno, investicije, posojila tako namesto državnih politik določa trg. V splošnem velja, da v praksi popolnoma nereguliranih trgov ni najti. Regulacija je namreč v različni meri prisotna na vsakem izmed njih. Razlike med trgi narekujejo tudi razlike v intenzivnosti in vsebini regulacije. (Kesselman in drugi 2010)

Ker se posamezni sektorji gospodarstva oziroma posamezne dejavnosti med seboj razlikujejo, je potrebno regulacijo ali deregulacijo, učinke in ustreznost ugotavljati glede na konkreten primer. Trg mora za posamezne sektorje delovati tako, da omogoča optimalno zagotavljanje ključnih dobrin za uporabnike. Za posamezni trg je torej potrebno posebej analizirati, ali je obstoj konkurence na njem mogoč, in če da, ugotoviti katera vrsta konkurence je glede na zastavljeno politiko zagotavljanja ključnih dobrin najbolj primerna. Liberalizacija trga kot

---

<sup>4</sup> »Neizpodbitni (nevračljivi, potopljeni) stroški (angl. sunk cost) so stroški, ki jih ni mogoče nadomestiti, če se proizvodnja ustavi. Ti stroški morajo običajno biti plačani pred pričetkom produkcije.« (Prašnikar 1992, 290)

<sup>5</sup> Liberalizacija je definirana kot uvajanje učinkovite konkurence, za katero je potrebna ustanovitev neodvisnega regulatornega organa ter privatizacija državnega podjetja, ki ima na trgu običajno monopolni položaj. (Prašnikar 1992)

mehanizem uvedbe konkurence je torej pogojen z lastnostmi posameznega trga: za nekatere trge je najbolj primeren reguliran monopol z intenzivnejšo regulacijo, na nekaterih trgih pa je primernejša regulirana konkurenca. (Ferčič 2009)

Deregulacija trga je fazni proces, ki se vrši skozi faze z različno stopnjo regulacije. Dejavnosti zagotavljanja dobrin, ki so potrebne za normalno delovanje domala vsake družbe, so si med seboj različne in te razlike je potrebno upoštevati tako pri ciljni stopnji deregulacije kot tudi pri postopku njene uvedbe. Deregulacija načeloma poteka tako, da je v začetnih fazah prisotna *ex ante* regulacija, v zaključnih fazah pa *ex post* regulacija. *Ex ante* regulacija se prične z intenzivnimi posegi na trgu, da bi se konkurenca uvedla. Primeri takih posegov so na primer drobljenje vertikalno povezanih dejavnosti, čemur navadno sledi predpis tehničnih, varnostnih in drugih standardov in nadzor nad njihovim izvajanjem. *Ex post* regulacija, kot finalna faza deregulacije in liberalizacije trga, je povezana predvsem z varstvom konkurence, kot mehanizmom za preprečevanje zlorabe prevladujočega položaja v obliki zavrnitve poslovanja. (Ferčič 2009)

Regulacija onemogoča izkoriščanje monopolnega položaja in je značilna za gospodarske sektorje, ki imajo značilnosti naravnega monopola, kot so oskrba z električno energijo, vodo in plinom ter telekomunikacijske storitve. Navedeno še prav posebej velja za dele teh sektorjev, ki so vezani na infrastrukturo oziroma omrežja. (Tajnikar 2001, 232) Drugi razlogi za regulacijo posameznih dejavnosti so še neustreznost predpostavke o popolni oziroma ustrezni informiranosti uporabnikov, nezmožnost individualne obravnave uporabnikov, ki jo povzročajo tehnološke specifične posameznih panog ter drugi zunanji učinki. (Giannakis in drugi 2005, 257)

Od začetkov procesa liberalizacije gospodarstva v osemdesetih letih dvajsetega stoletja je globalno najbolj sprejeta reakcija na pomanjkljivosti in nedoseganja pričakovanih rezultatov na borzi za določene gospodarske sektorje umik države in deregulacija. Ob predpostavki, da srčiko vsakega uspešnega gospodarstva predstavlja trg, je za zagotovitev optimalnega delovanja slednjega potrebno obravnavati tudi omejitve, ki trgu preprečujejo, da bi se sam uravnaval tako, da je konkurenca na njem zagotovljena. (Engartner 2010)

### **3.2 Deregulacija v sektorjih omrežne infrastrukture**

Zagotavljanje električne energije, zemeljskega plina, vode, prenos informacij predpostavljajo zagotovitev potrebne infrastrukture, ki za ponudnika pomeni investicijo. Zgodovinsko je bil strošek investicije sicer za omenjene segmente osrednji faktor, vendar ne v tolikšni meri kot danes. Dostop do infrastrukturnih trgov je bil namreč v preteklosti omejen z zakonodajo, ki je privilegirala javna podjetja, kar je povzročilo situacijo, ki jo lahko opišemo kot pravni monopol. S procesom liberalizacije in deregulacije je infrastruktura postala konkurenčni dejavnik, kar je situacijo na trgu transformiralo v naravni monopol. (Ferčič 2009)

Naravni monopol je tržno stanje, kjer je si lahko dolgoročni obstoj na trgu zagotovi zgolj eno podjetje. Visoki stroški, ki so povezani z vzpostavitvijo potrebne infrastrukture za izvajanje dejavnosti, se namreč lahko povrnejo zgolj z ekonomijo obsega. Z nižanjem povprečnih stroškov in ob nizkih mejnih stroških namreč ponudnik uporabnikom ponudi nižjo ceno svoje storitve. Obstoj na trgu je zagotovljen zgolj ponudniku, ki lahko z ekonomijo obsega doseže nižjo tržno ceno in tako s svojo ponudbo ustrezno naslovi povpraševanje na trgu. (Domney in drugi 2005)

Za razlago uvedbe ex ante regulacije, ko je njen namen uvedba konkurence na trg ali sektor, ki ga obvladujejo javna podjetja, ki so ob enem lastniki omrežne infrastrukture, je najbolj primerna sektorsko-specifična doktrina nujnih dobrin oziroma infrastrukture v nekaterih virih imenovana tudi teorija monopolističnega ozkega grla. Izhodišče za identifikacijo relevantne tržne moči podjetja na določenem trgu je Stiglerjev koncept vstopnih ovir. Skladno s tem konceptom je vstopna ovira definirana kot strošek, ki je relevanten za podjetje, ki na določen trg želi vstopiti, ne bremeni pa podjetja, ki na tem trgu že deluje. Lastništvo same infrastrukture tako ne gre nujno vzporejati s tržno močjo javnega podjetja. (Stigler 1971) Skladno s teorijo monopolističnega ozkega grla je stabilno tržno moč podjetja, povezano z infrastrukturo, mogoče dokazati samo v primerih, ko gre za infrastrukturo, ki je neobhodno nujna za delovanje podjetja, vendar zaradi učinka naravnega monopola ne obstaja substitut, ki bi lastnika infrastrukture prisilil k racionalizaciji resursov. Če torej na določenem trgu obstajajo vstopne ovire in je za delovanje na njem nujna infrastruktura, so izpolnjeni pogoji monopolističnega ozkega grla, ki podjetju z infrastrukturo omogoča upravljanje s kakovostjo, količino in ceno na trgu, brez konkurenčnih pritiskov. V takem primeru so mehanizmi ex ante

regulacije, kot so regulacije cen, ločeno vodenje poslovnih knjig, obvezna dopustitev uporabe infrastrukture ali celo vertikalna separacija, utemeljeni. (Ferčič 2009)

Monopolna, vertikalno integrirana podjetja v mrežnih sektorjih, ki delujejo na trgu, imajo v lasti nemobilno infrastrukturo in izvajajo ekonomijo obsega, tako dejansko izničijo vsakršno možnost za uspešno delovanje novih podjetij na tem trgu. Odprava javnopravnih omejitev za vstop na trg, torej formalno pravno odprtje, tako ne pomeni dejanskega odprtja trga. Odprtje trga je mogoče upravičeno pričakovati zgolj takrat, ko so odpravljene vstopne ovire. Regulator mora tako zagotoviti nevtralizacijo prednosti, ki jo na trgu ima obstoječe podjetje, ki razpolaga z infrastrukturo. Ključna komponenta nevtralizacije vstopnih ovir je omogočanje dostopa do infrastrukture drugim podjetjem. To pomeni, da podjetje, ki ima v lasti infrastrukturo, pod zakonsko določenimi pogoji omogoči dostop do infrastrukture. Tako je obenem zagotovljen učinkovit nadzor, ki onemogoči zlorabo prevladujočega položaja na trgu. Za uspešno nevtralizacijo vstopnih ovir se v teoriji kot možno prakso obravnava tako imenovano vertikalno separacijo. V okviru te se infrastrukturo prenese na državo, oziroma na javno podjetje, ki z njo trajno upravlja. Izključna dejavnost tega podjetja je nato omogočanje dostopa do infrastrukture vsem podjetjem na relevantnem trgu pod enakimi pogoji. Sektorski regulatorji morajo tako v procesu nevtralizacije vstopnih ovir na posameznem sektorju/trgu poleg neekonomskih nalog – denimo varnost, kakovost storitev – prevzeti tudi ekonomske naloge, denimo zagotavljanje nediskriminatornega dostopa do infrastrukture. (McAfee in drugi 2004)

Prav ekonomske naloge regulatorjev lahko povzročajo konfliktno situacijo med različnimi pristojnimi organi zaradi prekrivanja odgovornosti na institucionalni, procesnopravni in materialnopravni ravni. Predvsem je potencialno lahko problematičen sistem in delitev pristojnosti med posameznimi sektorskimi regulatorji ter varuhom konkurence; konflikt med sektorsko-specifičnim pravom in konkurenčnim pravom. Ekonomska teorija stroškov preklopa oziroma zamenjave dodatno kot potencialno oviro za vstop na trg obravnava strošek, ki za uporabnika nastane ob menjavi ponudnika storitve. Skladno s to teorijo tako novi ponudnik stranko pridobi zgolj, če storitev ali produkt ponudi po ceni, ki je v seštevku cene produkta in preklopa enaka ali nižja ceni konkurenčnega ponudnika. Čeprav stroški preklopa predstavljajo oviro za vstop na trg, je njihovo omejevanje s strani države neustrezno, saj so ti včasih neizbežni in tako niso namenjeni omejevanju konkurence. Kljub vsemu je s predpisovanjem enotnih standardov stroške preklopa mogoče relativizirati. (Ferčič 2009)

Medtem ko so, kot že opisano, motivi za uvajanje deregulacije večja konkurenca na trgu, ekonomska rast, razvoj in cenovna konkurenčnost, pa nasprotniki deregulacije in liberalizacije prej reguliranih panog, predvsem predstavniki delavcev v panogah, ki jih deregulacija zadeva, trdijo, da so glavne posledice, ki jih deregulacije prinese, višje cene produktov in storitev, višji stroški produkcije ter reduciranje zaposlitev. (Sani in Kouhy 2014)

### **3.3 Transformacija organizacij v procesu deregulacije**

Kot že opredeljeno je cilj procesa deregulacije vzpostavitev konkurence na trgu, kar bistveno spremeni tržno okolje, v katerem podjetje deluje. Podjetje se mora na spremenjene razmere prilagoditi s spremembo modela svojega poslovanja, kar vključuje tako organizacijske spremembe kot tudi spremembe politik delovanja. Najbolj tipični trendi transformacije podjetij v pogojih deregulacije trga so prestrukturiranje, fleksibilnost, timsko delo ter krčenje organizacije. (Mikkelsen in drugi v Godal 2004, 6)

Prestrukturiranje pomeni vrsto reorganizacij delovnih praks znotraj organizacije s ciljem zmanjšanja stroškov in povečanja fleksibilnosti. Prestrukturiranje lahko vključuje spremembe v organizaciji delovnega časa z vpeljevanjem zaposlitvenih modelov, ki omogočajo večjo prilagodljivost in vitkejšo organizacijo. (Godal 2004, 12)

Tržna konkurenca od podjetij terja večjo fleksibilnost v delovanju, saj morajo podjetja promptno reagirati na zahteve strank ter akcije drugih podjetij na trgu. Fleksibilnost se odraža v produktnem razvoju, stilu vodenja, delovnem okolju, vključevanju zaposlenih ter marketingu. Fleksibilnost, k kateri podjetje kot delodajalec stremi, je izražena v iskanju delovne sile, ki se lahko hitro, enostavno in relativno poceni odzove na spremembe na trgu. (Boxal in Purcell 2011)

Tim je opredeljen kot oblika skupinskega delovanja, pri čemer člani tima med seboj sodelujejo in ima vsak izmed njih možnost odločanja glede načina izvedbe prejetih nalog. Timi, ki jih sestavljajo zaposleni z različnimi znanji in kvalifikacijami, so lahko vzpostavljeni *ad hoc* ali pa gre za stalno konstelacijo. Fleksibilnost v timskem delu je dosežena z rotacijo delovnih mest ter možnostjo izbire nalog. Timsko delo torej implicira večjo fluidnost pri delu, ki se pričakuje od zaposlenih, ter večjo stopnjo kooperacije med zaposlenimi. Timsko delo je pogosto povezano s projektnim delom, saj se tim vzpostavi glede na zahteve projekta, ki naj bo izveden. Učinkovitost timskega dela je predvsem v združevanju zaposlenih z različnimi

znanji v skupine, kjer je doprinos vsakega izmed članov tima maksimiziran, s čimer je dodatno dosežena tudi večja učinkovitost pri reševanju problemov. Z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih v timu se omogoči tudi deljenje izkušenj in znanj med zaposlenimi in poveča avtonomija pri opravljanju delovnih nalog. Pripadnost timu naj bi dvignila tudi delovno moralo zaposlenih ter lojalnost kolegom ter produktivnost. (Rousseau in drugi 2013)

Krčenje organizacije (*angl. downsizing*) opredelimo kot planirano ukinjanje delovnih mest in implicira zmanjševanje števila zaposlenih. Krčenje organizacij je metoda transformacije organizacije, značilna predvsem za večje korporacije, da bi se te prilagodile trendom globalizacije, produktni in storitveni ponudbi ter bile z nižjim stroškom dela na trgu bolj konkurenčne. Krčenje organizacije je nabor načrtovanih aktivnosti, ki je usmerjen v izboljšanje organizacijske učinkovitosti, produktivnosti ter konkurenčnosti. (Appelbaum in drugi 1999)

Vsi naštetih trendi transformacije, ki so jim podvržene organizacije v okolju v procesu deregulacije, imajo bistven vpliv na notranje politike in način poslovanja organizacij. Podjetja, ki so pred deregulacijo z ekonomijo obsega dosegala solidne poslovne rezultate, potencialne probleme reševala z nabavo nove opreme ali zaposlovanjem ljudi z ustreznimi znanji, imela stabilno delovno silo zaradi relativno visokega nivoja plač, je uvedba konkurence na trgu prisilila v spremembo strategije, ki so jo do tedaj uporabljala, saj so bile te stroškovno premalo učinkovite, da bi podjetju omogočale konkurenčno prednost na odprtem trgu. (Mikkelsen in drugi v Gosal 2004, 12)

### **3.4 Spremembe organizacijskih politik zaradi deregulacije**

Spremembe organizacijskih politik in notranjih pravil ter procesov delovanja, ki so posledica prilagoditve podjetja na povečano konkurenčnost na trgu, na katerem deluje, so zaznamovane s potrebo podjetja po povečani učinkovitosti in fleksibilnosti.

Podjetja pogosto zmanjšujejo števila zaposlenih, kar sicer prinese večjo stroškovno učinkovitost, vendar tudi nižji nivo kolektivne aktivnosti. Deregulacija tako poleg povečane aktivnosti podjetij povzroči tudi organizacijske spremembe. Notranje spremembe obsegajo modernizacijo administrativnih rutin, izboljšanje internega poročanja, revizijo odnosov z

dobavitelji, povečano specializacijo znotraj organizacijskih operacij ter procesov, smiselne združitve delovnih procesov in funkcij ter centralizacijo odločanja. (Suliman in Harethi 2013)

Krčenje in prestrukturiranje organizacij po deregulaciji trga sta najbolj prisotni obliki prestrukturiranja pri podjetjih. Podjetja so rekrutirala nove zaposlene z ekonomskimi znanji iz privatnega sektorja. Ti novi zaposleni so injicirali preoblikovanje služb, kompetentnih sistemov in sistemov za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih pri opravljanju dela (performance reward system). Deregulacija je povečala pomen operativnega znanja in povzročila zmanjšanje števila vodstvenih nivojev v organizacijah. Delove skupine, kot so bile organizirane pred deregulacijo, so razpadle in se nato regrupirale v time s potrebnimi kompetencami za izvedbo delovnih nalog. Deregulacija je prav tako povzročila, da se je obseg iskanja resursov s potrebnimi znanji in veščinami na zunanjem trgu zmanjšal, saj so podjetja večjo pozornost pričela namenjati optimalni izrabi ter razvoju znanj že zaposlenih, ki so jim tako bile razporejene nove, dodatne delovne naloge. Deregulacija je za zaposlene povzročila spremembo razvoja znanj, saj so ti prej bili usposobljeni za določeno delovno mesto, sedaj pa je za določanje njihovega razvoja postala ključna identifikacija kompetenc, ki so za podjetje potrebne in je posledično za organizacijo smiselno vlaganje v njihov razvoj. (Godal 2004, 20–21)

Analiza transformacije podjetij na elektroenergetskem trgu na Norveškem, ki so jo leta 2002 izvedli Mikkelsen, Nybø in drugi (Mikkelsen in drugi v Godal 2004, 24), in je vključevala tudi razgovore z vodstvenimi kadri teh podjetij, je pokazala visoko prisotno mnenje managerjev, da je bila transformacija podjetij na Norveškem izvedena brez podrobnega načrtovanja in koordinacije, pri čemer so sami managerji najbolj pogrešali jasno vizijo organizacij po zaključku transformacije. (Godal 2004)

### **3.5 Učinki deregulacije na proces učenja v organizaciji**

Spremenjeni procesi vodenja in upravljanja organizacij po procesu deregulacije narekujejo povečano fleksibilnost, odgovornost, razvoj znanja zaposlenih, kar so z vidika zaposlenih vse trendi k izboljšanju delovnih pogojev in okolja, vendar pa to niso edini učinki, ki jih na politiko upravljanja s človeškimi viri deregulacija ima. Pospeševanje ekonomske aktivnosti podjetja je za zaposlene prineslo tudi spremembe, ki imajo izrazito negativne posledice. Prestrukturiranje in krčenje organizacije v smeri večje fleksibilnosti namreč med zaposlene



vnašata negotovost, kar rezultira v nižjem zadovoljstvu z zaposlitvijo ter povečanem stresu na delovnem mestu. Pri tem so zaposleni dodatno obremenjeni s spremembami vsebine ter intenzivnosti njihovega dela. Spremembe, ki so jim podvrženi zaposleni med reorganizacijo, terjajo ustrezno obravnavo znotraj politike upravljanja s človeškimi viri. V ustreznih organizacijskih politikah je potrebno opredeliti mehanizme, ki bodo zaposlenim uvajanje sprememb olajšali in tako zmanjšali negativne posledice, ki jih spremembe imajo na zaposlene ter posledično tudi na organizacijo. (Darwis in Singh 2013)

Spremembe organizacijskega okolja narekujejo nov učni proces za organizacijo. Novi učni proces je potrebno institucionalizirati v novih organizacijskih procesih in rutinah. Prenos prilagajanja spremembam in učinkov učenja delovanja v spremenjenem okolju z individualne ravni na organizacijsko raven ni takojšen. Nove ideje in postopki delovanja se z individualne in skupinske ravni vpeljejo na organizacijsko raven, od tam pa potem nazaj k zaposlenim. Ker znanja danes hitro zastarajo, je učinkovitost in izvedba organizacijskega učenja bistvenega pomena za soočanje organizacije s spremembami v njenem okolju. (Godal 2004)

Hipoteza aktivnega učenja, ki sta jo oblikovala Karasek in Theorell (1990) na osnovi njunega modela povpraševanja/kontrole, predpostavlja, da se bo obseg učenja povečal, ko so izzivi, s katerimi se pri delu posameznik sooča v dani situaciji, enaki njegovim individualnim kontroli nad alternativami in veščinami, ki so mu na voljo za reševanje. Učenje je torej prisotno, ko so situacije, ki jih posameznik rešuje, dovolj velik izziv, da so posledično zanimive, vendar niso tako zahtevne, da posameznik za njihovo reševanje ne bi imel na voljo dovolj alternativnih rešitev in znanj. (Karasek in Theorell 1990)

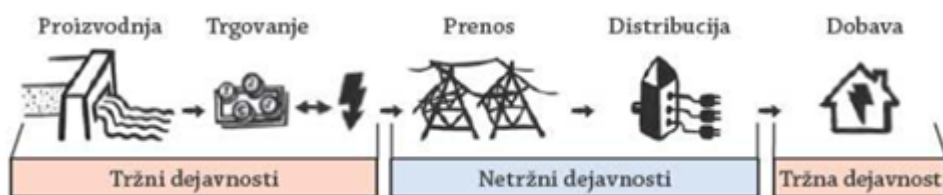
Ključna za aktivno učenje je motivacija zaposlenih, ki jo mora negovati organizacija sama z aktivnim pristopom k učenju novih vzorcev obnašanja in reševanja problemov. Gre torej za sklenjen vzročno posledični krog: zahteve in izzivi, ki so jim med opravljanjem dela zaposleni izpostavljeni, generirajo oblikovanje učinkovitih strategij za njihovo reševanje, ki so osnova za učenje, ta pa poveča motivacijo za nadaljnjo reševanje problemov. (Godal 2004)

## 4 Elektrogospodarstvo

### 4.1 Značilnosti elektrogospodarskega trga

Elektrogospodarstvo spada med energetske panoge, znotraj katerih navadno ločimo tri dejavnosti: 1. prenos, 2. distribucijo, in 3. dobavo, kot je prikazano na sliki 4.1.

Slika 4.1: Dejavnosti elektrogospodarstva



Vir: Agencija za energijo RS (2014).

Prenos in distribucija sta dejavnosti, ki imata značilnosti naravnega monopola, medtem ko proizvodnja in dobava že v izhodišču kažeta jasne značilnosti tržne dejavnosti in sta tako tudi organizirani. Proizvodnja temelji na transformaciji neke druge vrste energije v električno in prevzema lastnosti tržne produkcije.

