

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO
Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto
VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE NOVO MESTO
School of Business and Management Novo mesto

Izzivi globalizacije in družbeno- ekonomsko okolje EU

ZBORNİK PRISPEVKOV

*Globalisation Challenges and the Social-
Economic Environment of the EU*

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

Mednarodna znanstvena konferenca

International Scientific Conference

29. in 30. marec 2012

Novo mesto 2012

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU

Izdali in založili / Publishers ©

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto
Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto
Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto
School of Business and Management Novo mesto

Uredil / Editor-in-Chief

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Milan Jurina, dr. Ljupčo Keveški, dr. Slobodan Čamilović

Lektorirali / Proofread by

Melanija Frankovič – slovenski jezik, Tina Banfi – angleški jezik

Naslovnica / Title Page

Sandra Hrovat

Tehnična urednika / Technical Editors

Bojan Nose, Brigita Jugovič

Natisnila / Printed

Tiskarna Littera picta, d.o.o.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3(082)

339.9(082)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : collection of scientific papers : international scientific conference, 29. in 30. marec 2012, Novo mesto / [uredila Jasmina Starc]. - Novo mesto : Fakulteta za poslovne in upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences : Visoka šola za upravljanje in poslovanje = School of Business and Management, 2012

ISBN 978-961-6309-38-7 (Visoka šola za upravljanje in poslovanje)

1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina

262904064

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

- Dr. Neva Maher* 11
Izziv globalizacije, management sistem, kakovost in rezultati
Challenges of Globalisation, Management System, Quality and Results
- Akad. prof. dr. Danilo Ž. Marković* 18
Globalizacija, socialni kapital i nove paradigme menadžmenta u savremenom globalizirajućem društvu
Globalisation, Social Capital and Management's New Paradigms in a Modern Global Society
- Akad. prof. dr. Grozdanka Gojkov* 24
Kvalitet obrazovanja u globalnim promenama društva
The Quality of Education in Global Social Changes
- Dr. Iva Konda* 40
Odločitvene dileme managerjev mednarodno delujočih podjetij glede globalnega trženjskega spleta
Decision-Making Dilemmas of Managers in International Companies Regarding the Global Marketing Mix
- Akad. prof. dr. Zoran Arandjelović, dr. Vladislav Marjanović* 48
Strukturalna transformacija u uslovima globalizacije
Structural Transformation under the Conditions of Globalisation
- Dr. Jasmina Starc* 57
Obremenjenost s stresom pri redno zaposlenih visokošolskih učiteljih in sodelavcih na visokošolskih zavodih
Occupational Stress Experience by Full-Time Teachers and Associates in Higher Education Institutions

REFERATI

- Milica Andevski, PhD, Dušan Ristić, PhD* 66
To What Extent Are Employees in Schools Leaders?
V kakšnem obsegu so zaposleni v šolah voditelji?
- Dr. Franci Avsec* 77
Boljše delovanje verige preskrbe s hrano: problemi in ureditve
Better Functioning of the Food Chain: Problems and Regulations

<i>Dr. Snežana Babić-Kekez</i>	83
Modaliteti primene principa racionalizacije u organizaciji nastave na jezicima nacionalnih manjina Models for Applying the Principle of Rationalisation in Organising Teaching for Minority Language Students	
<i>Tina Banfi</i>	91
Kako izboljšati metode poučevanja poslovne angleščine v visokošolskem izobraževanju? How to Improve Teaching Methods for Business English in Higher Education?	
<i>Dejan Bec</i>	96
Trenerska mreža kot način kakovostnejšega upravljanja s človeškimi viri v Mercatorju Coaching as a Way of Better Human Resources Management in Mercator	
<i>Mag. Ana Blažič</i>	102
Strokovno izobraževanje za potrebe gospodarstva – želja ali realnost? Professional Training for the Purposes of the Economy	
<i>Mira Brodarič, mag.</i>	114
Brezposelnost in porast prodaje zdravil Unemployment and a Rise in the Sale of Medicines	
<i>Dr. Dragana Ćamilović</i>	125
Trendovi u obrazovanju na daljinu Distance Education Trends	
<i>Nataša Damjanović</i>	133
Vpliv globalizacije v bančništvu The Impact of Globalisation on Banking	
<i>Dr. Tatjana Devjak</i>	140
Ravnatelj vrtca v vlogi managerja pri izvajanju predšolske vzgoje Kindergarten Headmaster as a Manager in the Implementation of Early Childhood Education	
<i>Nada Drobnič</i>	155
Predpravna obravnava zapadlih neplačanih terjatev fizičnih oseb v bankah Pre-Legal Action Against Natural Persons for Outstanding Receivables in Banks	
<i>Nataša Fink, mag., dr. Desimir Bošković, mag. Janez Bauer</i>	161
Merjenje zavzetosti zaposlenih za doseganje kakovostnega dela v Zavodu za zdravstveno varstvo Novo mesto Measurement of Employee Engagement to Perform Quality Work in the Novo mesto Health Care Centre	

<i>Dr. Dragutin Funda, mag. Tomislava Majič, Zvonimir Majič</i>	169
Sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu Management Systems for Health and Safety at Work	
<i>Darja Gantar</i>	178
Obvladovanje sprememb in učeča se organizacija v Zavarovalni družbi Adriatic Slovenici d.d. Change Management and a Learning Organisation in the Adriatic Slovenica d.d. Insurance Company	
<i>Ana Gazvoda</i>	184
Zaposlovanje mladih Youth Employment	
<i>Tatjana Grahek</i>	191
Organizacijska kultura v podjetju Adria Mobil Organisational Culture in Adria Mobil	
<i>Mag. Malči Grivec</i>	200
Trženje zdravil v luči gospodarske krize Marketing of Medicines in the Light of the Economic Crisis	
<i>Marjana Hribar</i>	211
Kvantitativna zdravniška oskrba na Dolenjskem in v Beli krajini v primerjavi z Evropo The Quantity of Health Care in the Dolenjska and Bela Krajina Regions in Comparison with Europe	
<i>Igor Ilar</i>	218
Zaposlitveni potencial na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda na Dolenjskem Employment Potentials in the Discharge and Treatment of Waste Water in the Dolenjska Region	
<i>Ljupčo Janevski</i>	226
Urban Marketing, its Function and Organisational Changes Caused by its Impact on Urban Environments Urbani marketing, njegova funkcija i organizacijske promene izazvane njenim uticajem u urbanim sredinama	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	232
Napovedovanje prodaje in povpraševanja po novih izdelkih – študija primera Sales and Demand Forecasting Regarding New Products – Case Study	
<i>Lidija Kegljevič Zagorc, mag.</i>	240
Tranzicijski menedžment kot model oblikovanja ciljev trajnostnega prostorskega razvoja v Sloveniji Transition Management as a Model for Setting Sustainable Spatial Development Objectives in Slovenia	

<i>Brigita Kerme</i>	248
Socialni kapital in pripadnost zaposlenih v farmacevtski organizaciji Social Capital and Employee Loyalty in a Pharmaceutical Organisation	
<i>Ljupčo Kevereski, PhD</i>	255
Managing and Development of the Talents as Strategically Organizational Priorities in Great Corporate Communities Upravljanje i razvoj talenata strateški organizaciski prioritet u velikim korporaciskim zajednicama	
<i>Beno Klemenčič</i>	262
Vpliv spola na nakupno odločanje porabnikov The Influence of Gender on the Purchase Decisions of Customers	
<i>Mitja Kolbezen</i>	269
Blagovne znamke v času recesije Trademarks in the Recession	
<i>Nenad Kondić, Sanja Velič</i>	278
Razlogi za bolniško odsotnost medicinskih sester v intenzivni terapiji Reasons for Sick Leave of Intensive Care Nurses	
<i>Dr. Tomaž Kostanjevec, Suzana Rožič, mag.</i>	287
Spodbujanje investicij v javnem sektorju v času gospodarske krize Promotion of Investments in the Public Sector in the Economic Crisis	
<i>Metka Kovačič</i>	295
Pomen socialnega kapitala v podjetju Trimo Trebnje d. d. kot učeči se organizaciji The Importance of Social Capital in Trimo Trebnje d. d. as a Learning Organisation	
<i>Dr. Milena Kramar Zupan</i>	305
Izzivi menedžmenta v svetu globalizacije Management Challenges in Globalization World	
<i>Sebastjan Kristovič</i>	313
Eksistencialna kriza in bivanjski vakuum v interakciji z aktualno globalno problematiko Existential Crisis and Existential Vacuum in the Interaction with the Current Issues of the Global World	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	319
Ljudski kapital paradigma izazovima globalizacije Human Capital as a Paradigm of the Challenges of Globalisation	
<i>Dr. Radivoje Kulić</i>	324
Suština i smisao ljudskog kapitala kao razvojnog resursa Essence and Meaning of Human Capital as a Development Resource	

<i>Zoran Kusić</i>	333
Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu Organisational Climate and Satisfaction of Employees in Health Care	
<i>Mag. Ljiljana Leskovic, dr. Gozdana Miglič, dr. Goran Vukovič</i>	339
Dejavniki, ki vplivajo na pojav sindroma izgorevanja v socialnovarstvenih zavodih v Republiki Sloveniji Factors that Influence the Phenomenon of Burnout in Social Care Centres in Slovenia	
<i>Anica Matkovič</i>	348
Zaupanje med vodilnimi in zaposlenimi Trust between Managers and Employees	
<i>Suzanna Mežnarec Novosel</i>	353
Vpliv prepričanj na strateško komunikacijo managerjev v času globalizacije Beliefs that Affect Strategic Communication Management during Globalisation	
<i>Dr. Živorad Milenović</i>	360
Kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi kao uslov njene vaspitno-obrazovne efikasnosti Teacher' Competencies in Inslusive Continue as a Condition of its Efficiency Educational	
<i>Mag. Danijela Mišić</i>	371
Različita poimanja života prelamaju se kroz misli i stavove likova u engleskim romanima za decu i mlade Different Understanding of Life Diffracts through Thoughts and Attitudes of Characters in English Novels for Children and Young People	
<i>Mag. Simon Muha, dr. Vladislav Rajković, dr. Jože Florjančič</i>	379
Model razvoja človeških virov v srednjem šolstvu A Model for Human Resource Development in Secondary School	
<i>Dr. Radmila Nikolić</i>	388
Neka pitanja upravljanja kvalitetom u obrazovanju Questions Concerning Quality Management in Education	
<i>Kristinka Ovesni, PhD, Vera Radović, PhD</i>	396
Activities of Human Resource Development: an Andragogical Viewpoint Aktivnosti razvoja ljudskih resursa: andragoška perspektiva	
<i>Edward Pielichaty, PhD</i>	403
New Requirements Regarding the Classification and Measurement of Financial Assets Nove zahteve glede klasifikacije in merjenja finančnih sredstev	