*Z ekonomskega vidika je še posebej pomembno, kolikšni so stroški proizvodnje in sposobnost prilagoditve proizvodnje povpraševanju. Tako so navadno elektrarne, ki imajo nižje stroške in nižjo ceno električne energije (npr. jedrske elektrarne), slabše prilagodljive, zato je njihova proizvodnja namenjena osnovnemu povpraševanju. Po drugi strani imamo elektrarne (npr. plinske elektrarne), ki se lahko povpraševanju lažje prilagajajo, vendar so njihovi stroški proizvodnje in cena električne energije višji. Slednje ne delujejo nepretrgoma, ampak le po potrebi in so namenjene pokrivanju konic. (Klitgaard in Reddy 2000, 5)*

Dejavnost proizvodnje se nadaljuje s prenosom električne energije do mesta njene porabe preko razdelilnih, transformatorskih postaj in visokonapetostnih daljnovodov. Večji porabniki električne energije so lahko na prenosni sistem povezani neposredno, medtem ko se električna energija do manjših porabnikov, ki uporabljajo električno energijo nižje napetosti, dovaja preko distribucijskih omrežij. Ta prevzemajo velike količine električne energije z mreže prenosa, nižajo napetosti in razdeljujejo električno energijo do velikega števila porabnikov. Ker električne energije ni mogoče shranjevati, morajo biti dejavnosti proizvodnje, prenosa in

distribucije tehnično povezane in delovati usklajeno ter tako omogočati prenos in distribucijo električne energije takoj, ko je ta proizvedena. (Hrovatin 2000)

*Dobava električne energije pomeni nakupovanje in prodajanje električne energije. Pred spremembami v elektrogospodarstvu je bila dobava neločljivo povezana z distribucijo, saj kupci niso mogli izbirati svojih distributerjev in zato se tudi o dobavi kot o samostojni funkciji ni govorilo. Po spremembah pa sta prenos in distribucija omejena le na transport električne energije, pri čemer proizvodnja sama skrbi za prodajo. Tako se trgovci oziroma dobavitelji in proizvajalci električne energije usklajujejo s porabniki na posebnih trgih električne energije, vse dejavnosti pa morajo še vedno biti tehnično povezane, da je zagotovljena nemoteno porabo električne energije. (Agencija za energijo RS 2014)*

## **4.2 Evropska politika deregulacije elektrogospodarstva**

### **4.2.1 Ozadje za deregulacijo**

Po oceni Evropske komisije so delujoči trgi z električno energijo ter zlasti omrežja in druga sredstva, povezana z dobavo električne energije, ključnega pomena za javno varnost, konkurenčnost gospodarstva in blaginjo državljanov Evropske unije. Posledično je zanesljivost oskrbe z energijo bistveni element javne varnosti in je zato tesno povezana z učinkovitim delovanjem notranjega trga z električno energijo ter integracijo izoliranih trgov z električno energijo držav članic. (Evropski parlament in Evropski svet 2009)

Pritiski globalnih trgov so botrovali ukrepom Evropske unije za reorganizacijo elektrogospodarstva držav članic z namenom dviga učinkovitosti in konkurenčnosti gospodarstva. Električna energija je namreč pomembna postavka v strukturi stroškov vsakega podjetja, torej pomeni učinkovitejše delovanje elektrogospodarstva tudi potencialno nižji strošek električne energije za ostala podjetja, kar bi doprineslo h konkurenčnosti gospodarstva Evropske unije. Dodaten razlog za poseg Evropske unije na področje upravljanja elektrogospodarstva je tudi dvig konkurenčne sposobnosti evropskega gospodarstva z uvedbo velikega enotnega evropskega trga brez notranjih omejitev pretoka oseb, blaga, kapitala in storitev. (Hrovatin 2000)

#### 4.2.2 Implementacija evropske politike deregulacije

Proces deregulacije evropskega elektrogospodarstva se je formalno na evropski ravni pričel, ko so se države članice Evropske unije v skladu z evropsko direktivo 96/92/EC obvezale, da bodo pogoje, v katerih poslujejo podjetja iz elektroenergetskega sektorja, spremenile. Direktiva 96/92/EC je bila kasneje nadgrajena z direktivo 2003/53/EC. Pred sprejetjem direktive na nivoju Evropske unije je zgolj nekaj držav v Evropi že pričelo z reformami v elektroenergetskem sektorju in sicer Velika Britanija, Norveška, Švedska in Finska. (Hrovatin 2000)

Direktiva 2003/53/EC je državam članicam naložila vzpostavitev regulatorjev s specifičnimi pristojnostmi, vendar se je v praksi izkazalo, da je učinkovitost regulacije pogosto zaznamovana s stopnjo neodvisnosti regulatorjev od vlade. Za učinkovito izvajanje svoje funkcije regulatorji pogosto niso imeli zadostnih pooblastil in diskrecije. Za nadaljnjo uskladitev pooblastil in krepitev neodvisnosti nacionalnih energetskega regulatorjev je leta 2009 Evropska komisija sprejela še tretjo direktivo 2009/72/EC, ki zadeva splošna pravila internega trga elektrike in je nadomestila direktivo iz leta 2003.

Pravno in funkcionalno ločevanje operaterjev in prenosnih sistemov, kot jih določa Direktiva 2003/54/EC, je bilo tako v direktivi 2009/72/EC nadgrajeno in predpostavlja odpravo možnosti, ki vertikalno integrirana podjetja spodbujajo k diskriminaciji konkurentov pri dostopu do omrežja in naložbah. *»Kot najbolj učinkovit je bil identificiran model lastniškega ločevanja, pri katerem je lastnik omrežja imenovan za operaterja sistema in je neodvisen od kakršnih koli interesov v zvezi z dobavo in proizvodnjo. Tak model namreč omogoča stabilen način razreševanja notranjega navzkrižja interesov in zagotavljanja zanesljivosti oskrbe električne energije kot poglavitne naloge elektrogospodarskega sektorja.«* (Brečević in drugi 2003a, 14)

Direktiva je državam članicam Evropske unije naložila, naj zagotovijo, da ista oseba ali osebe ne morejo izvajati nadzora nad podjetjem za proizvodnjo ali dobavo ter hkrati izvajati nadzora ali uveljavljati kakršnih koli pravic nad operaterjem prenosnega sistema ali prenosnim sistemom. Dodatno je potrebno omogočiti, da nadzor nad prenosnim sistemom ali operaterjem prenosnega sistema ne dopušča možnosti nadzora ali uveljavljanja kakršnih koli pravic nad proizvajalcem ali dobaviteljem, kar je mogoče zagotoviti tako, da je proizvajalcu ali

dobavitelju omogočeno, da ima manjšinski delež v operaterju prenosnega sistema ali prenosnem sistemu.

Eden ključnih ciljev direktive je vzpostavitev razmer, ki omogočajo razvoj pravega notranjega trga z električno energijo prek povezanega omrežja po vsej Evropski skupnosti. Dobro delujoč notranji trg z električno energijo lahko z ustreznimi ukrepi spodbuja učinkovitejšo rabo energije, predpogoj za to pa je zanesljiva dobava energije. Neizkrivljene cene na notranjem trgu električne energije v Evropski uniji bi zagotovile spodbudo za čezmejne medsebojne povezave in naložbe v novo proizvodnjo električne energije ter dolgoročno vodile v cenovno konvergenco. (Evropski parlament in Evropski svet 2009)

V sklopu implementacije tretje evropske energijske direktive<sup>6</sup> z namenom nadaljnjega oblikovanja internega evropskega trga za elektriko in plin je bila marca 2011 ustanovljena Agencija za sodelovanje energetske regulatorjev s sedežem v Ljubljani. Kot neodvisna evropska organizacija ACER spodbuja sodelovanje med evropskimi energijskimi regulatorji in zagotavlja tržno integracijo ter usklajene regulatorne okvirje posameznih držav glede na energijske politike Evropske unije. ACER je torej centralna evropska institucija za vzpostavitev enotnega evropskega energijskega trga za uporabnike v Evropski uniji. Zadolžena je za vzpostavitev konkurenčnega, integriranega trga, ki uporabnikom omogoča možnost izbire med ponudniki na njem, zagotovitev učinkovite mrežne infrastrukture, ki omogoča prenos energije čez meja držav članic, in tako izboljšuje stabilnost dobave energije evropskim podjetjem in uporabnikom ter ustrezno spremlja trg in njegove transparentnosti za zagotovitev poštene tržne cene. (Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER) 2012)

### **4.2.3 Stanje evropskega elektrogospodarskega trga danes**

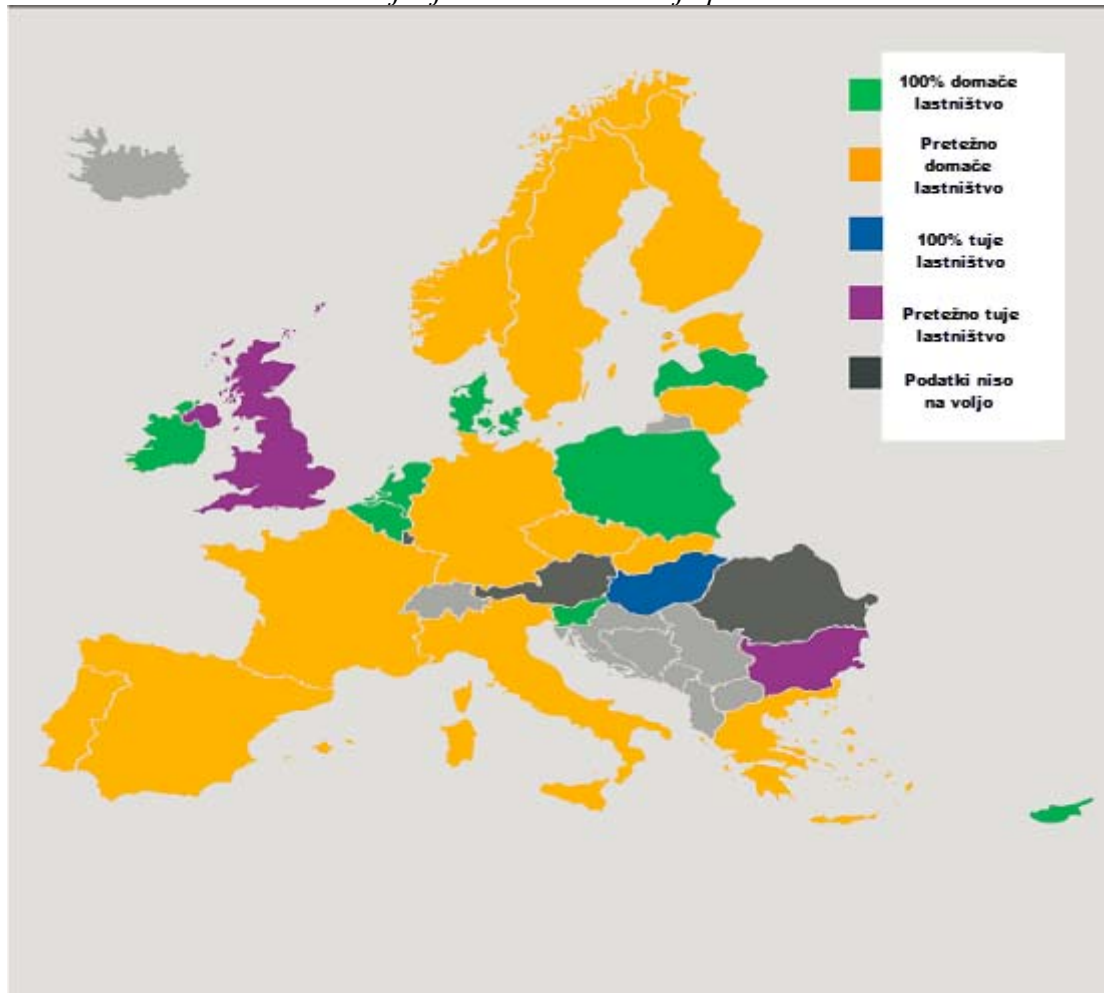
Ker je stopnja razvitosti in odprtosti posameznih elektroenergetskih trgov po država članicah Evropske unije tudi danes zelo različna in nekateri trgi, ki so sicer deklarativno odprti, še vedno funkcionirajo kot pred deregulacijo ali ne bistveno drugače, cilj evropske deregulacije elektrogospodarstva še vedno ni realiziran v celoti.

---

<sup>6</sup> Sveženj tretje evropske energijske direktiva, ki zadeva deregulacijo in enoten trg za električno energijo in zemeljski plin vključuje Direktivo 2009/73/EC, Direktivo 2009/72/EC, Regulacijo (EC) No 715/2009 ter Regulacijo (EC) No 714/2009. (Evropski parlament in Evropski svet 2009)

Analiza trendov na trgu električne energije v Evropski uniji, ki izhaja iz podatkov za leto 2013 in jo je izvedel EURELECTRIC, kaže na to, da notranji evropski trg, kot je opredeljen v direktivi 2009/72/EC, še ni vzpostavljen. Trg z električno energijo je v pretežnem delu Evrope še vedno poglavitno v domeni domačih ponudnikov, kot je prikazano na sliki 4.2.

Slika 4.2: Izvajanje elektrodistribucije po državah EU



Vir: Union of the Electricity Industry – EURELECTRIC (2013a).

Poleg tega, da je trg znotraj držav članic še vedno primarno v nacionalni domeni, se dodatno znotraj Evropske unije izkazujejo centrifugalne tendence nekaterih držav, ki, namesto prilagajanj standardom na elektro energetskem trgu, kot so bili definirani s strani Evropske komisije v okviru prej analiziranih direktiv, oblikujejo in uveljavljajo lastne predloge za preoblikovanje energetskega politika. Za nadaljnje upravljanje energetskega trga znotraj Evropske unije ima tako Evropska komisija generalno gledano tri opcije; v prihodnosti lahko bodisi minimalno posega v delovanje energetskega trga EU zgolj s koordinacijo nacionalnih energetskega politika, izbere rednejše poseganje v delovanje energetskega trga EU s poseganjem

v nacionalne politike z namenom doseganja kompatibilnosti med politikami posameznih držav članic, ali pa prevzame proaktivno držo in s postavitvijo agende za delovanje energetskega trga v EU v prihodnosti prevzame pobudo. Zmanjšanje vpletenosti Evropske unije v delovanje energetskega trga v EU v prihodnosti predstavlja tveganje za izgubo nadzora na njem, nazadovanje v doseženi stopnji tržne integracije in potencialno vračanje na regulacijo, kot je bila pred procesom liberalizacije. Z drugimi besedami, če notranji energetski trg Evropske unije ostaja cilj, je s strani Evropske unije in njenih oblikovalcev politik, še naprej potrebna relativna visoka stopnja vpletenosti na trgu. (Eurelectric 2013)

Učinkovita regulatorna politika na sektorju elektrogospodarstva tako še vedno ostaja tudi na nivoju Evropske unije pomembna tema. Ključne smernice še naprej poudarjajo implementacijo regulatornih okvirjev, ki bodo omogočili optimalno ravnovesje med stabilnostjo in fleksibilnostjo trga električne energije. Pretekle izkušnje na področju deregulacije elektrogospodarstva so še dodatno povečale pomen individualne obravnave elektrogospodarskih trgov držav članic za oblikovanje strategij deregulacije, ki bo vsakemu izmed njih omogočila čim bolj učinkovit prehod v odprt in konkurenčen trg. Dejstvo je, da posplošen model ni prinesel zelenih rezultatov.

Union of the Electricity industry je konec leta 2013 opredelil nekaj ključnih področij, kjer so potrebni še odločnejši ukrepi tako nacionalnih kot tudi evropskih oblikovalcev politik, da bodo regulatorni okvirji postavljeni skladno s ključnimi potrebami, trendi in zahtevami uporabnikov na elektrogospodarskem trgu. Uporabnikom je potrebno jasno predstaviti prednosti njihove aktivne udeležbe na trgu električne energije, in sicer tako, da je cenovna politika za uporabo električne energije v kar najmanjši meri regulirana. Cena naj bo tako oblikovana na trgu, obračun storitve naj temelji na dejanski porabi električne energije in naj bo transparenten in jasen. Uporabniki, ki bodo aktivno spremljali izvajanje storitev, za katero plačujejo, in ponudbo na trgu evalvirali, bodo ponudnike električne energije spodbudili, če ne prisilili, da svojo ponudbo prilagodijo glede na dejanske potrebe uporabnikov (z oblikovanjem ustreznih storitvenih paketov in podobno). Standardizirati je potrebno zbiranje in obdelavo podatkov glede dejanske porabe električne energije, vrste uporabnikov. S temi podatki bodo ponudniki lahko spremljali porabo njihovih storitev na trgu in se na zahteve trga odzvali z ustreznimi (pre)oblikovanimi storitvami. Za učinkovito delovanje elektrogospodarskega trga je tako potrebno oblikovati jasne standarde in direktive za varno, učinkovito in transparentno zbiranje podatkov o uporabi in uporabnikih električne energije na

trgu. Nenazadnje, ločnica med konkurenčnimi aktivnostmi in reguliranimi aktivnostmi na trgu mora biti jasno definirana. Za vzpostavitev jasnega razločevanja med obojimi naj bodo regulirane aktivnosti v izključni domeni operaterja distribucijskega sistema<sup>7</sup>, ki naj zavzame vlogo nevtralnega moderatorja trga ter aktivnega systemskega upravljavca in tako skrbi za transparenten in nediskriminatoren dostop do omrežne infrastrukture. Distributerji električne energije, na drugi strani, naj na dereguliranem trgu svojo ponudbo oblikujejo tako, da bodo konkurenčni. Sama konkurenčnost na trgu pa naj se zagotovi bodisi preko njegove liberalizacije, ki naj ima ustrezno pravno osnovo. (Euroelectric 2013)

### **4.3 Razvoj trga električne energije v Sloveniji**

#### **4.3.1 Trg električne energije pred sprejemom Energetskega zakona**

Elektrogospodarstvo je do leta 2001 delovalo kot centralno voden planski sistem brez ustreznih tržnih mehanizmov, ki bi spodbujali večjo učinkovitost njegovega delovanja. Rigidnost sistema in kompleksne proceduralne omejitve za pridobitev licenc so preprečevale, oziroma vsaj uspešno omejevale vstopanje novih ponudnikov na trg oziroma gradnjo nove proizvodne infrastrukture. Kljub očitnim pomanjkljivostim sistema pred deregulacijo pa je bil razvoj elektroenergetskega sektorja strateško usmerjen kot tudi izveden in, kar je bistveno, ni nikoli predstavljal ovire za razvoj slovenskega gospodarstva. (Brečević in drugi 2003a)

Pred sprejemom Energetskega zakona – EZ (Uradni list RS 79/99 z dne 30. 9. 1999) so podjetja elektrogospodarstva imela status javnih služb ter poslovala na podlagi administrativno določenega globalnega plana, ki ga je enkrat letno sprejela vlada Republike Slovenije. Celoten energetske sistem je temeljil na medsebojni povezanosti energetskih podjetij, prenosnega podjetja ELES – Elektro Slovenija, osmih proizvodnih ter petih distribucijskih podjetij. (Došenović in drugi 2010)

Vloga osrednjega akterja v sistemu pred spremembo skladno s sprejetim EZ je pripadala ELES-u, ki je kot edini odjemalec električno energijo kupoval od proizvajalcev in jo prodajal distribucijskim podjetjem ter večjim porabnikom. Dodatno pa je ELES skrbel še za zanesljivost in celovitost sistema ter izravnavanje odstopanj ter uvoz in izvoz električne energije. Distribucijska podjetja so kupljeno električno energijo prodajala končnim

---

<sup>7</sup> Operater distribucijskega sistema (angl. *Distribution System Operator-DSO*)



porabnikom, priključenim na njihovo omrežje. Administrativna cena električne energije je vključevala tako ceno uporabe omrežja kot tudi ceno električne energije. Diskriminacijo cen je določala vlada. Električna energija je bila za določena državna podjetja obračunavana po nižjih cenah, medtem ko je vlada stroške državne regulative prek visokega pribitka prevalila na ostale uporabnike. Ves prihodek od prodaje električne energije se je razdeljeval med podjetja v elektroenergetskem sistemu po planu, ki ga je predhodno sprejela vlada. (Agencija za energijo 2002)

#### **4.3.2 Implementacija sprememb trga električne energije po uvedbi EZ**

Energetski zakon (EZ) predstavlja implementacijo Direktive 96/92/ES. »Zakon določa načela energetske politike, pravila za delovanje trga z energijo, načine in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb na področju energetike, načela zanesljive oskrbe in učinkovite rabe energije, pogoje za obratovanje energetskih postrojenj, pogoje za opravljanje energetske dejavnosti, ureja izdajanje licenc in energetskih dovoljenj ter določa organe, ki opravljajo upravne naloge po tem zakonu«. (Energetski zakon 1999)

Dne 1. 7. 2000 je bil formalno ustanovljen slovenski regulator trga z energijo, to je Javna agencija Republike Slovenije za energijo. Javna agencija Republike Slovenije za energijo (AGEN-RS) izvaja svoje naloge skladno z evropsko in nacionalno zakonodajo ter podzakonskimi akti, ki ji dajejo podlago in smernice za njeno delovanje. (Agencija za energijo 2011)

Po nadomestitvi direktive 96/92/ES z direktivno 2003/54/ES na nivoju Evropske Unije je z dnem 8.5.2004 v Republiki Sloveniji stopil v veljavo nov, spremenjen Energetski zakon, ki implementira določila direktive 2003/54/ES glede uvajanje konkurence in uveljavljanja enotnega evropskega energetskega trga. Energetski zakon je v slovenskem energetskega prostoru zagotovil pogoje za konkurenco na trgu energije po načelih nepristranskosti in preglednosti, upošteva varstvo uporabnikov in učinkovit nadzor nad oskrbo z energijo. Dodatno energetski zakon skladno z direktivami Evropske unije, obravnava tudi uporabo energije iz obnovljivih virov ter skrb za varovanje okolja. (Energetski zakon 2007)

Trg električne energije se je odpiral postopno, in sicer z dnem 15. 4. 2001 najprej za odjemalce s priključno močjo nad 41 kilovatov. Z dnem 1. 7. 2004 je bil odprt električni trg za vse industrijske odjemalce, 1. 7. 2007 pa še za vse ostale odjemalce. Z odprtjem trga je električna energija postala tržno blago. Trg električne energije je od tedaj v Sloveniji formalno odprt, kar pomeni, da lahko vsak odjemalec prosto izbira svojega dobavitelja električne energije. (Računsko sodišče RS 2009)

#### **4.4 Organiziranost trga električne energije v Sloveniji danes**

Resorno ministrstvo, ki je zadolženo za energetiko znotraj vlade RS, je Ministrstvo za infrastrukturo in prostor. Direktorat za energijo, ki je prej deloval v okviru Ministrstva za gospodarstvo.

*Od aprila 2012 deluje v okviru Ministrstva za infrastrukturo in prostor. Direktorat za energijo opravlja naloge, ki se nanašajo na zagotovitev učinkovite rabe in obnovljivih virov energije, oskrbe, energetskega sektorja in rudarstva. Direktorat za energijo je med drugim zadolžen za pripravo celovite energetske politike države na področju oskrbe z energijo (proces pridobivanja in predelave, proizvodnje, prenosa, distribucije in dobave energije, učinkovite rabe in obnovljivih virov energije za ogrevanje in transport), vodenje informacijskega sistema baze podatkov energetskega sektorja za potrebe resornega ministrstva, izdelavo ekonomskih analiz v energetiki ter pripravo zakonskih in drugih aktov za področje energetike. Direktorat za energijo preko strateških razvojnih dokumentov in operativnih programov zasleduje cilje nacionalne energetske politike, ki so usmerjeni k povečanju strateške in obratovalne zanesljivosti oskrbe z energetskega storitvami, zagotavljanju konkurenčnosti gospodarstva ter razpoložljive in dostopne energije. (Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS 2014)*

Javna agencija Republike Slovenije za energijo je kot državni energetski regulator odgovorna, da zagotavlja varno, učinkovito in uspešno delovanje reguliranih dejavnosti na trgu z električno energijo in zemeljskim plinom. Z vplivanjem na učinkovito ekonomsko in tehnično izvajanje energetske dejavnosti skrbi za nadzor energetskega trga ter prispeva k razvoju in delovanju energetskega trga v Sloveniji ter uresničevanju ideje skupnega evropskega energetskega trga skladno z direktivami Evropske unije.