<i>Mag. Ana Podhostnik</i>	409
Način vodenja kot odločujoč dejavnik odnosa do dela in obnašanja delavcev v zdravstvu The Method of Management as a Crucial Factor in the Relation to the Work and Behaviour of Employees in Health Care	
<i>Željko Požega, PhD, Boris Crnković, PhD, Goran Sučić, PhD</i>	419
Analysis of Tertiary Education – How the Number of Students Who Complete Their Studies and Their Time Frame Affect the Level of Economic Development? Analiza terciarnog obrazovanja - kako broj studenata koji završavaju studij i u kojem vremenskom roku utječe na stupanj ekonomskog razvoja?	
<i>Rok Ravbar</i>	426
Vpliv črpanja nepovratnih sredstev iz EU skladov na hiter razvoj slovenskih podjetij in njihov konkurenčni preboj The Effect of Disbursement of EU funds on the Rapid Development of Slovene Companies and their Competitive Breakthrough	
<i>Mag. Barbara Rodica</i>	431
Ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetij z inovacijami Creating a Competitive Advantage Through Innovation	
<i>Dario Saftich</i>	441
Na razmeđu globalizacije i teritorijalnih posebnosti At the Crossroads of Globalization and Territorial Uniqueness	
<i>Mag. Miro Simonič, dr. Darko Števančec</i>	446
Primerjava nakupnih dejavnikov kot osnova globalnega trženja piščančjega mesa Comparison of Buying Factors as the Basis for Global Marketing of Chicken Meat	
<i>Mag. Franc Simonišek, Robert Sotler</i>	454
Vpliv modelov financiranja zdravstvenih storitev na poslovanje bolnišnic in izkoriščenost resursov The Influence of Health Care Financing Models on the Operation of Hospitals and the Exploitation of Resources	
<i>Mojca Sitar</i>	461
Priložnosti za načrtovanje akademske kariere Opportunities for Planning an Academic Career	
<i>Dr. Cvetko Smilevski</i>	470
Ljudski resursi i kompanijska konkurentnost Human Resources and Company Competitiveness	
<i>Dr. Stana Smiljković</i>	475
Značaj širih socijalnih, kulturnih i istorijskih okolnosti za razvoj ličnosti učenika Importance of Broader Social, Cultural and Historical Circumstances for Students' Personality Development	

<i>Toni Soklevski, MA</i>	481
Competences of Operations Managers Kompetencije operativnih menadžera	
<i>Dr. Lidija Stefanovska</i>	488
Ljudski resurs kao faktor uticaja na sprovođenje organizacijskih strategija Human Resources as a Factor of Influence on the Implementation of the Organisational Strategies	
<i>Dr. Buba Stojanović</i>	495
Nastavnik kao menadžer u obrazovnom sistemu danas Teacher as a Manager in Today's Educational System	
<i>Vesna Stojanovska, MA</i>	505
Emotional Intelligence - Significant Characteristic of School Leaders Čustvena inteligenca – pomembna značilnost vodij šol	
<i>Dr. Ljubiša Stojmirović, mag. Tomislav Nikolić, mag. Aleksandra Stojković</i>	512
Kadrovska politika političke stranke The Personnel Policy of Political Parties	
<i>Daniela Velkova, MSc</i>	519
Motivation: What Employees Need and What Managers Actually Do Motivacija: što zaposlenici trebaju i što menedžeri zapravo učine za zaposlenike?	
<i>Bogdana Vujnović – Gligorić, PhD, Ramiz Kikanović, PhD</i>	525
Advantages and Pitfalls of Financial Liberalisation in Developing Countries Prednosti in pasti finančne liberalizacije v državah v razvoju	
<i>Dr. Zdenka Zalokar Divjak</i>	533
Psihična in duhovna stabilnost posameznika – izziv sodobnega časa Mental and Spiritual Stability of an Individual - a Condition for Challenges of the Modern World	
<i>Dr. Dušan Zdravković, dr. Snežana Radukić</i>	538
Savremeni pogledi na globalnu ekonomsku krizu – kako je sve počelo? Modern Viewpoints on the Global Economic Crisis – How It All Began?	
<i>Tone Zorc</i>	545
Bremenitve pokojnin v Republiki Sloveniji Charges Levied on Pensions in the Republic of Slovenia	
<i>Alenka Zupan, mag.</i>	553
Pridobivanje delovnih izkušenj v času izobraževanja Acquiring Work Experience during Education	
<i>Maja Žičkar</i>	559
Vlaganje v zaposlene Investing in Employees	

Dr. Neva Maher

Izziv globalizacije, management sistem, kakovost in rezultati

UDK 005.44:005:005.336.3

KLJUČNE BESEDE: kakovost, podjetniški in javni sektor, Evropski instrument, sistem, rezultati

POVZETEK - Kakovost stoji v strategijah podjetniškega in javnega sektorja, vendar vsi ne dosegajo konkurenčnih rezultatov. Dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji je zgolj 25.554 EUR. Milenijske spremembe terjajo pomembne ukrepe, nove koncepte in pravi pristop. Pri tem je pomembna usmeritev celostna sistemska kakovost. Ta terja sistemsko ravnanje managementa ali management, ki obvladuje kakovost celostno. V ta namen je bil po več desetletjih razvoja izkušenj v svetu v letu 1992 posebej priporočen evropski instrument EFQM (ang. European Framework for Quality Management, slov. Evropski okvir za management kakovosti), ki pa je razumljen bolj kot instrument ocenjevanja, ne pa za management koristen instrument, ki pripomore načrtovano in sistematično pot do rezultatov.

UDC 005.44:005:005.336.3

KEY WORDS: quality, private and public sector, EU instrument, system, results

ABSTRACT - Quality is included in all the strategies of private and public sector bodies, but competitive results are not achieved by every organisation. Added value in Slovenia is only EUR 25,555 per capita. Millennial changes require substantial measures, new concepts and a proper approach. Therefore, the total quality system is in accordance with these decisions. For that reason, the system management has been introduced (or total quality management), which means managing the quality in its entirety. To that end, after decades of developing experience worldwide, the European instrument EFQM (European Framework for Quality Management) was adopted in 1992, which is especially recommended by the EU. However, EFQM is understood by the majority of managers as an assessment tool rather than a management tool that helps achieve results through a planned and systematic way.

1 Uvod

Skozi stoletja sta bila zemlja in morje glavna vira preživetja množic. Merkantilizem in produkcija industrijske revolucije sta potisnila v ospredje kapital, opremo in stroje kot dominantne produkcijske faktorje, od takrat dalje se kapitalistični način produkcije le še krepi; že Marx je izpostavil: »Neskončna je lakota kapitala ...«. In posledice te lakote sprožajo že od preloma tisočletij milenijske spremembe: diktat finančnega kapitala preko globalnih korporacij in nevidno globalno prisvajanje zlasti intelektualnega kapitala preko lastništva. Res je, da je tehnološki napredek povezan z znanjem, ki je v ljudeh, da je pomembna informacijska in komunikacijska tehnologija, a znanje in ne le finančni kapital je ključni motor, instrument in gonilo razvoja korporacij, njihovega dolgoročnega obstanka in razvoja konkurenčnih prednosti. Zato so s temi dejstvi povezani največji izzivi za sleherno podjetje in institucijo. Vendar pa mora vsak subjekt najti svoje pogoje obstoja in razvoja.

Neskončna lakota finančnega kapitala znova in znova povzroča krize, pa čeprav je nujno soočenje z realnostjo: polovica ljudi na Zemlji zasluži samo okrog 5 % svetovnega bogastva. Sedanje število živih ljudi na svetu je večje kot število vseh doslej živečih na Zemlji. Tu so podnebne spremembe, vojna za vodo se je že začela. Nobelovec Paul Krugman pravi: »Glavno vprašanje je, ali je mogoče ekstremiste, ki blokirajo odgovorno politiko, poraziti in omejiti?«

Slovenija je zelo majhna in ranljiva. Bistveno je postalo vprašanje: Kaj sami lahko naredimo zase, za družino, za podjetje, za državo. Treba je najti optimalen odgovor, kako z obstoječimi resursi do rezultata. Tudi na nivoju države XXI. stoletje ni tisti čas, da bi se razglabljalo, kaj narediti, ampak je treba najti ustrezne odgovore na »kako to narediti«. Štiri temeljna ekonomska vprašanja (Kaj? Koliko? Za koga? Na kakšen način?) so še vedno prva lekcija ekonomije. Potrebne so spremembe za večjo dodano vrednost, prestrukturiranje in dvig nivoja kakovosti.

V dandanašnjem svetu ni problem proizvajati, problem je prodati in dobiti plačilo. Treba je imeti vizijo, razumeti, v kakšnem poslu smo, ali poslujemo pod lastno blagovno znamko ali smo odvisni dobavitelj, treba je dobro razumeti kontekst, v katerem se posluje, šele potem lahko resnično določimo prave prioritete in s tem bistveno zmanjšamo tveganja. Treba je namreč preživeti, dobro bi se bilo tudi razvijati, inovirati in ustvarjati dodano vrednost. Pri tem lahko veliko pomagata dva ekonomska instrumenta, ki ju je Evropska unija celo vgradila v zakonodajo, to sta logični okvir in evropski okvir menedžmenta kakovosti.

Logični okvir je instrument, ki v EU ukrepanje povezuje v celoto (Lizbonska strategija in Evropa 2020). Evropski okvir menedžmenta kakovosti (ang. European Framework of Quality management, EFQM) je instrument, ki v logistiko vnaša vrednote kakovosti, sistemsko osredotočenost in možnost sistematičnega nadziranja. Kakovost ni nikakršen abstraktni pojem: je skupno ime za kar nekaj temeljnih vrednot. Za pet temeljnih vrednot XXI. stoletja pa veljajo: poštenost, zakonitost, gospodarnost, učinkovitost in uspešnost. V zvezi z uporabo teh dveh instrumentov želim izpostaviti dejstvo, da je metodologija v okviru EU temeljni instrument menedžmenta in ne nekaj, kar se ignorira in pušča za debato »filozofom«.

2 Sistem in menedžment

Podjetje, ki hoče biti konkurenčno, mora učinkovito izkoriščati vse vire, ki so na razpolago. Vendar so ovire, ki jih postavi država, zakonodaja, lobiji itn. številne, ni udejanjena odgovornost ... Treba je zaznavati tveganja in izboljšati zanesljivost procesov, izboljšati kakovost. Ker so potenciali redki, rezultati pa nujni, sistemski pristop k obvladovanju kakovosti poskrbi, da res prav nič ni prepuščeno naključju.