Dodatno je Agencija odgovorna tudi za učinkovito soustvarjanje in izvajanje energetske politike ter za izboljševanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva Slovenije. S tem ciljem

agencija dejavno sodeluje pri pripravi predpisov na državni ravni. (Agencija za energijo RS 2011)

Med pristojnosti Agencije na trgu z električno energije spada določanje omrežnine za uporabo elektroenergetskih omrežij ter upravičenih stroškov omrežnine za elektroenergetska omrežja ter nadzor nad neodvisnostjo sistemskih operaterjev. »Agencija odloča o izdaji in odvzemu licenc, sporih, ki nastajajo zaradi dostopa do omrežij, obračunane cene za uporabo omrežij, zatrevane kršitve splošnih dobavnih pogojev in sistemskih obratovalnih navodil ter ugotovljenih odstopanj in zneskov za pokrivanje stroškov izravnave odstopanj ter kršitev splošnih aktov, ki urejajo odstopanja in njihovo izravnavo«. (Agencija za energijo RS 2014)

Borzen je v sto odstotni lasti Republike Slovenije. Njegova osnovna dejavnost je izvajanje gospodarske javne službe organiziranja trga z električno energijo skladno z Energetskim zakonom. Kot organizator trga Borzen izvaja podporno shemo za proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov z namenom usmerjanja delovanja trga k doseganju visoko učinkovite proizvodnje električne energije. Kot organizator trga Borzen zagotavlja in omogoča usklajeno delovanje slovenskega elektroenergetskega sistema in sicer z izvajanjem vodenja bilančne sheme, evidentiranjem bilateralnih pogodb, bilančnim obračunom in finančne poravnave poslov na trgu z električno energijo v Sloveniji. Borzen soustvarja domače in mednarodno energetske okolje skladno s smernicami EU in omogoča aktivno poslovanje vsem udeležencem organiziranega trga z električno energijo. (Borzen 2014)

Družba Elektro Slovenija, d.o.o. (ELES) je v sto odstotni lasti države. »ELES izvaja gospodarsko javno službo sistema operaterja prenosnega omrežja (SOPO) neprekinjeno in na celotnem ozemlju Republike Slovenije. Država je ELES kot nacionalnega sistema operaterja zakonsko zadolžila, da prenosni sistem deluje zanesljivo in zadovoljivo ter omogoča prenos električne energije.« (ELES 2014)

V praksi zgoraj navedeno pomeni, da je Elektro Slovenija, ki je prej imel osrednjo vlogo pri oskrbi z električno energijo, zdaj kot upravljalec omrežja zadolžen za prenos energije med proizvajalci in distribucijskimi podjetji ter zagotavljanje stabilnega elektroenergetskega sistema. (Ringel 2003, 490)

Sistemeski operater distribucijskega omrežja z električno energijo d.o.o. (SODO) je bil ustanovljen z Aktom o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo SODO, (Ur. l. RS 27/07) s stani Vlade Republike Slovenije za opravljanje dejavnosti sistemskega operaterja distribucijskega omrežja. (SODO 2014)

Poglavitna naloga SODO je zagotavljanje zanesljive, varne in učinkovite oskrbe z električno energijo uporabnikom distribucijskega omrežja v Sloveniji. »Z ustreznim načrtovanjem razvoja omrežja, njegovo izgradnjo, vodenjem in obratovanjem ter vzdrževanjem mora SODO zagotavljati dolgoročno zmožljivost omrežja, ki omogoča razumne zahteve za priključitev in dostop do omrežja ob upoštevanju standardov na področju kakovosti napetosti in oskrbe z električno energijo.« (SODO 2014)

Družbi SODO je licenco za opravljanje energetske dejavnosti za dejavnost sistemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije izdala Javna agencija Republike Slovenije. Dne 14. 6. 2007 pa je Vlada RS družbi SODO podelila koncesijo gospodarske javne službe dejavnosti sistemskega operaterja omrežja električne energije za obdobje 50 let (Ur. list 39/2007, z dne 4. 5. 2007).

*Po podpisu koncesijske pogodbe so bile podpisane pogodbe o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev za sistemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije med družbo SODO, d. o. o. in posameznimi distribucijskimi podjetji: Elektro Celje, d. d., Elektro Gorenjska, d. d., Elektro Ljubljana, d. d., Elektro Maribor, d. d., Elektro Primorska, d. d. in z nekaterimi drugimi lastniki elektroenergetske infrastrukture. (SODO 2014)*

#### **4.5 Denarni tok na trgu električne energije**

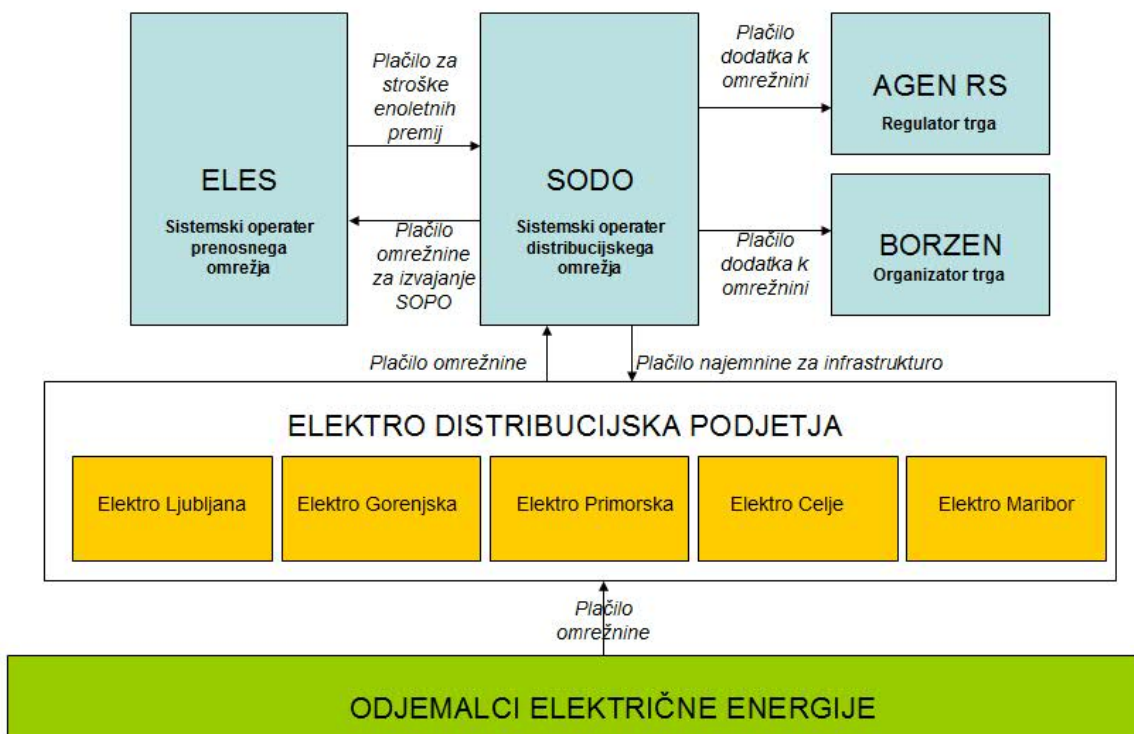
Elektro podjetja so do 30. 6. 2007 plačevala družbi ELES omrežnino za izvajanje gospodarske javne službe sistemskega operaterja prenosnega omrežja (GJS SOPO) in dodatek k omrežnini za stroške obveznega odkupa električne energije, tako imenovani dodatek za obvezni odkup. Agenciji za energijo so elektro podjetja plačevala dodatek za delovanje te agencije, družbi Borzen pa dodatek za evidentiranje pogodb na organiziranem trgu. Po 1. 7. 2007 je družba SODO vstopila v pravna razmerja med elektro podjetji, družbo ELES, Agencijo za energijo in družbo Borzen. V pogodbah o najemu elektrodistribucijskega omrežja je določeno, da elektro podjetja v imenu in za račun družbe SODO izstavljajo končnim uporabnikom

elektroenergetskega omrežja račun za uporabo omrežja v višini, določeni z Aktom o metodologiji in Sklepom o določitvi omrežnine Agencije za energijo.

Denarni tok med ključnimi akterji na trgu električne energije je bil leta 2007 načrtovan tako, da elektrodistribucijska podjetja, ki od odjemalcev prejemajo plačila omrežnine in dodatkov k omrežnini, skladno s pogodbami o najemu elektrodistribucijskega omrežja omrežnino in dodatke k njej plačajo družbi SODO, ki jih kompenzira s plačilom najemnine za infrastrukturo, storitve, pokrivanje izgub ter stroške enotnih letnih premij. Družba SODO za opravljanje zadrži določen znesek, ki je za megavatno uro bil zaračunan, pri čemer mora tako Agenciji za energijo kot tudi družbi Borzen d.o.o. za izvajanje njunih storitev na trgu električne energije nadalje plačati delež od vsake prodane megavatne ure. SODO družbi ELES izvaja plačilo za izvajanje gospodarske javne službe systemskega operaterja prenosnega omrežja, systemske storitve ter obvezni odkup. ELES družbi SODO nazaj plačuje nadomestilo za stroške enoletnih premij.

Načrtovani denarni tok na električnem trgu je prikazan na sliki 4.3, ki je povzeta po revizijskem poročilu Računskega sodišča RS iz leta 2009.

Slika 4.3: Načrtovani denarni tok na električnem trgu v RS



Vir: Računsko sodišče RS (2009).

## **4.6 Težave pri implementaciji deregulacije na trgu električne energije v Sloveniji**

Leta 2007 je Računsko sodišče Republike Slovenije izvedlo revizijo poslovanja gospodarske javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja, SODO, in ugotovilo številne nepravilnosti pri izvajanju.

Ocena Računskega sodišča je, da izvajanje gospodarske javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije v drugi polovici leta 2007 ni bilo uspešno, učinkovito in gospodarno. Ministrstvo za gospodarstvo namreč pred odločitvijo, da družba SODO izvaja gospodarsko javno službo systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije po mnenju Računskega sodišča namreč »ni imelo oblikovane strategije, ki bi opredeljevala predvideno ureditev in način njenega izvajanja, določala usmeritve in cilje, ukrepe za doseg ciljev ter nadzor nad izvajanjem gospodarske javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije.« (Računsko sodišče RS 2007)

Kljub temu, da koncesijska pogodba prepoveduje nadaljnji prenos pravic in dolžnosti, ki izvirajo iz koncesijskega razmerja ali ga sestavljajo, na tretjo osebo, je Vlada Republike Slovenije dala soglasje k pogodbi o najemu, ki omogoča prenos vseh pravic in dolžnosti izvajanja gospodarske javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije na elektro podjetja. S tem niso bili izpolnjeni pogoji za delovanje SODO, ki bi bilo neodvisno od dobaviteljev električne energije, ki so tudi lastniki elektroenergetske infrastrukture. SODO tudi ni učinkovito »nadziral popolnosti in točnosti podatkov petih elektro podjetij o obsegu razširitev omrežij in višini pridobljenih sredstev iz povprečnih stroškov priključevanj« in posledično ni imel popolnih ažurnih evidenc razširjenih omrežij, financiranih na podlagi povprečnih stroškov. (Računsko sodišče RS 2007)

Računsko sodišče je v svojem porevizijskem poročilu iz leta 2009 kot zadovoljivega ocenilo ukrep Ministrstva za gospodarstvo, takrat pristojnega resornega ministrstva, ki je s spremembo Energetskega zakona formalno uredil možnost prenosa javnih pooblastil na distribucijska podjetja. Ta začasna ureditev je bila nujna, saj bi drugače prišlo do popolnega zastoja pri izdaji gradbenih dovoljenj. Za vsebinsko odpravo nepravilnosti pa je ministrstvo predvidelo ločitev distribucijskih podjetij na tržni in omrežni del. (Računsko sodišče RS 2009)

Kljub, po mnenju Računskega sodišča, zadovoljivi implementaciji popravljalnih ukrepov, je Evropska komisija v sporočilu za javnost z dne 24. oktobra 2012 navedla, da je Slovenijo, poleg Poljske, zaradi nepopolnega prenosa predpisov Evropske Unije na področju notranjega energetskega trga prijavila Sodišču.

Po mnenju Evropske komisije Slovenija ni v celoti prenesla pravil notranjega energetskega trga EU niti v skladu z direktivo o električni energiji (2009/72/ES) niti v skladu z direktivo o zemeljskem plinu (2009/73/ES). Rok, ki ga je državam članicam Evropska Komisija določila z prenos direktiv je bil 3. Marec 2011. Zaradi pomanjkljivega prenosa direktiv je Komisija zahtevala, da Sodišče Sloveniji naloži kazen, in sicer v višini 10287,36 EUR na dan za vsako od obeh neprenesenih direktiv.

Komisija je Slovenijo na nepopoln prenos omenjenih direktiv v teh državah opozorila s pisnima opominoma, poslanima septembra 2011. Dodatno obrazloženo mnenje je bilo Sloveniji poslano junija 2012, vseeno pa direktivi nista bili zadovoljivo implementirani.

*Ključnega pomena za doseg tega cilja je pravočasen in popoln prenos zakonodaje EU o enotnem trgu zemeljskega plina in električne energije v nacionalno pravo. Tretji sveženj o notranjem energetskem trgu vključuje ključne določbe za ustrezno delovanje energetskih trgov, vključno z novimi pravili za ločevanje omrežij, pravili za povečanje neodvisnosti in pristojnosti nacionalnih regulatorjev ter pravili za izboljšanje delovanja maloprodajnih trgov v korist potrošnikov. (Evropska Komisija 2012)*

Pomanjkljivosti pri implementaciji zadnje evropske direktive glede električne energije v slovenski zakonodaji odpravlja Novi energetski zakon, predstavljen v naslednjem poglavju.

Proces deregulacije trga električne energije pa ne predstavlja težav samo v Evropi in Sloveniji. V študiji, ki so jo po naročilu Združenih držav Amerike izvedli v podjetju Public Sector Consultants Inc in v njej obravnavali štiri ameriške zvezne države (Texas, Illinois, Montana in New Jersey), so sicer pripoznani nekateri pozitivni učinki deregulacije glede konkurenčnosti na trgu, vendar pa ostali cilji, ki naj bi jih deregulacija dosegla še vedno niso bili materializirani v celoti. Cena električne energije je namreč postala bolj nestalna; najprej se je v procesu deregulacije znižala, kasneje pa zvišala nad začetno raven. Težavo predstavlja tudi cenovna politika za odjemalce, ki zaradi objektivnih razlogov ne morejo izbirati med

različnimi ponudniki električne energije. Nenazadnje so bile ugotovljene tudi pomanjkljivosti glede zanesljivosti dobave električne energije. Vse našteve težave za odpravo terjajo intervencijo države, kar je nasprotno od generalne ideje deregulacije. (PSC 2014)

#### **4.7 Novi Energetski zakon in nadaljne smernice razvoja trga električne energije**

Nov Energetski zakon, ki ga je sprejel Državni zbor Republike Slovenije na seji dne 24. februarja 2014 (Uradni list RS 17/2014 z dne 7. 3. 2014) in je stopil v veljavo z dnem 22. 3. 2014 v slovensko zakonodajo prenaša več evropskih direktiv in uredb s področja trga z zemeljskim plinom in električno energijo ter energetske učinkovitosti in obnovljivih virov energije. Zakon uvaja večjo pravno preglednost nad delovanjem trga električne energije v Sloveniji, večja moč in vpliv potrošnika oziroma končnega odjemalca na trgu ter na drugi strani uvaja višjo stopnjo potrošnikove zaščite. »Novi Energetski zakon postavlja temelje za razvoj zanesljive, konkurenčne in trajnostno naravnane slovenske energetske politike.« (Ministrstvo za gospodarstvo 2014)

*Cilj zakona je na novo urediti skupna pravila notranjega trga z elektriko in zemeljskim plinom, pa tudi predpisati pravila za ločevanje in certificiranje operaterja prenosnega sistema za elektriko ter pravno in funkcionalno ločevanje operaterjev prenosnih sistemov zemeljskega plina. Zakon dodatno ureja pravila za delovanje sistemskih operaterjev in notranjega trga z elektriko in zemeljskim plinom v skladu z določili tretjega energetskega svežnja tako, da se krepijo konkurenca na tem trgu, pravice potrošnikov, to je odjemalcev, hkrati pa povečuje zanesljivost oskrbe z elektriko in zemeljskim plinom. (Energetski zakon EZ-1 2014)*

Pomen učinkovite zakonske osnove, kot tudi investicij v elektro gospodarstvo in potrebno infrastrukturo, ostaja pomembna strateška prioriteta za Slovenijo in slovensko gospodarstvo tudi v prihodnje. Program državnih razvojnih prioritet in investicij Republike Slovenije za obdobje 2014–2017 tako energetska infrastrukturo označuje za izjemno pomembno za gospodarski razvoj. Skladno s smernicami evropskih direktiv in cilji novega energetskega zakona so v prej omenjenem Programu državnih razvojnih prioritet in investicij za potrebne identificirane »predvsem investicije v elektrogospodarstvu, s katerimi bi izboljšali



konkurenčnost, zagotovili dovolj proizvodnih zmogljivosti v državi in izboljšanje okoljskih karakteristik proizvodnje energije«. (Ministrstvo za gospodarstvo 2013)

## **5 Elektro Primorska, d.d.**

Slovenski elektro-distribucijski trg sestavlja 5 podjetij v večinski lasti države Republike Slovenije, ki so geografsko razdeljena, tako da vsako izmed njih pokriva del slovenskega ozemlja. Elektro-distribucijska podjetja so, kot smo že navedli, lastniki infrastrukture za distribucijo električne energije ter električno energijo dobavljajo tako industrijskim kot ostalim odjemalcem. (Došenović in drugi 2010)

Eno izmed petih elektro-distribucijski podjetij, katerega površina oskrbovalnega območja znaša 4.335 km<sup>2</sup>, 22 % površine celotne Slovenije, je Elektro Primorska, d.d. s sedežem v Novi Gorici, ki ga bomo bolj natančno obravnavali v nadaljevanju.

### **5.1 Vizija in poslanstvo**

Vizija družbe Elektro Primorska, d.d. naslavlja spreminjajoče okoliščine, v katerih podjetje deluje in so posledica uvedbe konkurenčnosti na trgu električne energije, to je deregulacije ter uspešno prilagoditev nanje, in sicer tako, da je izbira tistih odjemalcev, ki na odprtem trgu električne energije za svojega dobavitelja izberejo Elektro Primorska, d.d. upravičena.

»Vizija Elektro Primorska, d.d. je organizirati in usposobiti družbo, ki bo kos zahtevam in izzivom, ki jih prinašajo tržne zakonitosti in konkurenčno okolje tako v slovenskem kot tudi evropskem prostoru. S tem želimo upravičiti zaupanje vseh tistih odjemalcev, ki so nas izbrali za svojega dobavitelja električne energije.« (Elektro Primorska, d.d.)

Poslanstvo družbe Elektro Primorska, d.d. na drugi strani izraža strmenje družbe k inovativnosti ter skrbi za zaposlene, odjemalce ter okolje.

»Poslanstvo družbe Elektro Primorska, d.d. temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, nujenju dodatnih storitev ter zagotavljanju kvalitetne in zanesljive oskrbe z električno energijo, ob čim manjšem onesnaževanju in obremenitvi okolja.« (Elektro Primorska, d.d.)

## 5.2 Zgodovina

Organizirano delovanje distribucije električne energije na Primorskem sega v leto 1948, ko je takratno Ministrstvo za industrijo in rudarstvo LRS ustanovilo DES - direkcijo za goriško okrožje v Ajdovščini, ki je s svojimi poslovalnicami v Ajdovščini, Solkanu, Tolminu in Sežani izvajala distribucijo električne energije. Na območju slovenske obale je takrat distribucijo vodil odsek za elektrifikacijo oz. podjetje Elte do leta 1955, ko je bilo ustanovljeno podjetje Elektro Koper. Vsa primorska podjetja za distribucijo električne energije so se združila v eno podjetje, Elektro Gorica, leta 1963. To se je v sedemdesetih letih preoblikovalo in preimenovalo v Javno podjetje Elektro Primorska, p.o., Nova Gorica. Delniška družba Elektro Primorska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d., je bilo ustanovljena 18. februarja 1998.

Po uveljavitvi Energetskega zakona in Uredbe o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije leta 2001 so v Elektro Primorska organizacijsko in informacijsko ločene regulirane od tržnih dejavnosti družbe skladno s spremembami in dopolnitvami Energetskega zakona (EZ). Vlada RS je namreč, z novelo EZ v oktobru 2004 sprejela Uredbo o načinu izvajanja gospodarske javne službe dejavnosti systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije in gospodarske javne službe dobava električne energije tarifnim odjemalcem. Po pogodbi o delitvi-izčlenitvi z dne 30. 6. 2011 se je od prenosne družbe Elektro Primorska, podjetja za distribucijo električne energije, d.d., Nova Gorica izčlenil del, ki na trgu električne energije nastopa kot E 3, energetika, ekologija, ekonomija, d.o.o., trgovec z električno energijo.

Od 1. 7. 2007 naprej se za družbo uporablja naziv Elektro Primorska, podjetje za distribucijo električne energije, d.d.; iz predhodnega poimenovanja torej izpade beseda "javno" in za družbo s tem veljajo določila Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Najvišji lastniški delež v Elektro Primorska, d.d. tudi danes ohranja Republika Slovenija, in sicer 79,5 %. Drugi največji lastnik s 16,5 % deležem so pooblašcene investicijske družbe – PID. Ostali lastniki manjšinskih delnic so Kapitalska družba, d.d., Kapitalska družba, d.d. – KSPPS, Kapitalska družba, d.d. – PPS ter delavci, upokojenci, bivši zaposleni, družinski člani in druge fizične osebe. (Elektro Primorska, d.d.)

### **5.3 Organiziranost**

Dejavnost družbe Elektro Primorska, d.d. vodi uprava in njen predsednik, opravlja pa se v organizacijskih enotah/sektorjih. Prva organizacijska enota je sektor za upravljanje distribucijskega elektroenergetskega sistema (DEES), ki ga sestavljajo služba za obratovanje, služba za priključevanje in sistemske zadeve, služba za meritve in obračun. Druga organizacijska enota je sektor za distribucijsko omrežje (SDO), ki ga sestavljata služba za razvoj in graditev in služba za vzdrževanje. Tretja organizacijska enota je splošni sektor, ki vodi pravno področje, splošno-kadrovsko področje in področje varnosti in zdravja pri delu. Četrta organizacijska enota je finančno - računovodski sektor (FRS), ki ga sestavljajo služba za finance, služba za računovodstvo. Nenazadnje obstajata še dve posebni službi, neposredno odgovorni upravi, to sta služba za informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) in služba za nabavo in javna naročila (SNJN). (Elektro Primorska, d.d.)

Kot že navedeno, je sedež Elektra Primorska d.d. v Novi Gorici. Dejavnost družbe se izvaja na različnih lokacijah. Poleg sedeža družbe geografsko pokritost glede na omrežno infrastrukturo v pristojnosti družbe zagotavljajo območne distribucijske enote in sicer Distribucijska enota Gorica, Distribucijska enota Koper, Distribucijska enota Sežana in Distribucijska enota Tolmin.

Sama organizacijska struktura Elektra Primorska, d.d. se tekom sprememb v okolju družbe predvsem v luči deregulacije ni spreminjala. Družba samostojne službe, ki bi se ukvarjala izključno s kadrovskimi zadevami, tako tekočimi, kot s strategijami upravljanja s človeškimi viri ni imela in še vedno nima. Splošni sektor je tista organizacijska enota, ki je med drugim pristojna tudi za, kot to imenujejo na Elektro Primorska, d.d., splošno-kadrovsko področje. (Elektro Primorska, d.d.)

### **5.4 Dejavnost**

Dejavnost in pravni odnosi Elektra Primorska z ostalimi subjekti na trgu električne energije v Sloveniji, s katerimi Elektro Primorska posluje, so urejeni skladno z zakonskimi določbami.

*Družba Elektro Primorska, d.d. je, kot lastnica elektrodistribucijske infrastrukture, z družbo SODO, d.o.o. iz Maribora, ki je v Sloveniji izključni nosilec koncesije za dejavnost sistemskega operaterja distribucijskega omrežja, sklenila Pogodbo o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev za sistemskega*

operaterja distribucijskega omrežja električne energije. Splošni pogoji pogodbe za dobavo in odjem električne energije iz distribucijskega omrežja električne energije določajo odnose med SODO in odjemalci, priključitev na distribucijsko omrežje električne energije (v nadaljevanju: omrežje), odjem in oddajo električne energije, merilne naprave in merjenje električne energije, obračun, način zaračunavanja in plačevanja uporabe omrežij, odnose med SODO in dobavitelji električne energije, odnose med odjemalci in dobavitelji električne energije, evidenco merilnih mest, kakovost storitev systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije. Junija 2007 je Elektro Primorska, d.d. z družbo SODO d.o.o. prvič sklenila še pogodbo, na podlagi katere Elektro Primorska, d.d. naprej opravlja večino dejavnosti, povezanih z izvajanjem dejavnosti systemskega operaterja distribucijskega omrežja, ki jih je opravljala že do 1. 7. 2007. Te dejavnosti (storitve) so vzdrževanje elektroenergetske infrastrukture in organiziranje dežurne službe, vodenje in obratovanje elektrodistribucijskega omrežja, razvoj, načrtovanje in vlaganja v elektroenergetsko infrastrukturo, priprava in vodenje investicij, spremljanje in ugotavljanje kakovosti oskrbe, izvajanje merjenja električne energije, izvajanje storitev dostopa do distribucijskega omrežja in drugih storitev za uporabnike. Družba Elektro Primorska, d.d. od 1. 7. 2007 dalje ne ustvarja več prihodkov iz cene za uporabo omrežja (omrežnine), ker je to prihodek koncesionarja, ampak prihodek iz najemnine za elektrodistribucijsko infrastrukturo in prihodek za izvajanje zgoraj navedenih storitev za družbo SODO d.o.o. (Elektro Primorska, d.d.)

V tabeli 5.1 so predstavljeni podatki o prihodkih in dobičku Elektra Primorska, d.d. v letih 2009, 2010, 2011, 2012 in 2013, povzeti po poročilu AJPES.

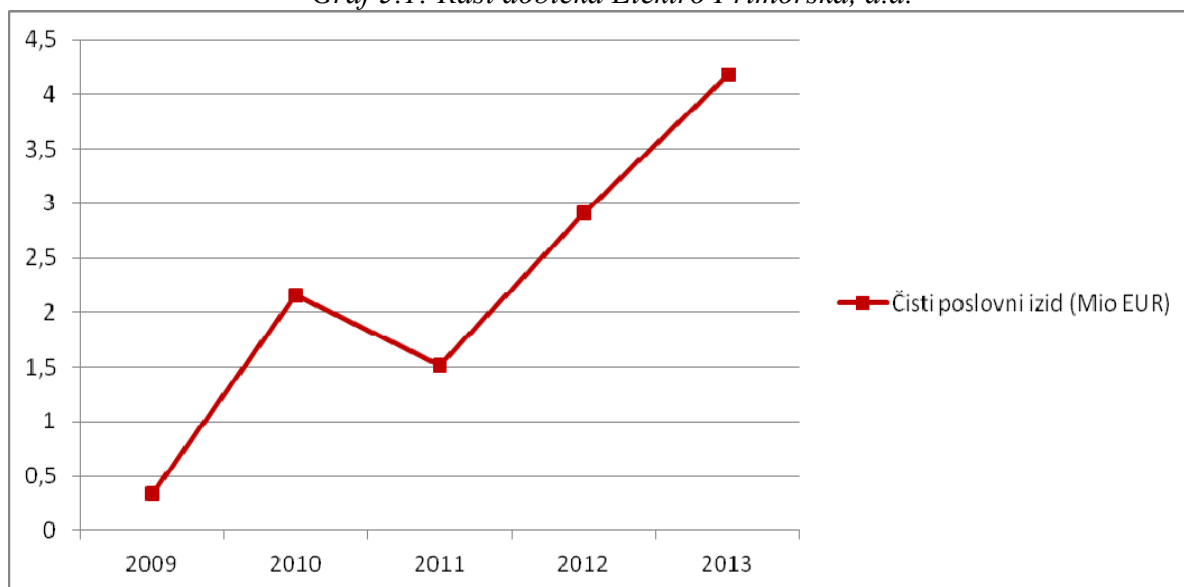
*Tabela 5.1: Dohodki in dobiček Elektro Primorska, d.d. 2009–2013*

Leto	2009	2010	2011	2012	2013
Celotni prihodki (Mio EUR)	132,35842	129,21409	47,043148	48,143575	48,879958
Čisti poslovni izid (Mio EUR)	0,341084	2,155727	1,513178	2,909094	4,177353

Vir: AJPES (2014).

Kljub bistvenemu zmanjšanju prihodkov, bistven padec je opaziti med letoma 2010 in 2011, se je dobiček podjetja zvišal; ne zgolj relativno temveč tudi nominalno. Rast dobička je predstavljena v grafu 5.1.

Graf 5.1: Rast dobička Elektro Primorska, d.d.



Vir: AJPES (2014).

## 5.5 Vodstvena politika

Politika kakovosti, ravnanja z okoljem, varnosti in zdravja pri delu je integralni del poslovne politike družbe Elektro Primorska, d.d., katere namen je določanje in uresničevanje ciljev na ključnih področjih.

*Politika na področju kakovosti je v prvi vrsti naravnana v zavezanost izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju in preseganju zakonskih zahtev in pričakovanj odjemalcev, spodbujanju uvajanja in nenehnega izboljševanja mehanizmov, ki razvijajo ustvarjalnost in inovativnost in tako omogočajo dinamični razvoj vseh poslovnih procesov, ki naj bodo naravnani k zmanjševanju stroškov poslovanja ob istočasni visoki profesionalni stopnji opravljanja storitev. (Elektro Primorska, d.d.)*

Kot je opredeljeno na predstavitveni strani družbe Elektro Primorska, d.d. je zaveza vodstva Elektro Primorske, d.d. stalno informiranje, usposabljanje in motivacija vseh zaposlenih. Vodstvo družbe je zavezano k omogočanju pogojev in virov za uspešno delovanje sistema vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter sistema varovanja zdravja in varnosti pri delu, z namenom omogočanja rasti družbe in doseganja poslovne odličnosti.

Za doseganje ciljev družbe vodstvo uporablja integrirani sistem vodenja.

*Integrirani sistem vodenja obsega sistem vodenja kakovosti, sistem ravnanja z okoljem in sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu. Sistem sestavljajo medsebojno povezani procesi, skozi katere Elektro Primorska, d.d. zagotavlja kakovost storitev in zadovoljstvo odjemalcev ter uresničuje razvojne usmeritve, skrbi za razvoj zaposlenih, njihovo varnost, zdravje in zadovoljstvo, zmanjšuje negativne vplive na okolje in prispeva k razvoju ožjega in širšega družbenega okolja. (Elektro Primorska, d.d.)*

## **5.6 Upravljanje s človeškimi viri**

V Elektro Primorska, d.d. kot je opredeljeno v dokumentu Ravnanje s človeškimi viri, ki ga je pripravil splošni sektor.

*Upravljanje s človeškimi viri obsega ugotavljanje kadrovskih virov, ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov. Z odprtjem trga z električno energijo in opredelitvijo električne energije kot tržnega blaga so se Elektro Primorski, d.d. odkrili novi izzivi tudi na področju upravljanja s človeškimi viri. Razmeroma tog sistem se je znašel na trgu, kjer organizacije zaradi ostre konkurence postajajo vse bolj prožne. (Elektro Primorska, d.d. 2007)*

### **5.6.1 Kadrovska politika**

Kadrovska politika in strategije upravljanja s človeškimi viri so med uradnimi dokumenti družbe obravnavane v Poslovniku vodenja kakovosti družbe Elektro Primorska, d.d., ki je bil predstavljen v poglavju Vodstvena politika. Vodenje virov med drugim obravnava kadrovska tematiko, kot je opredeljeno v Poslovniku vodstvo v okviru planiranja načrtuje in nato zagotavlja potrebne vire za učinkovito delovanje sistema – to je nenehno izboljševanje kakovosti storitev in zadovoljstva odjemalcev ter uresničevanje razvojnih usmeritev in zahtev lastnikov.

Glede človeških virov sta v Poslovniku opredeljeni dve ključni odgovornosti. Prva je določitev in zagotavljanje kadrov. To področje je urejeno z delovno pravno zakonodajo, kolektivno pogodbo elektrogospodarstva in veljavnimi splošnimi akti družbe. Kadrovska področje zajema vse naloge, ki so povezane s kadrovanjem in razvojem kadrov (planiranje, štipendiranje, izbiro novih delavcev – formalno izpolnjevanje pogojev po Pravilniku o

sistemizaciji), delovno-pravnimi postopki (pogodbe o zaposlitvi, prijave in odjave iz zavarovanj, invalidski postopki, razporejanje delavcev, izdaja odločb), sistemizacijo delovnih mest ter drugimi nalogami, ko je na primer družbeni standard. Druga odgovornost je zagotavljanje kompetentnosti in usposabljanje kadrov, ker so znanje, izobraževanje in motiviranost zaposlenih temelj uspešnega poslovanja. V družbi skrbijo za stalno izobraževanje vseh zaposlenih, upoštevajoč veljavno zakonodajo (obvezna preverjanja znanja na podlagi zakonov), vključno z izobraževanjem in preverjanjem ravnanja ob izrednih dogodkih v povezavi s kakovostjo in ravnanjem z okoljem.

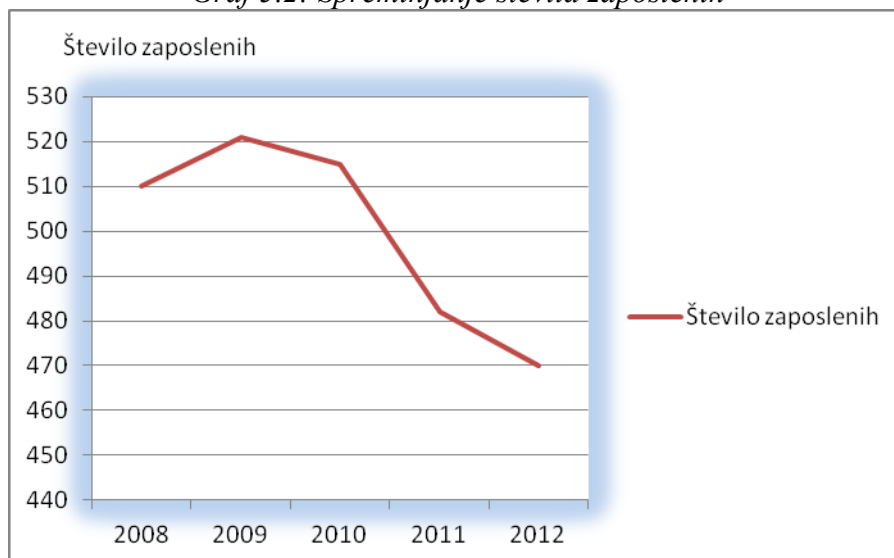
S sistematično in pregledno načrtovanim, izvajanim in spremljanim izobraževanjem zagotavljajo ohranjanje in poglobljanje obstoječih ter pridobivanje novih znanj, ki so potrebna za kakovostno izvajanje storitev v zadovoljstvo odjemalcev, lastnikov in zaposlenih Elektra Primorska, d.d. V Poslovniku vodenja kakovosti družbe Elektro Primorska, d.d. je opredeljena pomembnost zavedanja vloge posameznika v sistemu vodenja. Vsi zaposleni v družbi – od vodstva dalje morajo namreč s svojim lastnim zgledom in izvajanjem nalog ter stalnim komuniciranjem na vseh nivojih krepiti odgovornost vsakega posameznika za dobro in kakovostno izvajanje dela in sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem. (Elektro Primorska, d.d.).

### **5.6.2 Število zaposlenih**

Število zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. se je v letih od 2008 zmanjšalo, kot prikazuje spodnji graf 5.1. Prosta delovna mesta v podjetju najprej poskušajo zapolniti na internem trgu delovne sile, torej z že zaposlenimi. Zmanjšanje števila zaposlenih je primarno posledica prerazporejanja interne delovne sile na prosta delovna mesta, ki pomeni občutno zmanjšanje novega zaposlovanja. Ob odhodih zaposlenih iz podjetja zaradi izteka pogodbe, upokojitev in v manjši meri odpuščanja, pa se tako kumulativno število zaposlenih v podjetju zmanjšuje.

Podatki o številu zaposlenih so povzeti po letnih poročilih Elektro Primorska, d.d. za leta 2008, 2009, 2010, 2011 in 2012 in predstavljeni v grafu 5.2.

Graf 5.2: Spreminjanje števila zaposlenih



Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

### 5.6.3 Izobraževanje zaposlenih

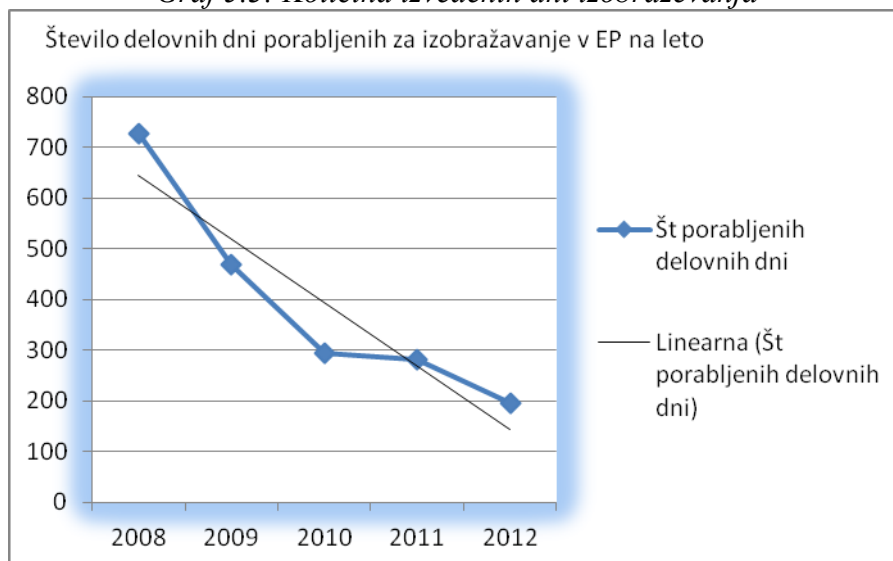
Skrb za izobraževanje zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. je utemeljena na prepričanju v organizaciji, da kontinuiran osebni razvoj zaposlenih ne pomeni le strokovne nadgradnje znanja, pač pa tudi osebni razvoj zaposlenih, ki pripomore k uspešnejšemu opravljanju nalog, dvigu ravni poslovne etike, motivacije in odnosa do dela. Pomemben je tudi razvoj in spodbujanje timskega dela in odnosa s sodelavci, kar pozitivno vpliva na odnose v posameznih oddelkih, na storilnost in uspešnost zaposlenih.

Splošni sektor kot nosilec kadrovske funkcije v organizaciji skrbi, da si zaposleni dodatna znanja, ki so relevantna za delovno učinkovitost in skladna s cilji organizacije, pridobivajo v okviru seminarjev, delavnic, posvetov in strokovnih ogledov. Pri izobraževanju izstopa izobraževanje na področju elektrotehnike, varnosti in zdravja pri delu, komuniciranja in vodenja. (Elektro Primorska, d.d. 2007)

V grafu 5.3. je predstavljen skupen obseg izobraževanj zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. glede na podatke v letnih poročilih družbe v letih od 2008 do 2012. Podatki so povzeti po letnih poročilih Elektro Primorska, d.d. za leta 2008, 2009, 2010, 2011 in 2012.



Graf 5.3: Količina izvedenih dni izobraževanja



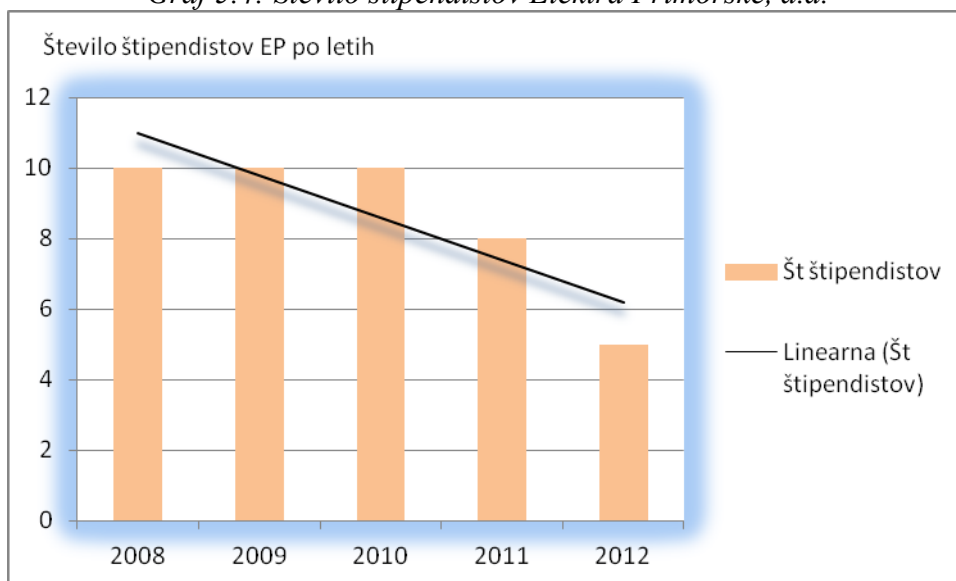
Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Iz preglednice je jasno razviden strm trend upadanja porabljenih delovnih dni za izobraževanje v posameznih letih. Zmanjšanje skupnega števila zaposlenih v Elektro Primorska, d.d., ki se je v obdobju 2008 do 2012 zmanjšalo za 7,8 %, sicer delno razloži zmanjšanje obsega izobraževanja. Kljub vsemu pa je relativno gledano zmanjšanje obsega izobraževanja večje od zmanjšanja števila zaposlenih. Obseg izobraževanja za zaposlene v Elektro Primorska, d.d. v letu 2012 je za kar 73 % manjši, kot je bil v letu 2008.

#### 5.6.4 Štipendiranje

V Elektro Primorska, d.d. štipendije podeljujejo predvsem študentom elektrotehniške stroke, ter dijakom elektrotehnične smeri. V grafu 5.4 je predstavljen skupen obseg štipendiranja s strani Elektro Primorska, d.d. glede na podatke v letnih poročilih družbe v letih od 2008 do 2012. Podatki so povzeti po letnih poročilih Elektro Primorska, d.d. za leta 2008, 2009, 2010, 2011 in 2012.

Graf 5.4: Število štipendistov Elektra Primorske, d.d.



Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

### 5.6.5 Obveščanje zaposlenih

Kot je zapisano v dokumentu Ravnanje s človeškimi viri v Elektro Primorska, d.d. je »osnovni namen učinkovitega internega komuniciranja spodbujati delo in ustvarjalnost v skupinah in soudeležbo zaposlenih za uresničevanje skupnih ciljev. Učinkovito obveščanje, poleg drugih učinkov, izboljša odnose in zaposlene bolj motivira«. (Elektro Primorska, d.d. 2007)

Poleg osebne komunikacije, objav v glasilu elektrogospodarstva v Elektro Primorska, d.d. zaposlene informirajo preko raznih obvestil, ki jih objavljajo na oglasnih deskah in na intranetni strani družbe. Organizacijo sicer pripoznava pomen, ki ga imajo redna periodična kratka sporočila o dosežkih in zaključenih projektih v posameznih sektorjih, ki bi zaposlenim poleg informacije o dogajanju v družbi posredno prenesla tudi informacijo o vrednotah družbe, za motivacijo in lojalnost zaposlenih. (Elektro Primorska, d.d. 2007)

### 5.6.6 Varnost in zdravje pri delu

Zaposlenim v Elektro Primorska, d.d. poskušajo zagotavljati visoko kvalitetne pogoje dela, torej varno in zdravo delovno okolje, kar vključuje urejeno delovno okolje ter uporabo sodobne tehnološke opreme, ki jo imajo zaposleni na voljo za opravljanje dela.