Ekonomija in menedžment pač ne moreta ostajati zgolj teorija, morata iti s časom in kontekstom dogajanja v času in prostoru. Teorija na tem področju ne more biti

zgolj raziskovalno razmišljanje, ampak se že osredotoča na akcijo: bolj kot kaj, je pomembno kako.

Primanjkuje kreativnega razmišljanja opozarja dr. E. de Bono. V 2010. leta izdani knjigi *The Drucker Difference* (str. 19) je guru Drucker v opomin, kako funkcionira XXI. stoletje izpostavil, da je »menedžment odgovoren, da se delajo stvari na pravi način, vodenje pa, da se delajo prave stvari. Treba je videti, kar je vidno, a še vedno nevideno... Menedžerski je pristop do potencialov in priložnosti«.

Naloga menedžmenta je, da s kakovostnim poslovanjem pripelje podjetje do rezultatov, poslovanje oz. poslovni sistemski model pa mora biti učinkovit. Besede, ki so najbolj povezane s tveganji, za katerimi stojijo pomembne vsebine in kultura vrednot, so: sistemski menedžment, celostna kakovost, potenciali, viri ali inputi, outputi aktivnosti, rezultati, dodana vrednost, inovativnost ... Poslovodstvo – menedžment mora biti naravnano na rezultate (performance management), delovati mora sistemsko (system management). Zato je EFQM pomembno vodilo menedžmenta in njegov instrument, ki mu daje okvire, kako z danimi viri do čim večje dodane vrednosti.

V XXI. stoletju mora funkcionirati sistemski menedžment (ang. System Management) zato, da res ni nič prepuščeno naključju, saj ni izbire, osredotočiti se je treba na pomembne stvari (ang. Materiality) in tveganja. Ker je sistem predpogoj za strateško naravnano menedžmenta na rezultate (ang. performance management), je evropski okvir nujne sestavine strukture tudi zajel.

Na menedžmentu je odgovornost za rezultate in za neizkoriščene potenciale in morebitne »lene« delavce. Menedžment »polaga račune« (ang. Accountability) in se podpiše pod računovodske izkaze. Da ne bi bilo neizkoriščenih potencialov, se načrtuje ne le posel, inovacije, ampak tudi izkaze uspeha in bilance stanja, za več let vnaprej, saj so potrebne tudi kalkulacije poslovanja in ne le kalkulacije produktov. Prodajne cene vplivajo na prihodek, ta na premoženje. In obratno premoženje – potenciali morajo dajati rezultate, lastnik terja odgovornost.

Vodenje človeških virov je slovenski prevod za obvladovanje potencialov, ki so v ljudeh (ang. human resource management, HRM). Ne da je premalo tehnikov med vodilnimi, premalo je znanja in hotenja identificirati potenciale, ki so v ljudeh, to izmeriti in ovrednotiti z namenom, saj je treba potem tudi prevzeti odgovornost, da bodo planirani rezultati in oportunitetni prihodek doseženi. Priložnosti, intelektualni kapital, neopredmeteno premoženje (ang. Intangibles), ki je v XXI. stoletju glavni vir dodane vrednosti, gredo drugam, nastajajo oportunitene izgube, a v okolju uporabe stroškovnega računovodenja ostajajo neizmerjene in neevidentirane. V nekaterih nekdanjih socialističnih državah obstaja velik razkorak med »na znanju zasnovano družbo« in udejanjanjem le-te, saj se v praksi običajno učijo in osredotočajo na kadrovanje, na vpogled v primere ravnanja z ljudmi (iskanje in selekcija, upravljanje delovne uspešnosti, razvoj in usposabljanje ...). Izboljšanje produktivnosti razvijajo po starem pristopu kot porast proizvodnje in ne dodane vrednosti, veliko debatirajo o organizacijski klimi, čeprav je organiziranje le ena od petih funkcij, ki jih mora izpeljati menedžment, organiziranje pa tudi ni isto kot organizacija.

3 Kakovost in rezultati

Kakovost je skupna beseda za več vrednot, ki jih lahko poimenujemo tudi načela, principi in so hkrati kriteriji vrednotenja na poti k rezultatom. Kakovost deluje kot sinergija tehnologije, človeških virov, potencialov in aktivnosti, stroke in menedžmenta.

EFQM (ang. European Framework for Quality Management, slov. Evropski okvir za menedžment kakovosti) je v Evropski uniji od leta 1992 priporočen instrument celostnega obvladovanja kakovosti, da bi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti na nivoju podjetja, institucij in držav dosegali rezultate, učinkovali pa na nivoju držav in EU.

Instrument je sistemski model ukrepanja za uspešnost: omogoča nadziranje, nenehne izboljšave, obvladovanje potencialov in aktivnosti. Tudi sicer so okviri (ang. Framework) v EU pogosti instrumenti ukrepanja: v bolonjski reformi okvir kvalifikacij, logični okvir za kakovostno programiranje ukrepov in učinkovito črpanje virov EU. Okvir zajame priporočeno bistvo, ugotovljeno na osnovi stroke in prakse, da sistem ničesar ne prepušča naključju. Štejejo rezultati in odgovornost menedžmenta je, da jih s potenciali (inputi) doseže. Gre za enostaven instrument, ki pa je v učbenikih in metodologiji raziskovanj, v primerjavi z matematičnimi modeli, kar zastavljen. Evropski okvir kot sistemski model ukrepanja za uspešnost omogoča nadziranje, nenehne izboljšave, obvladovanje potencialov in aktivnosti ter je podlaga modelu odličnosti fundacije.