*V skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu ter izjavo o varnosti in oceni tveganja v Elektro Primorska, d.d. redno izvajajo ukrepe, ki so potrebni za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, vključno s preprečevanjem nevarnosti in tveganja pri delu, z obveščanjem in usposabljanjem delavcev ter z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi. Podjetje za svoje zaposlene organizira redne zdravstvene preglede vseh zaposlenih ter poskrbi tudi za nekatere preventivne zdravstvene ukrepe. Tako že nekaj let zaporedoma zaposlenim omogočajo redna cepljenja proti klopnemu meningoencefalitisu, gripi in drugo. (Elektro Primorska, d.d.)*

### **5.6.7 Certifikat Družini prijazno podjetje**

Leta 2010 je Elektro Primorska, d.d. prejelo Osnovni certifikat Družini prijazno podjetje (družinsko in poklicno življenje z roko v roki)<sup>8</sup>. »Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Izvajalec certificiranja je Ekvilib Inštitut. Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta je Elektro Primorska, d.d. pridobilo Osnovni certifikat Družini prijazno podjetje.« (Elektro Primorska, d.d. 2012)

V Elektro Primorska, d.d. so implementirali tudi dvanajst ukrepov s področja delovnega časa, odsotnosti zaradi družinskih obveznosti, varovanja zdravja, informiranja zaposlenih, druženja med zaposlenimi, odnosov z javnostmi, posredovanja informacij in oglaševanja enakih možnosti z namenom omogočanja lažjega in učinkovitejšega usklajevanja službenih obveznosti ter družinskega življenja za svoje zaposlene. (Elektro Primorska, d.d. 2012)

### **5.6.8 Druge ugodnosti za zaposlene**

Skladno s poslovno politiko Elektra Primorska, d.d., ki se nanaša tudi na urejanje in uresničevanje socialne varnosti zaposlenih, je bila sprejeta odločitev o financiranju dodatnega pokojninskega zavarovanja z namenom povečanja socialne varnosti zaposlenih. V pokojninski načrt je s podpisom Pravil Sklada Kapitalske družbe pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d.d. pristopilo kar 495 zaposlenih (96 %).

---

<sup>8</sup> »Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Izvajalec certificiranja je Ekvilib Inštitut.« (Elektro Primorska, d.d.)

»Zaposleni so za poškodbe na delu in v zvezi z delom zavarovani na osnovni police, ki jo Elektro Primorska, d.d. sklepa z zavarovalnico za nezgodno zavarovanje oseb pri opravljanju rednega poklica.« (Elektro Primorska, d.d.)

## 5.7 Struktura kadrov

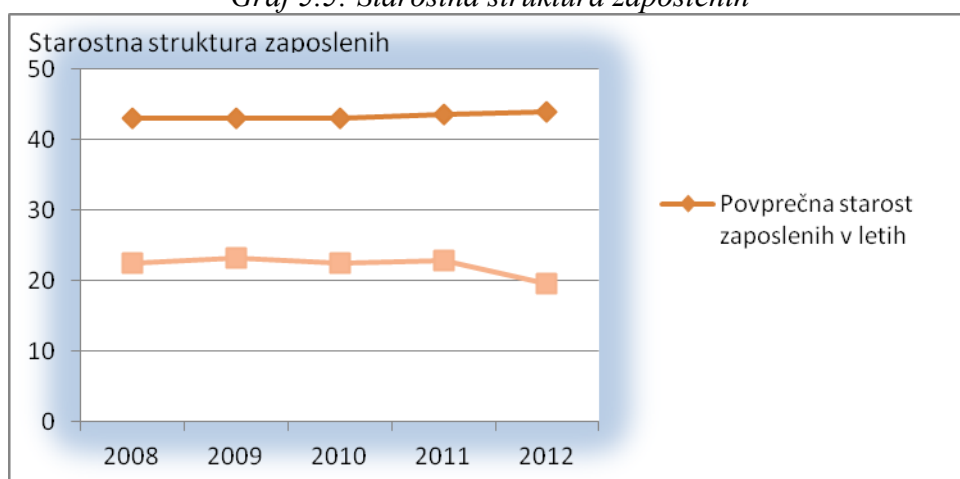
V nadaljevanju je obravnavana struktura kadrov v Elektro Primorska, d.d. glede na starost, spol in pridobljeno izobrazbo. Podatki o strukturi kadrov so povzeti po letnih poročilih Elektro Primorska, d.d. za leta 2008, 2009, 2010, 2011 in 2012.

### 5.7.1 Starostna struktura kadrov

Kot je prikazano na grafu 5.5, se povprečna starost zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. postopoma zvišuje, istočasno pa se znižuje količina let povprečne delovne dobe na zaposlenega.

Dvig povprečne starosti zaposlenih je posledica zviševanja zaradi spremenjenih pogojev za upokojitev (višja starost in daljša delovna doba). Kar 44 % zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. ima delovno dobo, višjo od 25 let, kar je povezano s starostno strukturo zaposlenih in prinaša podobno skupaj s prednostjo izkušenj tudi povečanje omejitev predvsem pri monterjih nadzorništev in elektromontažnih skupin.

Graf 5.5: Starostna struktura zaposlenih

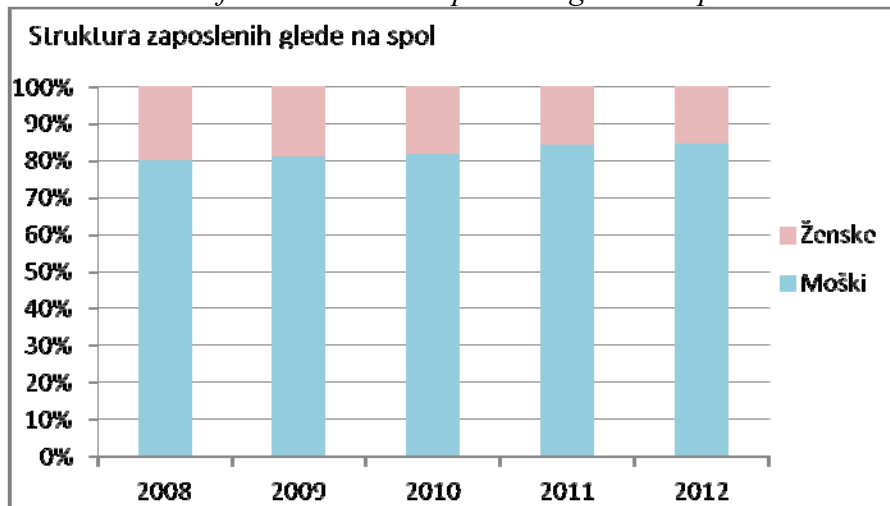


Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

### 5.7.2 Struktura kadrov glede na spol

Struktura kadrov glede na spol se v Elektro Primorska, d.d. bistveno ne spreminja. Delež zaposlenih žensk v Elektro Primorska, d.d. se, kot kaže graf 5.6., giblje med 15 in 20 %. Tehnična, vzdrževalna dela na infrastrukturi za distribucijo električne energije opravljajo v veliki večini moški zaposleni, ženske pa so zaposlene predvsem v finančnem in splošnem sektorju družbe.

Graf 5.6: Struktura zaposlenih glede na spol

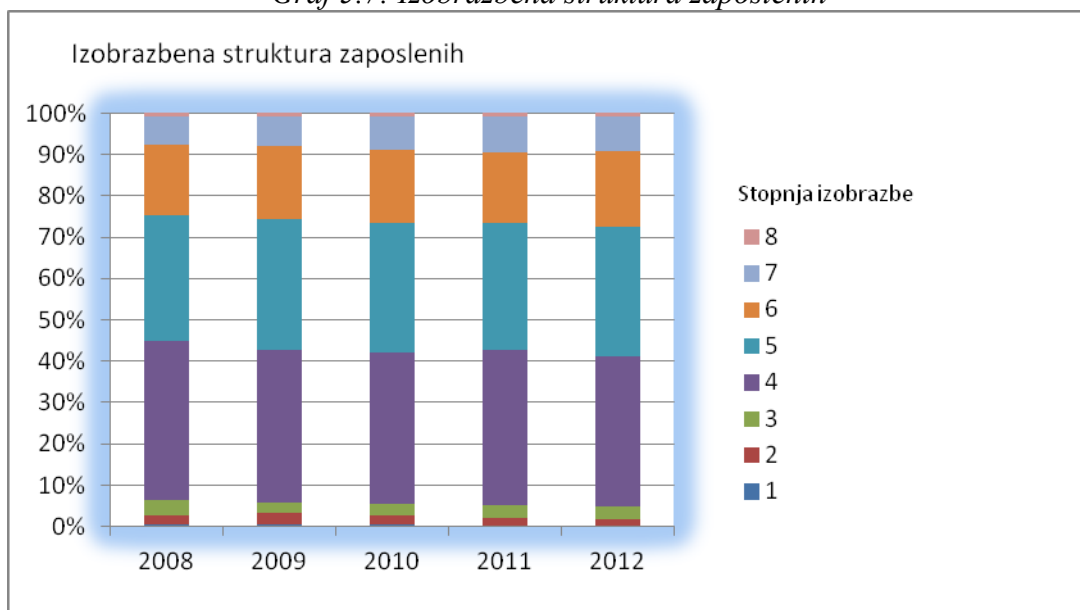


Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

### 5.7.3 Struktura kadrov glede na pridobljeno stopnjo izobrazbe

Iz leta v leto se v Elektro Primorska, d.d. počasi dviguje tudi raven izobrazbe, kot je razvidno iz grafa 5.7. K dvigu izobrazbene ravni med zaposlenimi poleg izobraževanja zaposlenih za višjo stopnjo izobrazbe na delovnem mestu pripomore tudi zaposlovanje novih delavcev z višjo izobrazbeno stopnjo.

Graf 5.7: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Elektro Primorska, d.d. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

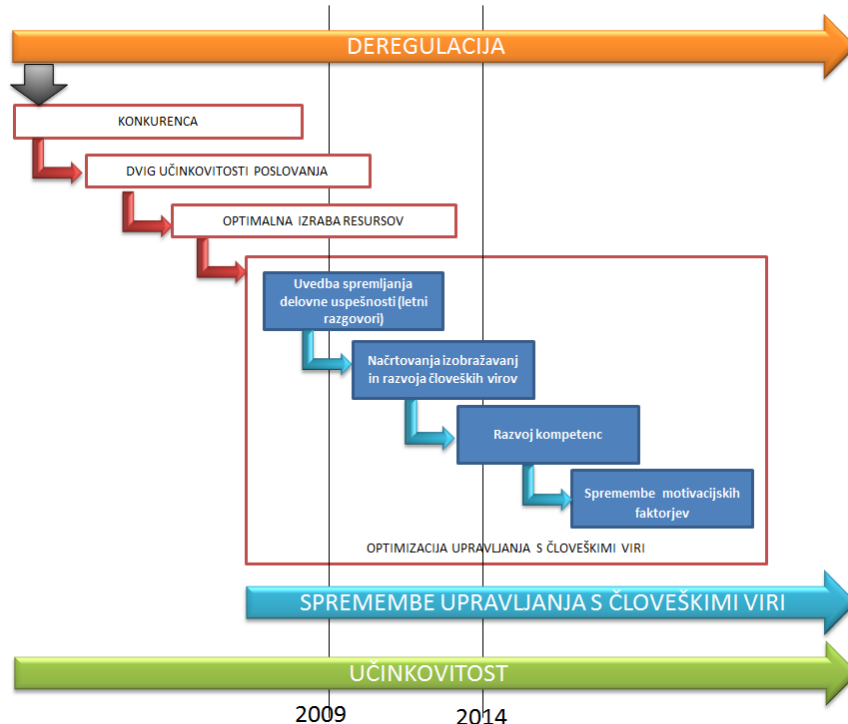
## 6 Študija primera

Z empirično analizo, katere rezultati so obravnavani v nadaljevanju, smo na primeru podjetja Elektro Primorska, d.d. ugotavljali, kako zaposleni vrednotijo kadrovske politike in upravljanje s kadrovskimi viri. S spremembami na elektrogospodarskem trgu, to je deregulacijo, se je status Elektro Primorska, d.d. na trgu spremenil tako, da se je podjetje v ključnih principih svojega delovanja moralo preoblikovati iz javnega zavoda v podjetje na odprtem trgu s konkurenco.

Omenjene spremembe so narekovale tudi spremembe v kadrovskih politikah podjetja. Za optimalno doseganje ciljev Elektro Primorska, d.d., tako kot tudi vsake druge organizacije, je optimalna izraba potenciala človeških virov; učinkovito upravljanje s kadri, njihovimi kompetencami in znanji ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja.

Model raziskovalnega problema, ki smo ga razvili za razlago vpliva deregulacije na proces spreminjanja delovanja trga električne energije in je razložen v nadaljevanju, pojasnjuje, kako je deregulacija vplivala na proces optimizacije upravljanja s človeškimi viri na obravnavnem primeru. Slika 6.1. prikazuje vzročni model raziskovalnega problema.

Slika 6.1: Model raziskovalnega problema



Deregulacija, ki je povzročila odprtost trga električne energije, narekuje večjo učinkovitost delovanja trga in podjetij na njem. Odprt trg pomeni konkurenco na trgu. Da bi podjetja na trgu obdržala ali izboljšala svoj tržni delež, se je tako fokus na učinkovitosti poslovanja povečal. Za učinkovitost poslovanja je ključna optimalna izraba resursov. Eden izmed ključnih resursov vsake organizacije so njeni zaposleni, tako se je tekom procesa večanja učinkovitosti pričela tudi optimizacija upravljanja s človeškimi viri. Prakse, ki so bile prisotne predhodno na tem področju in so primarno zadevale kadrovske administracije bolj kot strateško upravljanje in razvijanje kadrov z namenom optimizacije njihovega doprinosa k uspešnosti podjetja, za doseg potrebne učinkovitosti niso več zadostne. Posledično se najprej revidira in izpopolni sistem spremljanja delovne uspešnosti; uvedejo se razgovori med nadrejenimi in zaposlenimi. Na osnovi tako zbranih podatkov podjetje lahko identificira potrebna znanja in nadaljnji razvoj človeških virov skladno s cilji organizacije. Sistematično izvajanje potrebnih izobraževanj je ključno za razvoj ključnih kompetenc med zaposlenimi. Kompetentne zaposlene, ki se na delovnem mestu razvijajo tako osebno, strokovno kot karierno, za delo ne motivirajo več odnosi znotraj kolektiva, temveč najbolj in predvsem zadovoljstvo ob opravljenem delu ter izzivi na delovnem mestu, kar so karakteristike kadrov, ki se pri svojem delu angažirajo, so inovativni in visoko produktivni; torej bistveno pripomorejo k dvigu učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja na trgu.

Kljub temu, da se je deregulacija električnega trga v Sloveniji formalno začela leta 1998, je sam proces prilagajanja podjetja Elektro Primorska, d.d. za doseg optimalne izrabe in upravljanja človeških virov še vedno v teku.

## **6.1 Metodologija**

Ker obravnavamo enkratni primer podjetja in njegovih zaposlenih, to je Elektra Primorska d.d., je uporabljena metoda študije primera, s katero raziščemo in analiziramo posamezni primer organizacije, skupine posazmenikov in podobno. Za ta namen smo najprej zbrali in organizirali podatke ter jih nato analizirali. Izsledke oziroma ugotovitve študije uporabimo za to, da obravnavani primer predstavimo z vidika cilja raziskave in izsledkov. (Sagadin 2003, 89)

Za zbiranje podatkov je bil uporabljen anonimni anketni vprašalnik. Vprašalnik, ki je bil razdeljen med del zaposlenih v Elektro Primorska, d.d., Distribucijska enota Tolmin, je



zasnovan na trditvah o kadrovskih politikah v podjetju, oziroma dojemanju teh s strani zaposlenih, za katere so anketiranci svoje strinjanje indicirali z izbiro odgovorov na lestvici od 1 do 5.<sup>9</sup>

Anketa je bila izvedena dvakrat, in sicer leta 2009, relativno kmalu po deregulaciji elektrogospodarskega trga, ter leta 2014, torej 5 let kasneje. Primerjava rezultatov ankete tako omogoča analizo transformacije kadrovskih politik v Elektro Primorska, d.d. v petletnem časovnem obdobju, ko se je deregulirani trg elektrogospodarstva, kot ekonomsko okolje, v katerem podjetje deluje, ustalil v praksi.

Za analizo odgovorov smo uporabili bivariatno statistično analizo, s katero istočasno analiziramo dve spremenljivki. Korelacijske matrike in presečne tabele (ang. Crosstabs)<sup>10</sup> spadajo med bivariatne statistične analize.

Z uporabo Hi-kvadrat testa<sup>11</sup> smo ugotavljali ali obstaja statistično značilna povezanost med obravnavanimi spremenljivkami, pri čemer ničelna hipoteza  $H_0$  predpostavlja, da povezanost med spremenljivka ne obstaja. Zavrnitev ničelne hipoteze posledično pomeni, da povezanost med spremenljivkama obstaja, torej je vrednost druge spremenljivke odvisna od vrednosti prve, kot je prikazano na sliki 6.2.

---

<sup>9</sup> Uporabljena lestvica je najpogosteje uporabljena v družboslovnem raziskovanju. »Likertovo lestvico je leta 1932 razvil ameriški psiholog Rensis Likert za namen raziskovanja posameznikovih stališč. Originalno za Likertovo lestvico velja izražanje stališč oz. ocenjevanje strinjanja sklopa trditev s pomočjo 5-stopenjske merske lestvice. Pri tem ena stran lestvice predstavlja odgovor Popolnoma se strinjam (5), druga pa Sploh se ne strinjam (1).« Bistveni namen uporabe take lestvice v takšni anketi je merjenje posameznikovih stališč s pomočjo ordinalne merske lestvice. (Sagadin 2003, 89)

<sup>10</sup> »Bivariatne in multivariatne statistične analize (ang. Multivariate analysis) med seboj precej prepletene, saj analize, ki jih uporabljamo pri statistični analizi dveh spremenljivk, uporabljamo tudi pri multivariatnih analizah, o katerih govorimo takrat, kadar istočasno analiziramo tri ali več spremenljivk. Bivariatne in multivariatne statistične analize torej uvrščamo med inferenčne statistične analize.« (Ferligoj 2006, 5)

<sup>11</sup> »Hi-kvadrat koeficient meri povezanost med dvema spremenljivkama, od katerih je ena odvisna in druga neodvisna. Izračunamo ga lahko v primeru, ko je ena od spremenljivk nominalna, druga pa nominalna, ordinalna ali številna.« (Ferligoj 2006, 56)

Slika 6.2: Model povezanosti spremenljivk

Ničena hipoteza  $H_0$  potrjena



Ničena hipoteza  $H_0$  zavrnjena



Z anketo pridobljeni podatki so bili obdelani v računalniških programih Microsoft Excel in IBM SPSS.

## 6.2 Vzorec

Kot že omenjeno je bila anketa je med zaposlenimi Elektro Primorska, Distribucijska enota Tolmin, izvedena dvakrat, in sicer 2009 in 2014. V anketi leta 2009 je sodelovalo 46, v anketi leta 2014 pa 44 zaposlenih Elektro Primorska, Distribucijska enota Tolmin. Podrobnejši podatki o vzorcih za obe izvedeni anketi so navedeni v nadaljevanju.

### 6.2.1 Starost

Starostna struktura med anketiranci leta 2009 v primerjavi s starostno strukturo med anketiranci leta 2014 nakazuje večjo zastopanost zaposlenih v višjih starostnih skupinah, kar je konsistentno z višanjem povprečne starosti zaposleni v celotnem podjetju Elektro Primorska, d.d. Podrobnejši podatki glede starostne strukture vzorca so navedeni v tabeli 6.1.

Tabela 6.1: Starostna struktura vzorca

	Starost										
		od 20 do 29 let		od 30 do 38 let		od 39 do 45 let		od 46 do 55 let		od 56 do 65 let	
		Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
<b>Leto</b>	2009	7	15,2 %	11	23,9 %	11	23,9 %	14	30,4 %	3	6,5 %
<b>izdelave</b>	2014	4	9,1 %	6	13,6 %	11	25,0 %	19	43,2 %	4	9,1 %
<b>ankete</b>											

## 6.2.2 Spol

Delež vseh zaposlenih žensk v Elektro Primorska, d.d. se giblje med 15 in 20 % od leta 2008 naprej. Sploh v anketi 2014 je sodeloval delež žensk, ki je nekoliko nad povprečjem glede na delež zaposlenih žensk v celotnem podjetju, kot prikazuje tabela 6.2. V Elektro Primorska, d.d., Distribucijska enota Tolmin je visok delež zaposlenih žensk značilen predvsem za splošni sektor, medtem, ko so, sploh med električarji, v ostalih sektorjih zaposleni pretežno moški. Ankete je, tako sklepamo, zaradi narave dela, ki je v splošnem sektorju izrazito pisarniško, izpolnilo in vrnilo nekoliko več zaposlenih splošnega sektorja, kot pa zaposlenih med električarji, ki veliko delovnega časa preživijo na terenu.

*Tabela 6.2: Starostna vzorca glede na spol*

		Spol					
		moški		Ženski		ni odgovora	
		Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
<b>Leto izdelave ankete</b>	2009	33	71,7 %	8	17,4 %	5	10,9 %
	2014	31	70,5 %	13	29,5 %	0	0,0 %

## 6.2.3 Oblika zaposlitve

Med anketiranci leta 2009 je bil delež zaposlenih za nedoločen čas 73,9 % , in tako za 7 % višji kot med anketiranci in leta 2014, kot je predstavljeno v tabeli 6.3. Delež zaposlenih za določen čas je bil razmeroma podoben v obeh vzorcih, pri čemer je bil leta 2009 za 6 % višji delež anketirancev na Elektro Primorska, d.d. na praksi.

*Tabela 6.3: Oblike zaposlitev med anketiranci*

		Oblika zaposlitve							
		določen čas		Praksa		nedoločen čas		ni odgovora	
		Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
<b>Leto izdelave ankete</b>	2009	5	10,9 %	7	15,2 %	34	73,9 %	0	0,0 %
	2014	4	9,1 %	4	9,1 %	36	81,8 %	0	0,0 %

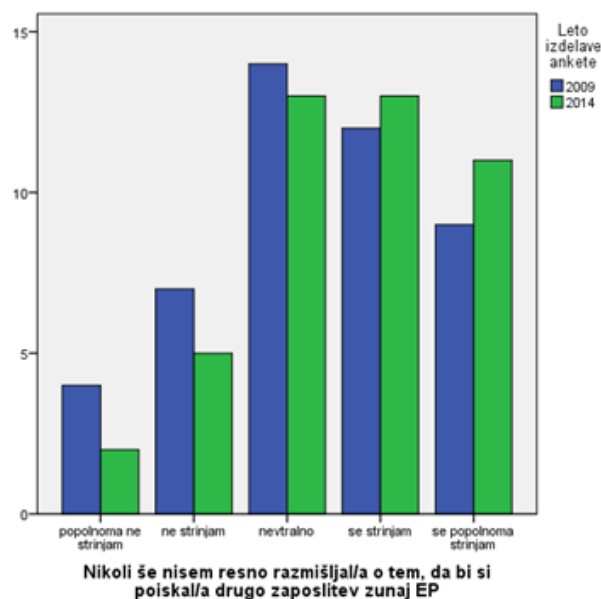
## 6.3 Analiza rezultatov anket 2009 in 2014

### 6.3.1 Upravljanje s kadri

Učinkovito upravljanje s kadri v organizaciji predpostavlja optimalen izkoristek potencialov zaposlenih glede na prioritete organizacije, in sicer tako, da so, poenostavljeno rečeno, pravi kadri na pravih delovnih mestih, pri čemer so uravnoteženo izpolnjene karijerne aspiracije posameznikov, kot tudi dosežena delovna učinkovitost, ki jo organizacija pričakuje, zahteva.