Za obema modeloma, EFQM in EFQM, je ideja menedžmenta celostne kakovosti (TQM, ang. Total Quality Management), pa vendar v modelu odličnosti namesto menedžmenta stoji kot prvo načelo »voditeljstvo« (ang. Leadership). Vendar voditeljstvo in menedžment ni isto: vodenje je le prva od petih funkcij, ki jih mora opraviti menedžment v okolju globalizacije. Preostale štiri so še: načrtovanje, organiziranje in koordiniranje, ravnanje s potenciali, ki so v ljudeh, in nadziranje.

Evropski okvir za menedžment kakovosti pa vidim kot koristen instrument: Drucker pravi »Ni dovolj delati dobro; moramo dobro delati. Vendar, da bi delali dobro, mora biti najprej posel vzpostavljen, da dela dobro. (ang. It is not good to do well; it must also do good. But in order to do good, a business must first do well« (ibid., str. 47).

Več kot res je, kar pravi guru Drucker »Znanje je treba izboljšati, stalno večati, če ne - izgine« (ibid., str. 35).

4 Kakovost, uspešnost in učinkovitost

Menedžment je lahko bolj ali manj učinkovit (meri se s kazalnikom razmerja med outputom in inputom), kakovostno sistemsko delovanje pa je tisto, kar prinaša rezultate. Treba je torej ločiti, kaj je učinkovitost in kaj je uspešnost. Zakonodaja je to uredila, ker je povezana z zakonodajo EU, vendar se še vedno najdejo napake, tudi v učbenikih.

Kakovost deluje kot sinergija tehnologije, človeških virov, potencialov in aktivnosti, stroke in menedžmenta. Največje tveganje je, če sistem ne deluje. Treba je ugotoviti, ali je sistem sploh vzpostavljen, so z imenom in priimkom podeljene pristojnosti in odgovornosti ali ne. Če delujejo deli sistema, lahko še vedno sistem kot celota ne deluje. Sistem EFQM je struktura in model soodvisnih delov; je instrument za uporabo.

Evropski okvir tudi zelo razlikuje menedžment in zaposlene. Vsi zaposleni ne prispevajo enako k rezultatom, zelo različne so njihove pristojnosti in odgovornosti.

Med zaposlenimi so pomemben potencial inovatorji, kreatorji blagovnih znamk, patentov in licenc. Kadar se na široko govori o človeških virih, se jih mora identificirati, zakaj so pomembni za rezultate, njihove kompetence pa morajo biti povezane s potrebnimi aktivnostmi (proces) za doseganje rezultatov, tistimi, ki so že, in tistimi, ki jih še ni, pa bi bile potrebne, če naj se podjetje tržno naravna.

Nadalje je za uspešno doseganje rezultatov menedžmentu v veliko pomoč računovodstvo, še posebej zanj razviti del računovodenja v pomoč menedžmentu. Management Accountancy (slov. poslovodno računovodenje) namreč povezuje potenciale z aktivnostmi pa tudi vrednoti prispevek k dodani vrednosti. Pogled zgolj na stroške stroškovnega računovodenja je premalo, a na žalost še vse prepogosta praksa v vseh bivših socialističnih državah, kjer se zaradi nekakovostnega menedžmenta in upravljanja ne spodbuja razvoj računovodenja.

Poslovodno računovodstvo je tudi v Sloveniji slabo razvito, o možnih uporabah, metodologijah in trženju intelektualnega kapitala se premalo uči. Primerov iz prakse za prakso v domačih razmerah v učbenikih skoraj ni, učbeniki so vse prevečkrat slabi prevodi iz drugih okolij in avtorji najpogosteje sploh nimajo izkušenj v podjetjih.

Naslednja slika nazorno prikazuje, da ima sistem dva dela: prvi del prikazuje potenciale, ki omogočajo rezultate, del potem, ko procesi stečejo, pa so že rezultati. Pa še en pomemben del je vgrajen v sistem: na kateri koli točki je možno vpeljati inoviranje in potrebno je nenehno spremljanje, da se napake ne ponavljajo; gre za kontinuirano učenje.

5 Zaključek

Primerjave znanja, ne le v Sloveniji, tudi tiste, ki so bile narejene v EU, kažejo na to, da imamo v Sloveniji veliko znanja in relativno dobro razvite človeške vire, potrebne za hitrejši družbeno-ekonomski razvoj, vendar so ti viri premalo izkoriščeni. Ni narejena povezava, ki je v podrobnostih strukturirana v tako enostavnem modelu, kot je EFQM.

Treba je tržiti pod lastno blagovno znamko, to so rezultati; če je podjetje dobavitelj, ne le da ni dodane vrednosti, celo brez plačila lahko ostane. Zato je še zlasti pomembno, da menedžment deluje kot sistem, pa tudi išče inovativne načine za

kreativno izrabo intelektualnega kapitala. Potenciali, ki so v ljudeh, znanje, tehnologija – so neoprijemljiva sredstva, ki dandanes v svetu prinašajo največ dodane vrednosti, vendar si jo prisvoji zadnji člen v verigi. Stopnjuje se namreč globalna delitev na manjšino tistih, ki tržijo pod lastno blagovno znamko, in večino brezimnih dobaviteljev.

Zato je pomembno, da menedžrji poznajo modele in da jih tudi uporabijo. Zanimivo je tudi, da več ljudi za kratico EFQM (ki je v EU od 1992 priporočen instrument kot okvir kakovosti) ne prepozna le-tega kot okvir, ampak kot EFQM Excellence Model. Slednji je bolj poznan in gre za Evropsko fundacijo in njen model odličnosti, EFQM European Foundation for Quality Management - EXCELLENCE MODEL.

Stalno se iščejo načini, kako doseči s prodajo in trženjem produkta (izdelka in storitve) čim višjo ceno zato, da se doseže čim višja novoustvarjena in dodana vrednost. Zato podjetja odpirajo lastne prodajalne, razvijajo blagovne znamke, snujejo čedalje večje nestvarno premoženje, saj so, na primer, patenti in licence dragocen vir prihodkov. V dandanašnjem svetu ni problem proizvajati, problem je prodati. Dober menedžment uveljavi in obvladuje pravi marketinški pristop, saj se samo skozi takšen način realizira dodana vrednost in relativno velika razlika v ceni, takšna, ki omogoča ne le obstoj, ampak tudi soliden razvoj. V praksi zasledimo podjetja, katerih pristop je še vedno proizvodni, večinoma pa je prodajni. Pravi marketinški pristop in koncept pa je dolgoročno največji dobiček, pa tudi možnost trženja znanja, tehnologije in pravic iz nestvarnega premoženja.

Menedžment dandanes deluje v okolju globalizacije, na katerega se mora tudi sam odzivati in biti nanj ustrezno pripravljen. Globalizacija je namreč multidimenzionalni fenomen in je povzročila, da subjekti ne morejo več delovati povsem neodvisno in ne sledeč, kaj se dogaja in kaj prinaša največje dobičke: znanje, ki je kapital v ljudeh, ni več samo strošek. V ljudeh je individualni, socialni in intelektualni kapital, vendar ga je treba identificirati kot takšnega za podjetje, še posebej pripoznati in uveljaviti ter udejanjiti, pa tudi računovodsko prikazati kot ekonomsko kategorijo. To je premoženje znanja in kompetenc v aktivni bilanci stanja. Zato je tudi tveganje, če menedžment v firmi ne zagotovi tudi kakovosti računovodskih evidenc in ne poskrbi za pravočasno izdelavo zanesljivih informacij o ključnih potencialih podjetja; prav ljudje pa so ključni potencial v XXI. stoletju in ključ za tržni preboj v težkih razmerah na trgu, vendar ga je treba ekonomsko, menedžersko, računovodsko izpeljati. Pomembna so tudi vlaganja v ljudi in nikoli ne bo razvoja, če se gleda na razvoj kot na strošek. Obravnava vsaj dela potencialov v ljudeh kot neoprijemljivega premoženja pa omogoča razmejevanje stroškov na več let in celo amortiziranje, kot npr. pri opredmetenih strojih.

V praksi je vse prepogosto prisotno krčenje stroškov. Z zniževanjem stroškov se lahko celo onemogoča doseganje rezultatov. V razmerah sodobnega trga, kjer je huda konkurenca, je postalo usodnega pomena razmišljati o rezultatih, jih programirati in njim v podporo razvijati poslovodno računovodstvo. Zgolj klasično stroškovno računovodstvo, ki prevladuje v večini slovenskih podjetij, ne zadostuje več.

LITERATURA

1. Creating value from intellectual assets (2006). Paris: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, OECD.
2. Devetak, G. (2007). Marketing menedžment. Koper: Fakulteta za menedžment.
3. Drucker, P. (2010). The Drucker difference. McGraw-Hill companies.
4. Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast (2010). Bruselj: Evropska komisija.
5. <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>.
6. Kaplan, Norton (2000). Sistem uravnovešenih kazalnikov.
7. Keegan, W. J. (2002). Global marketing Menedžment. New Jersey: The Prentice Hall International Series in Marketing, Seventh edition.
8. Kotler, P. (2004). Menedžment trženja. Ljubljana: GV Založba.
9. Kotler, P., Fox, K. F. A. (1995). Strategic Marketing for Educational Institutions. New Jersey: Prentice –Hall.
10. Kotler, P., Fox, K. F. A. (1995). Strategic Marketing for Educational Institutions. Second edition. New Jersey: Prentice –Hall.
11. Kotler, P., Jain, D. C., Maesincee, S. (2002). Marketing Moves, A New Approach to Profits, Growths, and Renewal. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
12. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Marketing menedžment – twelfth edition. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
13. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Marketing menedžment – twelfth edition. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
14. Maher, N. (1996). Kakovost usposabljanja smozaposlovalcev. Andragoška spoznanja, št. 2, str. 53-54.
15. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T. (2003). Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba.
16. Milost, F. (2007). A dynamic monetary model for evaluating employees. Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 1, str. 124 - 138.
17. Možina, S., Kovač, J. (2006). Menedžment znanja, temelj razvoja podjetij. Maribor: Založba Pivec.
18. OECD Economics Department (2001). »Investment in Human Capital Through Post-compulsory Education and Training«. Economic Outlook, No. 70.
19. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2002). Ekonomija. Ljubljana: GV Založba.
20. Štiblar, F. (2008). Globalna kriza in Slovenija. Gospodarska gibanja, No. 406.
21. Temeljni akti Evropskih skupnosti, Amsterdamska pogodba in prečiščeni besedili Maastrichtske in Rimske pogodbe, Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve (2002). Uradni list R Slovenije.