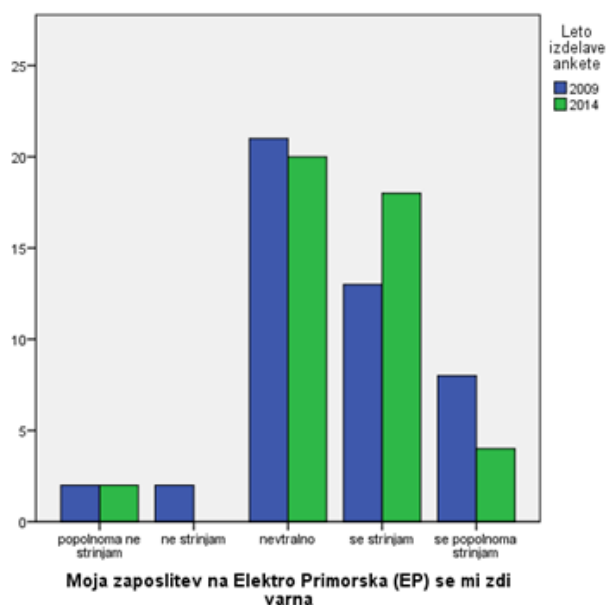
Odgovori anketirancev leta 2009 in 2014 glede strinjanja s trditvami o tem, ali so že razmišljali o tem, da bi zaposlitev menjali z drugo, izven Elektro Primorska, d.d. nakazujejo visoko lojalnost organizaciji. Delež anketirancev, ki so odgovorili, da se z navedeno trditvijo sploh oziroma ne strinjajo, je bil v letu 2009 23,9 % in v letu 2014 15,9 %, kot je natančneje prikazano na grafu 6.1.

Graf 6.1: Menjava zaposlitve zunaj Elektro Primorska, d.d.



Relativno nizek delež anketirancev, ki so o menjavi službe izven Elektro Primorska, d.d. že razmišljali in se je iz leta 2009 do leta 2014 celo zmanjšal, razloži pregled odgovorov anketirancev glede strinjanja s trditvijo o varnosti zaposlitve na Elektro Primorska, d.d., ki je prikazan v grafu 6.2. Delež anketirancev, ki se s trditvijo, da se jim njihova zaposlitev na Elektro Primorska, d.d. zdi varna, sploh oziroma ne strinjajo, se je namreč iz leta 2009 do leta 2014 zmanjšal, in sicer z 8,7 % na 4,5 %.

Graf 6.2: Varnost zaposlitve



Od leta 2009 do 2014 se je kot posledica neugodnih ekonomskih razmer v Sloveniji splošna stopnja brezposelnosti zvišala. Tako je bila stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji ob koncu leta 2009 znašala 10,3 %, stopnja registrirane brezposelnosti januarja 2014 pa je bila 14,2 %. (Statistični urad RS)

V enakem obdobju se je sicer tudi skupno število zaposlenih na Elektro Primorska, d.d. zmanjšalo, in sicer s 521 na 470 zaposlenih, vendar zgolj z mehкими oblikami zmanjševanja števila zaposlenih; to je upokojevanje zaposlenih, ki niso nadomeščeni z novimi zaposlenimi, nepodaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas. (Elektro Primorska, d.d. - Letna poročila 2008–2012) Gre torej za take oblike zmanjševanja števila zaposlenih, ki ostalim zaposlenim v Elektro Primorska, d.d. ne predstavljajo bojazni za izgubo zaposlitve.

Ali obstaja statistično značilna povezanost med tem, ali so anketirani zaposleni razmišljali o menjavi zaposlitve in tem, ali so v skrbeh, da bi službo na Elektro Primorska, d.d. izgubili ter skrbjo podjetja za razvoj kompetenc, smo preverili z izvedbo Hi-kvadrat testa.

Ničelna hipoteza  $H_0$  glede povezanosti med spremenljivkama Nikoli še nisem resno razmišljal/a o tem, da bi si poiskal/a drugo zaposlitev zunaj Elektro Primorske, d.d. in Nisem v skrbeh, da bi delo na Elektro Primorski, d.d. izgubil/a je ta, da povezanost ne obstaja. V preglednici 6.4. so predstavljeni rezultati Hi-kvadrat testa zgoraj opredeljene ničelne hipoteze.

*Tabela 6.4: Test povezanosti menjave zaposlitve glede na skrb za izgubo službe*

Leto izdelave ankete		Vrednost	df	Asimptotična Signifikanca (2-stranska)
2009	Hi-kvadrat koeficient	28,897 <sup>b</sup>	16	,025
2014	Hi-kvadrat koeficient	22,483 <sup>c</sup>	16	,128

Glede na rezultate Hi-kvadrat testa, ter določeno mero statistične značilnosti (5 %) ničelno hipotezo za podatke iz leta 2009 zavrnamo in za podatke iz leta 2014 potrdimo. Obstaja torej statistično značilna povezanost med tem, ali so anketirani zaposleni, ki so leta 2009 razmišljali o menjavi službe, v skrbeh, da bi zaposlitev izgubili. Take povezanosti glede na podatke iz leta 2014 ni, torej glede na zbrane podatke ne moremo ugotoviti, da bi to, ali so anketirani, ki so razmišljali o menjavi službe, bili v skrbeh, da bodo obstoječo zaposlitev na Elektro Primorska, d.d. izgubili.

Ničelna hipoteza H0 glede povezanosti med spremenljivkama Nikoli še nisem resno razmišljal/a o tem, da bi si poiskal/a drugo zaposlitev zunaj Elektro Primorska, d.d. in Za razvoj mojih kompetenc je podjetje ustrezno poskrbelo, je ta, da povezanost ne obstaja.

V tabeli 6.5. so predstavljeni rezultati Hi-kvadrat testa zgoraj opredeljene ničelne hipoteze.

*Tabela 6.5: Test povezanosti menjave zaposlitve glede skrb podjetja za razvoj kompetenc*

Leto izdelave ankete		Vrednost	df	Asimptotična Signifikanca (2-stranska)
2009	Hi-kvadrat koeficient	16,971 <sup>b</sup>	12	,151
2014	Hi-kvadrat koeficient	20,227 <sup>c</sup>	8	,010

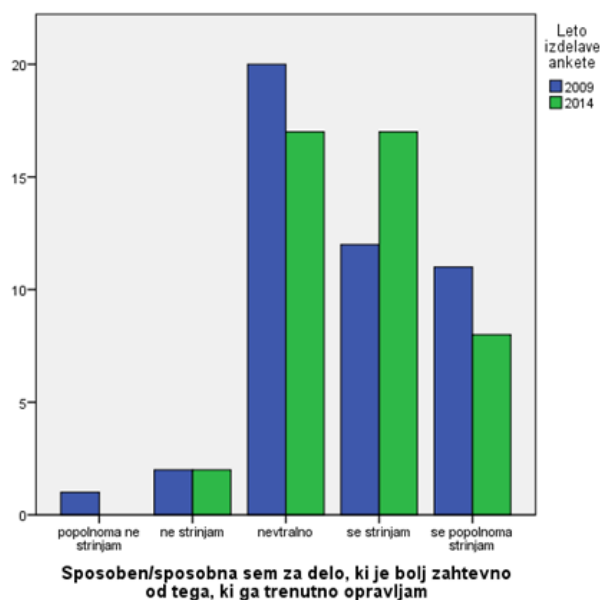
Glede na rezultate Hi-kvadrat testa, ter določeno mero statistične značilnosti (5 %) ničelno hipotezo za podatke iz leta 2009 sprejmemo in za podatke iz leta 2014 zavrnamo. Povezanosti med tem, ali so anketirani zaposleni Elektra Primorska, d.d. leta 2009 razmišljali o menjavi zaposlitve in vrednotenjem skrbi podjetja za razvoj njihovih kompetenc, ni. Obstaja pa statistično značilna povezanost med tem, kako so anketirani zaposleni, ki so leta 2014 razmišljali o menjavi službe, ocenili skrb podjetja za njihov razvoj kompetenc.

### 6.3.2 Upravljanje s talenti

Namen in pomen ustreznega ravnanja s talenti ni zgolj v ustrezni identifikaciji, razvoju in izobraževanju talentov med zaposlenimi, temveč je pomembno tudi to, da organizacija s talenti ravna na način, da zagotovi, da so ji ti lojalni. Glede na zgoraj predstavljene rezultate ankete je nivo lojalnosti zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. visok. Vendar pa analiza odgovorov na vprašanja v anketah 2009 in 2014, ki zadevajo upravljanje s talenti, izkazuje očiten potencial za izboljšave na tem področju.

Kot je prikazano na grafu 6.3 se namreč kar polovica anketiranih zaposlenih (50,0 % v letu 2009 in 56,8 % v letu 2014) strinja oziroma popolnoma strinja s trditvijo, da so sposobni za bolj zahtevno delo od tega, ki ga sedaj opravljajo.

Graf 6.3: Sposobnost



V obeh letih izvedbe ankete je sicer bil glede strinjanja s trditvijo o sposobnosti za zahtevnejše delo od trenutnega prevladujoč nevtralen odgovor. Delež anketirancev, ki se s trditvijo niso oziroma sploh niso strinjali, je bil obe leti nizek (pod 7 %).

V tabeli 6.6 in 6.7 so navedeni rezultati bivariantne analize, v kateri smo preverjali, kako so svoje možnosti za napredovanje v Elektro Primorska, d.d. v nadaljnjih dveh letih zaposleni vrednotili glede na njihovo stališče o tem, da so sposobni za zahtevnejše delo od tega, ki ga opravljajo.

*Tabela 6.6: Možnosti napredovanja glede na sposobnost 2009*

		Sposoben/sposobna sem za delo, ki je bolj zahtevno od tega, ki ga trenutno opravljam		
		nevtralno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)
V prihodnjih 2-h letih, če bom še vedno delal/a na EP, pričakujem napredovanje	popolnoma ne strinjam	50,00 %	<b>41,70 %</b>	<b>18,20 %</b>
	ne strinjam	20,00 %	16,70 %	27,30 %
	nevtralno	30,00 %	33,30 %	27,30 %

*Tabela 6.7: Možnosti napredovanja glede na sposobnost 2014*

		Sposoben/sposobna sem za delo, ki je bolj zahtevno od tega, ki ga trenutno opravljam		
		nevtralno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)
V prihodnjih 2-h letih, če bom še vedno delal/a na EP, pričakujem napredovanje	popolnoma ne strinjam	0,00 %	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>
	ne strinjam	29,40 %	41,20 %	37,50 %
	nevtralno	64,70 %	41,20 %	37,50 %

Med tistimi anketiranimi, ki so se strinjali oziroma popolnoma strinjali s trditvijo, da so sposobni za bolj zahtevno delo od tega, ki ga opravljajo, in obenem ne oziroma sploh ne pričakujejo napredovanja v naslednjih dveh letih, je ob primerjavi rezultatov ankete iz leta 2009 in 2014 opaziti zmanjšan delež takih odgovorov. Tako je leta 2009 kar 41,7 % tistih, ki so se strinjali, in 18,2 % tistih, ki so se popolnoma strinjali, da so sposobni za bolj zahtevno delo od njihovega obstoječega, odgovorilo, da napredovanja sploh ne pričakujejo. Leta 2014 takih odgovorov sploh ni bilo. Je pa v primerjavi z letom 2009 višji delež anketiranih, ki so se strinjali ali popolnoma strinjali, da so sposobni za zahtevnejše delo od tega, ki ga trenutno opravljajo, nekoliko višji kot leta 2009.

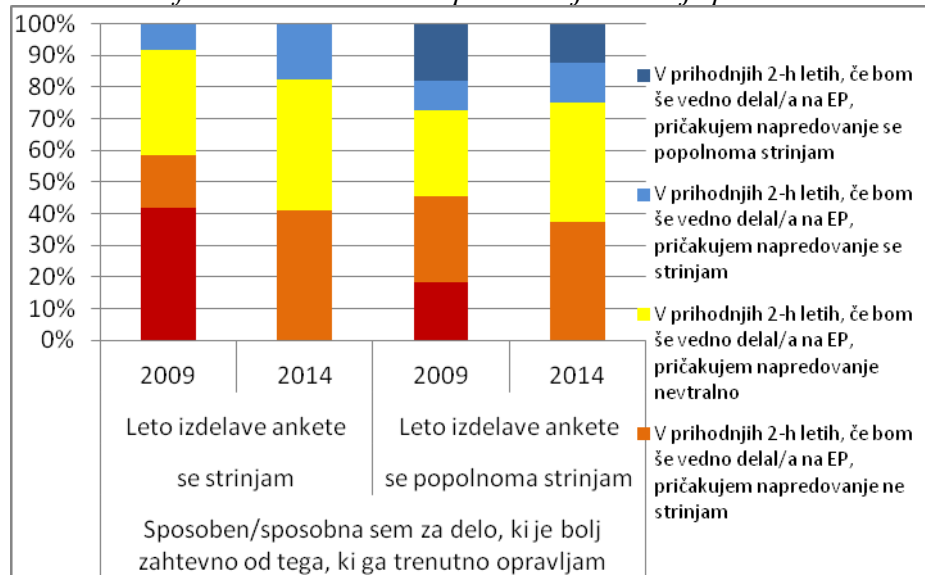
V primerjavi z letom 2009 je delež anketiranih, ki so ocenili, da napredovanja sploh ali ne pričakujejo glede na to, da so po lastni presoji sposobni za bolj zahtevno delo, višji kot leta 2014. Leta 2009 je bilo takih 26,08 % vseh anketiranih, leta 2014 pa 22,7 %. Pri tem, kot že omenjeno, odgovora, da napredovanja sploh ne pričakujejo, leta 2014 ni podal nihče od vprašanih.

Ob primerjavi rezultatov iz leta 2009 in 2014 je pomembna še ena ugotovitev, in sicer, da niti eden izmed anketiranih leta 2014, ki se je s trditvijo, da je sposoben za zahtevnejše delo, strinjal ali popolnoma strinjal, ni popolnoma negativno ocenil svojih opcij za napredovanje v



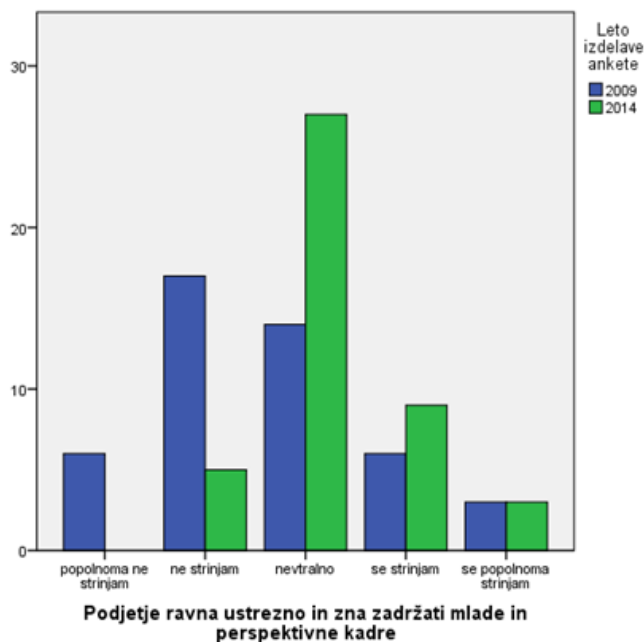
naslednjih dveh letih, to je z odgovorom »popolnoma se ne strinjam«. Odgovori tako nakazujejo, da je kljub relativno visoki skepsi, ki je med anketiranimi zaposlenimi Elektro Primorska, d.d. glede napredovanja ob upoštevanju njihove lastne sposobnosti za delo, opaziti nekolikšen upad v ekstremni vrednosti med letoma 2009 in 2014, kot je prikazano v grafu 6.4.

Graf 6.4: Možnosti za napredovanje za bolj sposobne



Graf 6.5 prikazuje strinjanje anketiranih zaposlenih v Elektro Primorska, d.d. s trditvijo, da podjetje ravna ustrezno in zna zadržati mlade in perspektivne kadre. Rezultati nakazujejo, da je iz leta 2009 do leta 2014 ravnanje z mladimi in perspektivnimi kadri, mladimi talenti, izboljšalo. Pri tem je, glede na prej predstavljene rezultate anket, na mestu pomislek, ali mlade perspektivne kadre podjetje zadrži zaradi stimulativenega okolja, ki jim omogoča kvaliteten karierni razvoj, ali pa je ključni motiv za to, da mladi kadri ostajajo v podjetju predvsem njihova ocena varnosti zaposlitve v Elektro Primorska, d.d.

Graf 6.5: Ravnanje z mladimi in perspektivnimi kadri



### 6.3.3 Delovna uspešnost

Spremljanje delovne uspešnosti in karierni management je proces, ki vključuje managerje, kadrovska službo in posamezne zaposlene. Ključni slabosti tega procesa sta široka vključenost udeležencev brez jasno določenih odgovornosti ter potrebnih dejavnosti vsakega izmed njih. Prevladujoča podmena v tem oziru ostaja ta, da je odgovorni koordinator kadrovska služba, ki skrbi za to, da so ostali vključeni v sam proces izbrani pravilno in so jim dodeljene relevantne odgovornosti in aktivnosti, ki seveda variirajo glede na določene cilje in okvirje za posameznega zaposlenega ali pa skupino zaposlenih. (Walker 1985)

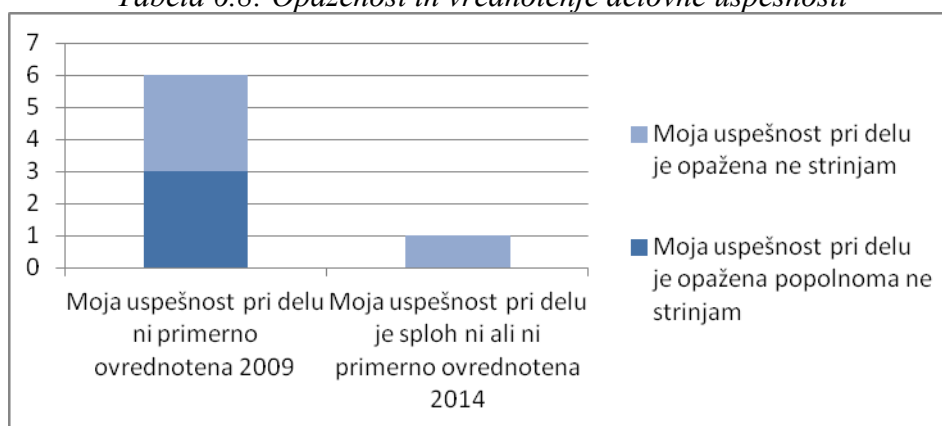
Zaposleni v Elektro Primorska, d.d., ki so sodelovali v izvedeni anketi, so na lestvici od 1 (popolnoma se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) vrednotili svojo strinjanje s trditvama, da je njihova uspešnost pri delu opažena in primerno ovrednotena.

Skupen delež anketirancev, ki so odgovorili, da njihova delovna uspešnost ni opažena (odgovora 1 in 2), je bil v anketi leta 2009 32,6 % in v anketi leta 2014 18,2 %. V obeh letih izvedbe anket prevladuje nevtralen odgovor, in sicer z deležem 50 % v letu 2009 in deležem 59,1 % v letu 2014.

S primerjavo rezultatov med odgovori v anketi, izvedeni leta 2009 in 2014, nadalje ugotovimo, da je delež tistih, ki so odgovorili, da njihova delovna uspešnost ni opažena in posledično primerno vrednotena v letu 2009, znatno višji; v anketi iz leta 2014 tako nihče od anketiranih trditve »Moja uspešnost pri delu je primerno ovrednotena« ni ocenil z 1 (popolnoma se ne strinjam). Je pa bilo leta 2014 za obe izmed trditev glede opaženosti in vrednotenja delovne uspešnosti v letu 2014 podanih več nevtralnih odgovorov (3) kot v letu 2009.

V preglednici 6.8 so podani deleži odgovorov glede strinjanja s trditvama o opaženosti uspešnosti in vrednotenja uspešnosti pri delu, in sicer tako, da je za vsako izmed let izvedbe ankete opredeljeno, kako so vrednotenje svoje delovne uspešnosti ocenili anketiranci glede na podane stopnje strinjanja o opaženosti njihove uspešnosti na delovnem mestu.

*Tabela 6.8: Opaženost in vrednotenje delovne uspešnosti*

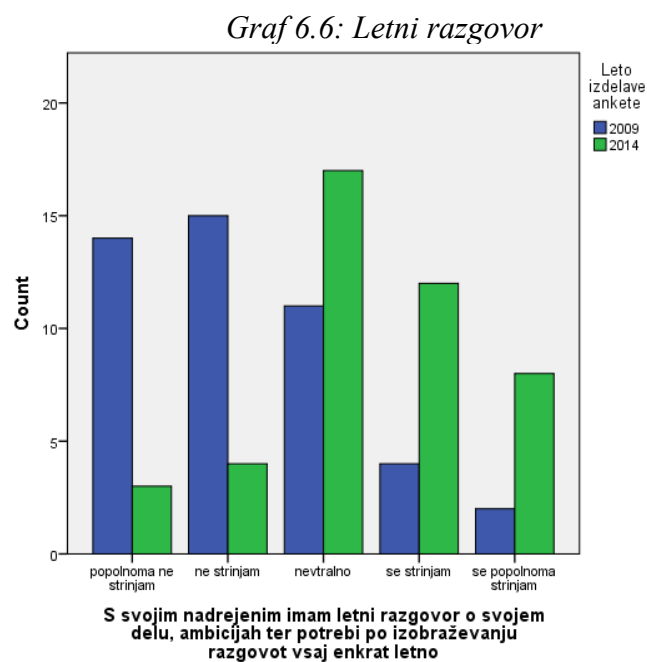


Pri pregledu rezultatov iz ankete leta 2009 ugotovimo, da je delež tistih anketirancev, ki se strinjajo, da je njihova uspešnost pri delu opažena, in trdijo, da ta sploh oziroma ni primerno vrednotena (odgovora 1 in 2), 25 %. Medtem take strukture odgovorov v anketi leta 2014 ni. Iz navedenega sklepamo, da je bil v obdobju petih let od leta 2009 do 2014 sistem nagrajevanja uspešnosti v Elektro Primorska izpopolnjen, in sicer tako, da imajo nadrejeni možnost delovno uspešnost zaposlenih ustrezno kompenzirati in ne zgolj prepoznati.

Redni letni razgovor je razgovor med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. Namen razgovora je sistematičen in poglobljen vpogled v delo posameznika, njegovo preteklo in prihodnje delo, počutje zaposlenega, sodelovanje z nadrejenimi in kolegi v kolektivu. Letni

razgovor je tako osnovno orodje za vrednotenje pretekle delovne uspešnosti ter določanja delovnih ciljev za zaposlenega v prihodnje. (Majcen 2004)

Glede na rezultate ankete, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v Elektro Primorska leta 2009 in 2014, je na področju izvedbe letnih razgovorov z zaposlenimi opazen bistven premik. Struktura odgovorov leta 2009, ki, kot je prikazano na grafu 6.6, jasno inducira neizvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi v podjetju, je leta 2014 skorajda prezrcaljena.



Leta 2009 je kar 63 % zaposlenih odgovorilo, da letnega razgovora niso imeli (odgovora sploh se ne strinjam in ne strinjam se), medtem ko je leta 2014 45,5 % zaposlenih na isto vprašanje odgovorila, da so letni razgovor imeli (odgovora se strinjam in popolnoma se strinjam). Glede na relativno visok delež nevtralnih odgovorov v obeh letih; 23,9 % v letu 2009 in 38,6 % v letu 2014, je mogoče sklepati, da bi bilo mogoče ozaveščenost zaposlenih o poteku in strukturi letnih razgovorov v podjetju izboljšati. Za učinkovitejše izvajanje letnih razgovorov bi bila potrebna formalizacija letnih razgovorov in sicer tako, da je njihova časovna perioda in forma predpisana in je delovna obveznost vsakega nadrejenega, da letne razgovore opravi in njihove rezultate ustrezno dokumentira in posreduje pristojnim službam znotraj podjetja.

Čeprav je letni razgovor izveden med zaposlenim in njegovim direktnim nadrejenim, bi bilo namreč smiselno, da organizacija informacije, ki so pridobljene med letnimi razgovori

procesira in uporabi za identifikacijo talentov med zaposlenimi ter ustrezno izvaja karierne plane glede na uspešnost, ambicije in potencialne, ki so prisotni med zaposlenimi.

### 6.3.4 Motivacija za delo

Motivacija zaposlenih je povezana z njihovo delovno uspešnostjo. Razlogov, zakaj ljudje delajo, je več.

*Poleg tega, da je delo vir dohodka, delo omogoča aktivnost, stimulacijo ter možnost oblikovanja socialnih kontaktov. Delo omogoča strukturiranje časa in je vir samoaktualizacije in izpopolnjevanja. Ljudje se odločajo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih to prinaša. Dejavniki motivacije pa so do določene mere vedno odvisni od posameznika glede na njegove lastnosti, preference in prioritete. (Možina in drugi 1998, 46)*

Tako v rezultatih ankete, izvedene leta 2009, kot tudi 2014, je najvišji odstotek odgovorov o tem, kaj zaposlene najbolj motivira za delo, pripadel dobremu odnosu znotraj kolektiva. Drugi najpogostejši odgovor je bil obakrat zadovoljstvo ob uspešno opravljanem delu. Pri čemer se je delež tistih, ki so leta 2014 kot glavni faktor njihove motivacije navedli zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu, glede na odgovore iz leta 2009, povečal, kot je predstavljeno v preglednici 6.9. Tretji na lestvici najpogostejših odgovorov ostaja tako v rezultatu ankete iz 2009, kot tudi v rezultatu ankete iz 2014, plačilo.

Nekoliko presenetljiv je nizek delež odgovorov, vezanih na pohvale zaposlenih. V anketi iz leta 2014 namreč niti eden izmed anketiranih pohvale nadrejenih ni navedel kot najpomembnejšega faktorja njihove motivacije za delo. Kumulativno je bila v obeh anketah tako pohvala nadrejenih najmanjkrat ovrednotena kot ključna za motivacijo zaposlenih.

Tabela 6.9: Dejavniki motivacije med anketiranci

		Kaj vas najbolj motivira za delo?					
		Dobri odnosi znotraj kolektiva	Zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu	Pohvala nadrejenih	Plačilo	Izziv	drugo
Leto izdelave ankete	2009	47,8 %	23,9 %	2,2 %	19,6 %	4,3 %	2,2 %
	2014	43,2 %	31,8 %	0,0 %	20,5 %	2,3 %	2,3 %

Z izvedbo Hi-kvadrat testa smo preverili ali obstaja statistično značilna povezanost med tem, kaj zaposlene motivira za delo ter ustreznostjo opaženosti ter vrednotenja njihove delovne uspešnosti.

Ničelna hipoteza  $H_0$  glede povezanosti med spremenljivkama Kaj vas najbolj motivira za delo in Moja uspešnost pri delu je primerno ovrednotena je, da povezanost ne obstaja.

V preglednici 6.10. so predstavljeni rezultati Hi-kvadrat testa ničelne hipoteze.

*Tabela 6.10: Test povezanosti dejavnikov motivacije zaposlenih z ustreznostjo opaženosti njihove uspešnosti*

Leto izdelave ankete		Vrednost	df	Asimptotična Signifikanca (2-stranska)
2009	Hi-kvadrat koeficient	32,166 <sup>b</sup>	20	,042
2014	Hi-kvadrat koeficient	51,392 <sup>c</sup>	16	,000

Glede na rezultate Hi-kvadrat testa ter določeno mero statistične značilnosti (5 %) ničelno hipotezo za podatke iz leta 2009 ter za podatke iz leta 2014 zavrnamo. Torej obstaja statistična povezanost med tem, kaj zaposlene za delo motivira ter tem, kako ustrezno je njihova delovna uspešnost opažena.

Ničelna hipoteza  $H_0$  glede povezanosti med spremenljivkama Kaj vas najbolj motivira za delo in Moja uspešnost pri delu je primerno ovrednotena je, da povezanost ne obstaja. V preglednici 6.11 so predstavljeni rezultati Hi-kvadrat testa ničelne hipoteze.

*Tabela 6.11: Test povezanosti dejavnikov motivacije zaposlenih z ustreznostjo vrednotenja njihove uspešnosti*

Leto izdelave ankete		Vrednost	df	Asimptotična Signifikanca (2-stranska)
2009	Hi-kvadrat koeficient	26,327 <sup>b</sup>	20	,155
2014	Hi-kvadrat koeficient	7,507 <sup>c</sup>	12	,822

Glede na rezultate Hi-kvadrat testa ter določeno mero statistične značilnosti (5 %) ničelno hipotezo za podatke iz leta 2009 ter za podatke iz leta 2014 potrdimo. Ali je delovna uspešnost zaposlenih primerno vrednotena, ni odvisno od tega, kaj jih za delo motivira.

Iz izvedenih testov povezanosti spremenljivk tako razložimo visok delež odgovorov anketiranih, ki na prvo mesto kot glavni faktor motivacije uvrščajo odnose znotraj kolektiva ter na zadnje mesto pohvalo nadrejenih. Opaženost delovne uspešnosti je vezana na širše delovno okolje, ne zgolj na pripoznanje nadrejenih, medtem ko je nagrajevanje delovne uspešnosti zgolj v pristojnosti vodij.

Zaradi pomanjkljivo vzpostavljenih mehanizmov spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih, kot smo analizirali v poglavju 6.3.3, so trenutne možnosti nadrejenih, da zaposlene motivirajo, dejansko omejene predvsem na pohvale, ki pa bi, da bi bile pomemben faktor motivacije zaposlenih, morale obsegati več, kot le ustno pripoznanje, torej tudi finančno stimulacijo in druge ugodnosti.

Dobri odnosi znotraj kolektiva so z vidika zadovoljstva zaposlenih pomembni, vendar pa za zagotavljanja učinkovite izrabe človeških virov v organizaciji nikakor ne morejo biti ključni.

### **6.3.5 Izobraževanje zaposlenih**

Pomemben faktor uspešnosti je učna sposobnost organizacije in njenih zaposlenih. Posledično je načrtovanje kariere zaposlenih tesno povezano z načrtovanjem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Učenje in osebno razvijanje pri delu je tudi pomemben dejavnik motivacije zaposlenih. (Brečko 2006)

Namen izobraževanj zaposlenih na delovnem mestu je omogočiti razvoj kadrov skladno s potrebami organizacije. Za učinkovito izvajanje izobraževanj za zaposlene je tako potrebno kvalitetno opredeliti potrebno znanje za opravljanje določenih delovnih nalog, identificirati obstoječo raven znanja zaposlenega ter izobraževanja načrtovati na način, da je znanje zaposlenih kar najbolj skladno z znanjem, ki je potrebno za njihovo opravljanje dela.

S kvalitetno pripravljenim načrtom izobraževanj in njegovim izvajanjem naj bi se tako delovna uspešnost zaposlenih povečala; saj naj bi bili z dodatnimi znanji, pridobljenimi z izobraževanji, bolj usposobljeni za opravljanje svojega dela.

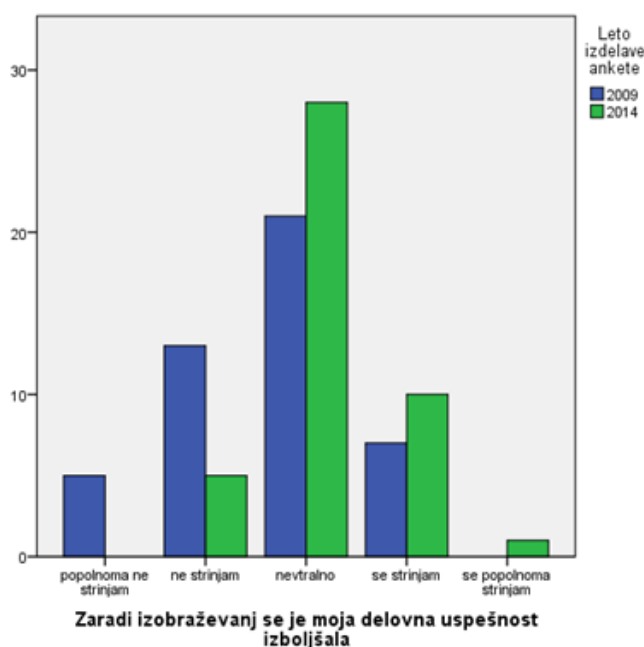
V tabeli 6.4 in grafu 6.7 so predstavljeni rezultati ankete, kjer so anketiranci vrednotili svoje strinjanje z izjavo, da se je njihova delovna uspešnost zaradi izobraževanj izboljšala.

Tabela 6.12: Vpliv izobraževanj na delovno uspešnost

		Zaradi izobraževanj se je moja delovna uspešnost izboljšala				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtralnno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)
Leto izdelave ankete	2009	10,90 %	28,30 %	45,70 %	15,20 %	0,00 %
	2014	0,00 %	11,40 %	63,60 %	22,70 %	2,30 %

Ob primerjavi rezultatov iz ankete iz leta 2009 in 2014 ugotovimo izrazito povečanje odgovorov, ki izražajo strinjanje s to trditvijo.

Graf 6.7: Vpliv izobraževanj na delovno uspešnost



Iz pridobljenih rezultatov tako sklepamo, da se je kvaliteta načrtovanja izobraževanj na delovnem mestu v Elektro Primorska, d.d. med leti 2009 in 2014 izboljšala. Toliko bolj, ker se je količina izobraževanj, ki so bila zaposlenim na leto omogočena, v tem času zmanjšala, kot smo predstavili v poglavju Upravljanje s človeškimi viri v Elektro Primorska, d.d.

Rezultati ankete tako govorijo v prid tezi, da je pri izvajanju izobraževanj kvalitetno načrtovanje izobraževanj glede na vsebine, ki so za posameznega zaposlenega relevantne, za delovno uspešnost zaposlenih bolj pomembno kot sam obseg izobraževanj, ki jih organizacija zaposlenim omogoči.



### 6.3.6 Pripadnost zaposlenih organizaciji

V izvedeni anketi smo preverjali, v kakšni meri zaposlenih poznajo vizijo organizacije za katero delajo, to je Elektra Primorska, d.d. Vizija podjetja naj bi namreč odražala zadano smer razvoja organizacije, pomemben del katere so seveda tudi njeni zaposleni.

Vizija Elektro Primorske, d.d., ki smo jo že navedli v prejšnjem poglavju, izraža spremembe organizacije, ki so potrebne, da se ta prilagodi spremenjenih tržnim razmeram, v katerih sedaj deluje.

Spremembe organizacije, ki jih Elektru Primorska, d.d. narekuje tržna deregulacija elektrogospodarstva so torej resda formalno zavedene v viziji podjetja, vendar pa rezultati ankete, predstavljeni v tabeli 6.6, nakazujejo nizek nivo poznavanja te vizije med anketiranimi zaposlenimi.

Leta 2009 je tako zgolj slabih 5 % anketiranih na vprašanje, če vedo, kakšna je vizija Elektra Primorska, d.d. odgovorilo pritrdilno. Delež anketiranih zaposlenih, ki so na isto vprašanje odgovorili pritrdilno, je bil sicer leta 2014 višji, vendar še vedno ni dosegel niti ene petine vseh vprašanih.

Tabela 6.13: Poznavanje vizije

		Ali veste, kakšna je vizija EP?		
		Da	Ne	Delno
		Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)
Leto izdelave ankete	2009	4,3 %	45,7 %	50,0 %
	2014	18,2 %	45,5 %	36,4 %

Kot že predstavljeno, je delež tistih anektiranih zaposlenih v Elektro Primorska, d.d., ki ne razmišlja o menjavi delovnega mesta zunaj organizacije relativno visok. Visok je tudi delež anketiranih zaposlenih, ki svojo službo v Elektro Primorska, d.d. vrednotijo kot varno. Glavni dejavnik motivacije med zaposlenimi pa so odnosi znotraj kolektiva.

Iz navedenega tako sklepamo, da je lojalnost organizaciji v Elektro Primorska, d.d., poenostavljeno rečeno, nadomeščena z lojalnostjo do varne službe in kolektiva.

## 7 Ugotovitve

Preoblikovanje trga distribucije električne energije v Sloveniji v smeri deregulacije, ki jo narekujejo direktive Evropske unije, je bistveno spremenilo ekonomsko okolje, v katerem Elektro Primorska, d.d. deluje. Poslovno okolje, ki je bilo predhodno državno regulirano in kot tako v zelo omejenem obsegu izpostavljeno dejavnikom tržne konkurence, se je moralo v svojem poslovnem modelu prilagoditi spremenjenim razmeram.

Prilagoditve lahko v grobem delimo na dve skupini, in sicer prilagoditve, vezane na model trženja poslovnih storitev Elektro Primorska, d.d. ter organizacijske prilagoditve; preoblikovanje internih ureditev za bolj učinkovite soočanje podjetja s spremenjenimi tržnimi razmerami, v katerih deluje.

V diplomskem delu smo se ukvarjali predvsem s tem, kako je proces deregulacije vplival na razvoj in spremembe v upravljanju s človeškimi viri v Elektro Primorska, d.d. Z anketo, ki smo jo izvedli leta 2009 in ponovili leta 2014 med zaposlenimi v Elektro Primorska, d.d. smo skozi čas opazovali in analizirali spremembe.

Čeprav analiza rezultatov anket ter poslovnih poročil Elektra Primorska, d.d. nakazuje očitne trende sprememb kadrovske politike in praks v smeri dobrih praks, ki veljajo v tržnem gospodarstvu (to je karierni management, management kompetenc, spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih in podobno), se vendarle izkazuje znaten potencial za njihovo nadaljnjo dodelavo in bolj strukturirano vpeljavo v poslovno politiko organizacije. Glede na ugotovljeno potrjujemo našo začetno hipotezo  $H_1$ , da v procesu deregulacije prilagoditev politik upravljanja s človeškimi viri ni imela osrednje vloge. Proces spreminjanja in preoblikovanja upravljanja človeških virov za doseg večje učinkovitosti se je pričel po tem, ko je bil trg že odprt.

Obseg spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih z orodjem letnih razgovorov se je leta 2014 v primerjavi z letom 2009 povečal, vendar še vedno ni bil opravljen z vsemi zaposlenimi. Izvedba letnega razgovora ni sama sebi namen. Če naj z letnim razgovorom zaposleni prejme povratno informacijo in oceno od nadrejenega o tem, kako je svoje delo opravljal na strukturiran način, morajo biti predhodno jasno in strukturirano določeni delovni cilji in kriteriji vrednotenja uspešnosti, ki bodo merilo in vodilo za izvedbo ocene. Dodatna vloga

jasno in objektivno postavljenih ciljev je poleg omenjenega spremljanja delovne uspešnosti tudi uskladitev delovnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije; zaposleni naj delajo tako in tisto, kar je skladno, oziroma bo v največji meri omogočalo dosego ciljev organizacije. Izkazana postopna uvedba sistematičnih orodij in pristopov za spremljanje in upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih potrjuje našo drugo hipotezo H<sub>2</sub>, in sicer, da se principi upravljanja človeških virov med procesom deregulacije v podjetju spreminjajo tako, da se zasleduje čim bolj učinkovita izraba človeških resursov.

Manko usklajenosti med cilji zaposlenih in cilji organizacije se v Elektro Primorska, d.d. izkazuje tudi v nizkem poznavanju vizije organizacije, ki je bilo ugotovljeno med analizo anket 2009 in 2014. Dodatno se izkazuje tudi v odgovorih anketiranih zaposlenih Elektra Primorska, d.d. na vprašanje glede njihovih dejavnikov motivacije. Izziv pri delu, pohvala nadrejenega nista bila identificirana kot glavna dejavnika motivacije, ampak je bil odnos znotraj kolektiva opredeljen kot pomembnejši faktor motivacije za zaposlene.

Komuniciranje ciljev organizacije in opredelitev načinov, kako vsak zaposleni v okviru svojih delovnih obveznosti in sposobnosti doprinese k njim, bi moralo izvajati vodstvo. S poznavanjem strategije podjetja bi se tudi zaposleni z organizacijo bolj identificirali in svojo vlogo v podjetju vrednotili glede na doprinos k doseganju ciljev organizacije.

Pripadnost podjetju in ključni razlogi zaposlenih, da ostajajo zaposleni v Elektra Primorska, d.d., nakazujejo največje pomanjkljivosti, oziroma možnosti za izboljšave kadrovske politike v podjetju. Visoka pripadnost kolektivu (ne podjetju, temveč odnosu med sodelavci), nizko vrednotene možnosti za napredovanje, slaba pripoznava delovne uspešnosti in visoko vrednotena varnost zaposlitev se zdijo kot ostaline iz poslovnega modela, ki je bilo značilno za Elektro Primorska, d.d., tako kot za preostali elektrodistribucijski sektor v Sloveniji, pred deregulacijo.

Zaposleni, ki v svojem delovnem okolju, glede na rezultate anket, ne realizirajo vseh svojih potencialov, ampak predvsem ohranjajo dobre odnose in svojo zaposlitev, je model dela, ki je bistveno bolj kot za okolje tržne konkurence značilen za delovanje javnih zavodov, kar je glede na zgodovino Elektro Primorska, d.d. očitna dediščina poslovnih politik pred deregulacijo, ko je Elektro Primorska bilo javno podjetje.

Finančni rezultati Elektra Primorska, d.d. ostajajo solidni in dosegajo pričakovanja in cilje, ki jih imata podjetje in država kot njegova največja lastnica. Kljub vsemu so nadaljnje spremembe delovanja Elektro distribucijskega trga v Sloveniji, to je nadaljnja deregulacija, realen obet upošteva nov Energetski zakon, ki bil nedavno sprejet, in zahteve Evropske unije od Slovenije za dosledno implementacijo direktiv, vezanih na to področje.

Za učinkovito spoprijemanje s poostrenimi izzivi konkurence na trgu, na katerem Elektro Primorska, d.d. deluje, je tako smiselno, da podjetje mobilizira interni kadrovske potencial, ki v tem trenutku, kar smo z rezultati naše ankete jasno izkazali, ostaja podoptimalno izkoriščen, za kar bi bila potrebna predvsem jasna zaveza vodstva za opredelitev in implementacijo kadrovske prakse, ki bodo omogočile učinkovito sinhroniziranost med cilji in delovanjem organizacije ter vseh njenih zaposlenih, nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenih ter posledično zagotovitev, da so faktorji, ki zaposlene pri delu motivirajo, izzivi, delovna uspešnost ter doprinos k razvoju in uspešnosti podjetja, ki jih zaposluje.

## 8 Sklep

Kot smo definirali v vzorčnem modelu, je deregulacija povzročila trend sprememb na trgu, ki zaradi večje konkurenčnosti od podjetij terjajo višjo stopnjo učinkovitosti. Učinkovita izraba resursov je nadvse pomembna. Cilj upravljanja s človeškimi viri, kot enim od ključnih virov organizacije, je tako zagotoviti, da je potencial zaposlenih izpolnjen, da so zaposleni primerno motivirani, stimulirani ter usposobljeni za delo in da je upravljanje s človeškimi viri tako, da omogoča učinkovito delovanje in razvoj podjetja, to je strateško upravljanje.

Spremembe in izboljšave na področju upravljanja s človeškimi viri v Elektro Primorska, d.d. še potekajo, vendar se niso začele istočasno kot deregulacija trga električne energije v Sloveniji. Implementirani so bili osnovni mehanizmi spremljanja delovne uspešnosti, ki jih prej ni bilo. To so na primer letni razgovori. Spremljanje delovne uspešnosti omogoča načrtovanje izobraževanj zaposlenih glede na dejanske potrebe tako zaposlenih kot organizacije. Skrb za razvoj kompetenc in karier zaposlenih pa ultimativno spremeni tudi sam odnos zaposlenih do organizacije in njihove vloge v njej. Bolj kot zaposleni cilje in uspehe podjetja štejejo za svoje, bolj bodo motivirani, da je njihov doprinos z delom tak, da so cilji doseženi.

Zaključujemo, da so smernice razvoja upravljanja s človeškimi viri, kot so načrtane v Elektro Primorska, d.d., za doseg boljše izrabe resursov in posledično večje učinkovitosti podjetja primerne, vendar je za doseg optimalnih rezultatov potrebno strukturirano in odgovorno zagotoviti, da se potrebni principi implementirajo in izvajajo naprej. Slednje je vsekakor, kot že omenjeno, odgovornost na strani vodstva, in sicer, da zagotovi, da je želena delovna uspešnost, razvoj kompetenc in motivacija zaposlenih omogočena in primerno vrednotena, saj bo le tako osnovno načelo recipročnosti med tem, kako organizacija srbi za svoje zaposlene in tem, kako in koliko zaposleni prispevajo k uspešnosti organizacije, izpolnjeno.

## 9 Literatura

1. ACER. 2012. *The Agency*. Dostopno prek: [http://www.acer.europa.eu/The\\_agency/Pages/default.aspx](http://www.acer.europa.eu/The_agency/Pages/default.aspx) (5. april 2014).
2. Agencija za energijo RS. 2002. *Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002*. Dostopno prek: [http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=36&id\\_informacija=708](http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=36&id_informacija=708) (20. april 2014).
3. --- 2011. *Deset let Javne agencije Republike Slovenije za energijo*. Dostopno prek: [http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=36&id\\_informacija=708](http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=36&id_informacija=708) (20. april 2014).
4. --- 2014. *Pristojnosti agencije*. Dostopno prek: [http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=29&id\\_informacija=883](http://www.agen-rs.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=29&id_informacija=883) (29. marec 2014).
5. Ahmed, Arif. 2009. Creating opportunity from crisis: taking a strategic and learning-focused perspective. *Development and Learning in Organizations* 23 (5): 4–6.
6. AJPES. 2014. *Poslovni izkaz Elektro Primorska d.d. 2009–2013*. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI&CompanyId=47628> (28. julij 2014).
7. Appelbaum, Steven H., Andrea Everard in Loretta T. S. Hung. 1999. *Strategic downsizing: critical success factors*. *Management Decision* 37 (7): 535–552.
8. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to human resource management*. Oxford; New York: Oxford University Press.
9. Beer, Michael, ur. in Bert Spector, ur. 1985. *Readings in human resource management*. New York; London: The Free Press Collier Macmillan Publishers.
10. Borenstein, Severin in James Bushnell. 2000. Electricity Restructuring: Deregulation or Reregulation? *Regulation* 23 (2): 46–52.
11. Borzen. 2014. *Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: <http://www.borzen.si/si/podjetje/SitePages/predstavitev.aspx> (2. april 2014).
12. Boselie, Paul. 2010. *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach. Poglavje 3: Human resource management & performance: Adding value through people*. London: McGraw-Hill Higher Education. Dostopno prek: [highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/.../CH3.pdf](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/.../CH3.pdf) (4. april 2014).
13. Bourdeau, John W. 1998. Strategic Human Resource Management Measures: Key Linkages and the People Vantage Model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 3 (2): 21–40.

14. Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management: Third Edition (Management, Work and Organisations)*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
15. --- in Patrick Wright. 2007. *The Oxford handbook of human resource management* Oxford; New York: Oxford University Press.
16. Brečević, Djani, Aleš Šaver in Andrej Bučar. 2003a. *Naloge razvoja prenosnega podjetja pri odpiranju trga električne energije*. Inštitut za raziskave v energetiki, ekologiji in tehnologiji. Dostopno prek: [www.ireet.com/slo/referati/naloge-razvoja.pdf](http://www.ireet.com/slo/referati/naloge-razvoja.pdf) (4. april 2014).
17. --- 2003b. *Lastništvo proizvodnih virov*. Ljubljana: Inštitut za raziskave v energetiki, ekologiji in tehnologiji. Dostopno prek: [www.ireet.com/slo/referati/strokovne-osnove.pdf](http://www.ireet.com/slo/referati/strokovne-osnove.pdf) (4. april 2014).
18. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
19. Darwish, Tamer Khalil in Satwinder Singh. 2013. Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organisational performance?: Evidence from Jordan. *International Journal of Manpower* 34 (6): 674–692.
20. Delmas, Magali, Michael V. Russo in Maria J. Montes-Sancho. 2005. *Deregulation and Resource Reconfiguration In The Electric Utility Industry*. *Energy Policy and Economics* 012. Dostopno prek: [www.ucei.berkeley.edu/PDF/EPE\\_012.pdf](http://www.ucei.berkeley.edu/PDF/EPE_012.pdf) (4. april 2014).
21. Domney, Mark D., Heather I. M. Wilson in Er Chen. 2005. Natural monopoly privatisation under different regulatory regimes: A comparison of New Zealand and Australian airports. *International Journal of Public Sector Management* 18 (3): 274–292.
22. Došenović Bonča, Petra, Nina Ponikvar, Ksenija Pušnik in Maks Tajnikar. 2010. Transformation of Slovenia's electricity distribution system toward market competition. *Zagreb international review of economics & business* 13 (1): 1–27.
23. *Elektro Primorska*. Dostopno prek: <http://www.elektro-primorska.si/> (12. marec 2014).
24. --- 2007. *Ravnanje s človeškimi viri*. Nova Gorica: Interni dokument.
25. --- 2008. *Letno poročilo družbe za leto 2007*. Dostopno prek: [http://www.elektro-primorska.si/sl-si/Documents/letno\\_porocilo\\_druzbe\\_za\\_leto\\_2007.pdf](http://www.elektro-primorska.si/sl-si/Documents/letno_porocilo_druzbe_za_leto_2007.pdf) (29. maj 2014).

26. --- 2009. *Letno poročilo družbe za leto 2008*. Dostopno prek: [http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/Letno\\_poročilo\\_družbe\\_za\\_leto\\_2008.pdf](http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/Letno_poročilo_družbe_za_leto_2008.pdf) (29. maj 2014).
27. --- 2010. *Letno poročilo družbe za leto 2009*. Dostopno prek: [http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno\\_porocilo\\_druzbe\\_za\\_leto\\_2009.pdf](http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno_porocilo_druzbe_za_leto_2009.pdf) (29. maj 2014).
28. --- 2011. *Letno poročilo družbe za leto 2010*. Dostopno prek: [http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/Letno%20poročilo\\_družbe\\_za\\_leto\\_2010.pdf](http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/Letno%20poročilo_družbe_za_leto_2010.pdf) (29. maj 2014).
29. --- 2012. *Letno poročilo družbe za leto 2011*. Dostopno prek: [http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno\\_porocilo\\_druzbe\\_2011.pdf](http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno_porocilo_druzbe_2011.pdf) (29. maj 2014).
30. --- 2013 *Letno poročilo družbe za leto 2012*. Dostopno prek: [http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno\\_porocilo\\_druzbe\\_2012.pdf](http://www.elektroprimorska.si/sl-si/Documents/letno_porocilo_druzbe_2012.pdf) (27. julij 2014).
31. ELES. 2014. *Za občane*. Dostopno prek: <http://www.eles.si/za-obcane.aspx> (26. marec 2014).
32. *Energetski zakon (EZ)*. Ur. l. RS 9/1999. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=21005&part=u&highlight=energetski+zakon#!/Energetski-zakon-\(EZ\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=21005&part=u&highlight=energetski+zakon#!/Energetski-zakon-(EZ)) (11. maj 2014).
33. *Energetski zakon (EZ-1)*. Ur. l. RS 17/2014. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=116549#!/Energetski-zakon-\(EZ-1\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=116549#!/Energetski-zakon-(EZ-1)) (15. maj 2014).
34. *Energetski zakon (uradno prečiščeno besedilo) (EZ-UPB2)*. Ur. l. RS 27/2007. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=79243&part=u&highlight=energetski+zakon#!/Energetski-zakon-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(EZ-UPB2\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=79243&part=u&highlight=energetski+zakon#!/Energetski-zakon-(uradno-precisceno-besedilo)-(EZ-UPB2)) (12. maj 2014).
35. Engartner, Tim. 2010. Less Government is Good Government? Deregulation as an Undermining Principle of Financial Markets. *Journal of Social Science Education* 9 (1): 32–38.
36. Evropska Komisija. 2010. *Interpretative note on Directive 2009/72/EC Concerning common rules for the internal market in electricity and Directive 2009/73/EC concerning common rules for internal market in natural gas: The Unbuilding Regime*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/interpretative\\_notes/interpretative\\_note\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/interpretative_notes/interpretative_note_en.htm) (4. julij 2014).
37. --- 2012. *Sporočilo za javnost*. Dostopno prek: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1139\\_sl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1139_sl.htm) (4. julij 2014).



38. --- 2013. *Ownership Unbuilding - The Commission's practice in assessing the presence of a Conflict of Interest Including in Case of Financial Investors*. Dostopno prek: [ec.europa.eu/energy/gas.../swd\\_2013\\_0177\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/energy/gas.../swd_2013_0177_en.pdf) (4. julij 2014).
39. Evropski parlament in Evropski svet. 2009. *Direktiva 2009/72/EC (211:55) o skupnih pravilih notranjega trga z električno energijo*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0072&from=EN> (15. februar 2014).
40. Ferčič, Aleš. 2009. Ekonomska teorija in ex ante regulacija. *Lexonomica: revija za pravo in ekonomijo* 1 (1): 33–50.
41. Ferligoj, Anuška. 1997. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba Z. Batagel.
42. Fernández-Mesa, Anabel, José Luis Ferreras-Méndez, Joaquin Alegre in Ricardo Chiva. 2014. IT competency and the commercial success of innovation. *Industrial Management & Data Systems* 114 (4): 550–567.
43. Giannakis, Dimitrios, Tooraj Jamasb in Michael Pollitt. 2005. *Benchmarking and Initiative regulation of Quality of Service: An Application of the UK Electricity Distribution Networks*. Cambridge Working Papers in Economics CWPE 0408, CMI Working Paper 35. Dostopno prek: <https://www.repository.cam.ac.uk/> (4. julij 2014).
44. Godal, Kristine Fjone. 2004 *Consequences of Deregulation and Organisational restructuring on Job Content and Occupational Health in the Norwegian Electric Energy Sector*. Dostopno prek: [www.ub.uib.no/elpub/2004/h/710003/hovedoppgave.pdf](http://www.ub.uib.no/elpub/2004/h/710003/hovedoppgave.pdf) (4. julij 2014).
45. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Eileen Kaplan. 1995. The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management* 7 (5): 3–12.
46. Heine, Klaus. 2011. Inside the black box: incentive regulation and incentive channeling on energy markets. *Journal of Management & Governance* 17 (1): 157–186.
47. Henderson, Joan, Rodney McAdam in Edel O' Neill. 1999. Energizing the business – creating business excellence in a service based electrical utility. *Managing Service Quality* 9 (6): 389–395.
48. Hrovatin, Nevenka. 2000. *Regulacija trgov po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

49. Iacobucci Edward, Michael Trebilcock in Ralph A. Winter. 2005. *Economic Deregulation of Network Industries: Managing the Transition to Sustainable Competition*. Toronto: University of Toronto. Dostopno prek: [www.law-lib.utoronto.ca/investing/reports/rp23.pdf](http://www.law-lib.utoronto.ca/investing/reports/rp23.pdf) (4. april 2014).
50. Ivančič, Anita. 2007. Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika* 11 (4): 473–490.
51. Karasek, Robert in Töres Theorel. 1990. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
52. Kesselman, Mark, Joel Krieger in William A. Joseph. 2010. *Introduction to Comparative Politics: Political Challenges and Changing Agendas*. Fifth Edition. Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
53. Klitgaard, Thomas in Rekha Reddy. 2000. Lowering Electricity Prices through Deregulation. *Current Issues in Economics and Finance* 6 (14): 2–6.
54. Koopmans, Linda, Claire Bernaards, Vincent Hildebrandt, Stef van Buuren, Allard J. van der Beek in Henrica C.W. de Vet. 2013. Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62 (1): 6–28.
55. Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
56. --- 2009. *Management kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
57. Martínez-Sánchez, Angel, Manuela Pérez-Pérez, María José Vela-Jiménez in Pilar de-Luis-Carnicer. 2008. Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management* 21 (1): 7–31.
58. McAfee, R. Preston, Hugo M. Mialon in Michael A. Williams. 2004. *When are sunk costs barriers to entry? Entry Barriers in Economic and Antitrust Analysis*. Dostopno prek: [authors.library.caltech.edu/11284/1/MCAaer04.pdf](http://authors.library.caltech.edu/11284/1/MCAaer04.pdf) (4. april 2014).
59. McHugh, David, Deborah Groves in Alison Alker. 1998. Managing learning: what do we learn from a learning organisation? *Learning Organization* 5 (5): 209–220.
60. Ministrstvo za gospodarstvo. 2013. *Program državnih razvojnih prioritet in investicij Republike Slovenije za obdobje 2014-2017*. Dostopno prek: [http://www.asociacija.si/slo/wp-content/uploads/2013/04/DRPi\\_prvi\\_osnutek-1.pdf](http://www.asociacija.si/slo/wp-content/uploads/2013/04/DRPi_prvi_osnutek-1.pdf) (4. julij 2014).
61. Ministrstvo za infrastrukturo in prostor. 2014. *Direktorat za energijo*. Dostopno prek: [http://www.mzip.gov.si/si/delovna\\_podrocja/energetika/](http://www.mzip.gov.si/si/delovna_podrocja/energetika/) (27. julij 2014).

62. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
63. Petričević, Vesna. 2010. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
64. Philip C. Wright in Gary D. Geroy. 2001. Human competency engineering and world class performance: a cross-cultural approach. *Cross Cultural Management: An International Journal* 8 (2): 25–46.
65. Portal Energetika. 2013. *Energetski zakon EZ-1*. Dostopno prek: <http://www.energetika-portal.si/predpisi/energetika/slovenija/krovni-zakon-ez-ez-1/> (25. marec 2014).
66. Prašnikar, Janez. 1992. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. PSC (Public Sector Consultant). 2014. *Electric Industry Deregulation: A Look at the Experience of Four States*. Dostopno prek: [www.pscinc.com/LinkClick.aspx?fileticket...tabid=65](http://www.pscinc.com/LinkClick.aspx?fileticket...tabid=65) (4. april 2014).
68. Računsko sodišče RS. 2009. *Ureditev izvajanje gospodarske javne službe sistemskega operaterja distribucijskega omrežja*. Revizijsko poročilo. Dostopno prek: [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K1B4A699B671BB071C1257583003E9262/\\$file/SODO\\_SP07.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K1B4A699B671BB071C1257583003E9262/$file/SODO_SP07.pdf) (26. april 2014).
69. --- 2014. *Ureditev izvajanje gospodarske javne službe sistemskega operaterja distribucijskega omrežja*. Revizijsko poročilo. Dostopno prek: [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/KAF720EB51C46BB1FC1257CC200261AA6/\\$file/SODOukrepi\\_SP10-12.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/KAF720EB51C46BB1FC1257CC200261AA6/$file/SODOukrepi_SP10-12.pdf) (4. april 2014).
70. Reichel, Astrid in Wolfgang Mayrhofer. 2009. The End of Personnel? Managing Human Resources in Turbulent Environments. *Management revue: the international review of management studies* 20 (1): 5–14.
71. Ringel, Marc. 2003. Liberalising European electricity markets: opportunities and risks for a sustainable power sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 7 (6): 485–499.
72. Rousseau, Vincent, Caroline Aubé in Sébastien Tremblay. 2013. Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal* 34 (4): 344–364.
73. Rumbles, Sally in Gary Rees. 2013. Continuous changes, organizational burnout and the implications for HRD. *Industrial and Commercial Training* 45 (4): 236–242.

74. Sagadin, Janez. 2003. *Statistične metode za pedagoge*. Maribor: Obzorja.
75. Sani, Sabiu Bariki in Reza Kouhy. 2014. Effect of the Deregulation of Downs Stream Oli Sector on the Gross Domestic Product (GDP) and Employment in Nigeria. *The Macrotheme Review* 3 (3): 117–136.
76. Scholz, Christian in Stefanie Muller. 2010. *Human resource management in Europe: Looking again at the issue of convergence*. Dostopno prek: [www.orga.uni-sb.de/files/98.pdf](http://www.orga.uni-sb.de/files/98.pdf) (4. april 2014).
77. Setnikar-Cankar, Stanka, Maja Klun, Primož Pevcin, Aleksander Aristovnik in Žiga Andoljšek. 2009. *Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
78. SODO. 2014. *Kdo smo*. Dostopno prek: [http://www.sodo.si/druzba\\_sodo/kdo\\_smo](http://www.sodo.si/druzba_sodo/kdo_smo) (21. marec 2014).
79. Statistični urad RS. 2014. *Aktivno prebivalstvo, Slovenija, januar 2014 - končni podatki*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=6121](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6121) (4. april 2014).
80. Stigler, George J. 1971. The theory of economic regulation. *The Bell Journal Economics and Management Science* 1 (1): 3–21.
81. Stiles, Philip in Jonathan Trevor. 2006. *Best practice and key themes in global human resource management*. Cambridge: Cambridge University.
82. Suliman, Abubakr in Bader Al. Harethi. 2013. Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy* 7 (3): 410–424.
83. Tajnikar, Maks. 2001. *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Tarren, David, Howard Potter in Sian Moore. 2008. *Restructuring in the Electricity Industry: A Toolkit for Socially Responsible Restructuring with a Best Practice Guide*. Dostopno prek: [www.epsu.org/a/4761](http://www.epsu.org/a/4761) (4. julij 2014).
85. Union of the Electricity Industry – Eurelectric. 2013a. *Power Distribution in Europe, Facts & Figures*. Dostopno prek: [http://www.eurelectric.org/media/113155/dso\\_report-web\\_final-2013-030-0764-01-e.pdf](http://www.eurelectric.org/media/113155/dso_report-web_final-2013-030-0764-01-e.pdf) (5. april 2014).
86. --- 2013b. *Power Statistics & Trends 2013*. Dostopno prek: [http://www.eurelectric.org/media/113667/power\\_statistics\\_and\\_trends\\_2013-2013-2710-0001-01-e.pdf](http://www.eurelectric.org/media/113667/power_statistics_and_trends_2013-2013-2710-0001-01-e.pdf) (9. april 2014).

87. --- 2013c. *The retail (R)evolution-power to the customer, The fundamentals of the smart energy system*. Dostopno prek: [http://www.eurelectric.org/media/115446/broch\\_smart\\_energy\\_system\\_131126\\_lr-2013-2500-0002-01-e.pdf](http://www.eurelectric.org/media/115446/broch_smart_energy_system_131126_lr-2013-2500-0002-01-e.pdf) (15. april 2014).
88. Waheed, Sajjad, Zaim Abdülhalim in Zaim Halil. 2012. Talent Management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 12 (1/15): 130–137.
89. Walker, James W. 1985. Managing Careers: Policies and Systems. V *Readings in human resource management*, ur. Michael Beer in Bert Spector, 233–264. New York; London: The Free Press Collier Macmillan Publishers.
90. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

# Prilogi

## Priloga A: Vprašani

Spol M Ž

Starost \_\_\_\_\_

Oblika zaposlitve: za določen čas \_\_\_\_\_ praksa \_\_\_\_\_ za nedoločen čas

Delovna doba na Elektro Primorski: \_\_\_\_\_ (v letih)

*Ovrednotite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestici od 1 do 5, in sicer tako, da 1 pomeni, da se popolnoma NE strinjate in 5, da se popolnoma strinjate.*

Moja zaposlitev na Elektro Primorska (EP) se mi zdi varna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moja upešnost pri delu je primerno ovrednotena.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Za uspešno opravljanje dela, bi mi podjetje moralo omogočiti pogostejša izobraževanja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moja uspešnost pri delu je opažena.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nisem v skrbeh, da bi delo na EP izgubil/a.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Za razvoj mojih kompetenc je podjetje ustrezno poskrbelo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nikoli še nisem resno razmišljal/a o tem, da bi si poiskal/a drugo zaposlitev zunaj EP.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Napredovanje je ob dobrih rezultatih zaposlenega realna opcija v EP.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kljub trenutni ekonomski situaciji se ne bojim za svojo zaposlitev.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moj napredek na delovnem mestu je redno spremljan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moje predloge, vezane na delo in delovne procese, moji nadrejeni poslušajo in upoštevajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V podjetju mi je omogočen osebni razvoj.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zaradi izobraževanj se je moja delovna uspešnost izboljšala.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Letno mi podjetje omogoči vsaj eno izobraževanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Izobraževanja, ki jih organizira podjetje in sem se jih udeležil/a, so bistvena za delo, ki ga opravljam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V EP mi je omogočen profesionalni razvoj.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sposoben/spodobna sem za delo, ki je bolj zahtevno od tega, ki ga trenutno opravljam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V prihodnjih 2-h letih, če bom še vedno delal/a na EP, pričakujem napredovanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Podjetje ravna ustrezno in zna zadržati mlade in perspektivne kadre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

S svojim nadrejenim imam letni razgovor o svojem delu, ambicijah ter potrebah po izobraževanju razgovor vsaj enkrat letno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kaj vas najbolj motivira za delo? (Izberite en dejavnik, ki je za vas v zvezi z zadovoljstvom na delovnem mestu najpomembnejši.)

- a) Dobri odnosi znotraj kolektiva
- b) Zadovoljstvo ob uspešno opravljanem delu
- c) Pohvala nadrejenih
- d) Plačilo
- e) Izziv
- f) Drugo

Ali veste, kakšna je vizija EP?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

## Priloga B: Odgovori na vprašalnik 2009 in 2014

		Moja zaposlitev na Elektro Primorska (EP) se mi zdi varna				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	2	2	21	13	8
	2014	2	0	20	18	4

		Moja uspešnost pri delu je primerno ovrednotena				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	3	9	24	8	2
	2014	0	4	29	9	2

		Za uspešno opravljanje dela, bi mi podjetje moralo omogočiti pogostejša izobraževanja				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	2	6	19	14	5
	2014	0	5	16	16	7

		Moja uspešnost pri delu je opažena				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	3	12	23	7	1
	2014	1	7	26	9	1



		Nisem v skrbeh, da bi delo na EP izgubil/a				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	2	7	24	10	3
	2014	1	6	19	14	4

		Za razvoj mojih kompetenc je podjetje ustrezno poskrbelo				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	3	12	21	10	0
	2014	0	5	23	16	0

		Nikoli še nisem resno razmišljal/a o tem, da bi si poiskal/a drugo zaposlitev zunaj EP				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	4	7	14	12	9
	2014	2	5	13	13	11

		Napredovanje je ob dobrih rezultatih zaposlenega realna opcija v EP				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	9	14	15	8	0
	2014	1	11	21	11	0

		Kljub trenutni ekonomski situaciji se ne bojim za svojo zaposlitev				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	4	7	21	10	4
	2014	1	7	21	11	4

		Moj napredek na delovnem mestu je redno spremljan				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	6	18	15	7	0
	2014	0	11	19	13	1

		Moje predloge, vezane na delo in delovne procese, moji nadrejeni poslušajo in upoštevajo				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	3	11	19	8	5
	2014	0	4	18	15	7

		V podjetju mi je omogočen osebni razvoj				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	3	12	22	8	1
	2014	0	12	19	12	1

		Zaradi izobraževanj se je moja delovna uspešnost izboljšala				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	5	13	21	7	0
	2014	0	5	28	10	1

		Letno mi podjetje omogoči vsaj eno izobraževanje				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	10	12	18	5	1
	2014	2	3	23	14	2

		Izobraževanja, ki jih organizira podjetje in sem se jih udeležil/a, so bistvena za delo, ki ga opravljam				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	6	7	16	15	2
	2014	3	6	17	16	2

		V EP mi je omogočen profesionalen razvoj				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	6	16	19	4	1
	2014	1	12	22	8	1

		Sposoben/sposobna sem za delo, ki je bolj zahtevno od tega, ki ga trenutno opravljam				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	1	2	20	12	11
	2014	0	2	17	17	8

		V prihodnjih 2-h letih, če bom še vedno delal/a na EP, pričakujem napredovanje				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	19	10	13	2	2
	2014	0	16	22	5	1

		Podjetje ravna ustrezno in zna zadržati mlade in perspektivne kadre				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	6	17	14	6	3
	2014	0	5	27	9	3

		S svojim nadrejenim imam letni razgovor o svojem delu, ambicijah ter potrebi po izobraževanju razgovor vsaj enkrat letno				
		popolnoma ne strinjam	ne strinjam	nevtravno	se strinjam	se popolnoma strinjam
		Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	14	15	11	4	2
	2014	3	4	17	12	8

		Kaj vas najbolj motivira za delo?					
		Dobri odnosi znotraj kolektiva	Zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu	Pohvala nadrejenih	Plačilo	Izziv	drugo
		Število	Število	Število	Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	22	11	1	9	2	1
	2014	19	14	0	9	1	1

		Ali veste, kakšna je vizija EP?		
		Da	Ne	Delno
		Število	Število	Število
Leto izdelave ankete	2009	2	21	23
	2014	8	20	16