Akad. prof. dr. Danilo Ž. Marković

Globalizacija, socijalni kapital i nove paradigme menadžmenta u savremenom globalizirajućem društvu

UDK 005.44:316.42

KLJUČNE REČI: društvo, kapital, civilizacija, čovek, razvoj

POVZETEK - U radu se razmatra socijalni kapital kao društveni fenomen. Čini se napor da se prevaziđe shvatanje socijalnog kapitala kao (samo) ekonomske kategorije. U kontekstu takvog pristupa nastanak socijalnog kapitala se shvata kao faza u evolutivnom razvoju kapitalizma i promenom razvijajuće uloge čoveka tvorci primenjuju znanja. U sledu ovih razmatranja sagledavaju se relacije: socijalni kapital – razvoj ljudskog potencijala i indeks životne snage čoveka. Sva ova promišljanja vrše se sa stanovišta civilizacijskih promena i novih civilizacijskih tokova.

UDC 005.44:316.42

KEY WORDS: society, capital, civilization, man, development

ABSTRACT - In this paper, social capital is considered a social phenomenon. It takes a great effort to overcome the understanding of social capital (only) as an economic category. In the context of this approach, the creation of social capital is understood as a phase in the evolutionary development of capitalism and a change in the role of man who uses knowledge. With regard to these reflections, there are the following relations: social capital - the development of human potential and the vitality index. All of these reflections are considered from the viewpoint of civilization changes and new civilization trends.

Kritičko promišljanje odnosa u savremenom globalizirajućem društvu uključuje ne samo promišljanje globalizacije kao globalnog društvenog procesa i globalnog ekonomskog sistema koji se njome uspostavlja (Leksbin, 2003, str. 185) i globalnog neoliberalnog kapitalizma (Babkov, 2003, str. 69–139) kao faze u evolutivnom razvoju kapitalizma. U kontekstu ovih promišljanja sve su češća ukazivanja da ekonomska globalna kriza ima svoje korene u kapitalizmu kao zastarelom sistemu u »stanju propadanja, koji u svom sadašnjem obliku nema mesto u svetu oko nas« (Vujić, 2012, str. 2). Ove kritičke opservacije kapitalizma rezultat su saznanja o negativnim posledicama tržišne ekonomije, privrednoj stagnaciji i masovnoj nezaposlenosti koji su doveli do pokreta nazvanog »Ogorčeni« i »Osvojimo Vol Srit«. U stvari, kako je istaknuto na Samitu u Davosu početkom ove (2012) godine, kapitalizam je izneverio društvo u kome vlada, kapitalisti su izgubili moralni kompas (Šaron Border) i podešavanje moralnog kompasa poslovnih i političkih elita traži reformu »kapitalizma u proticanju«. Međutim razumevanje posledica, podešavanja moralnog kompasa, i mogućnost sprečavanja kraha globalnog ekonomskog sistema, treba razmatrati u kontekstu evolucije kapitalizma globalizacije i nastankom globalnog kapitalizma sa idejom neoliberalnog kapitalizma.

Globalizacija predstavlja smisleni način da novac dobije zamah, donosi profit mirnim putem (Boriko, 2002, str. 25). To je proces omogućen razvojem visoke tehnologije (koji omogućava »sažimanje« prostora i vremena) prožimanje iskazanom tržišnom konkurencijom i dominantnim oblikom kretanja kapitala u obliku novac - novac, čime je omogućeno formiranje opštečovečanske finansijsko-informacione tehnologije (Uškin, 2003, str. 185). U stvari, time nastaje (u drugoj polovini XX veka) nov globalni sistem kao nova informaciono - tehnička, ekonomsko - ekološka, naučno - politička i socijalno - kulturna stvarnost sa specifičnim strukturama i procesima. Ovaj sistem se prostire složenim svetsko - privrednim i međunarodnim odnosima menjajući se po meri promena prirodnog i socijalnog okruženja čoveka, stvarajući materijalnu i duhovnu kulturu, formirajući individualno - ličnosne interese i vrednosti i različite ciljeve razvoja (Leksbin, 2003, str. 57). Mnogi kapitalisti podržavaju globalizaciju, kao osnovni proces ovog sistema, tvrdeći da ona predstavlja humano izjednačavanje slobodnog tržišta sa ekonomijom i demokratijom, ukazujući i da je razvoj napredak samo za neke, a vremenom i za većinu ljudi. U takvom pristupu oni iskazuju svoje shvatanje da je kapitalizam dobio »hladni rat« kao trijumf tržišne ekonomije i demokratije (Gen, 2008, str. 24). Ali, isto tako značajni istraživači društvenih odnosa i promena su ukazivali, i ukazuju, da globalizaciju ne treba shvatiti kao ideologiju, ona je jedno sredstvo i ne treba joj dodavati više vrednosti (Sol (Soul), 2009, str. 66). Ona je potekla od zapadnih (razvijenih) kapitalističkih država sa ciljem da čovečanstvo organizuju u funkciji svojih konkretnih interesa, a ne u interesu apstraktnog čovečanstva (Marković, Slović, 2002, str. 23–26).

Globalizacija kao globalni društveni proces i globalni neoliberalni kapitalizam nastao sa njom zasnovani su na znanju kao osnovnom razvojnom resursu u evolutivnom razvoju kapitalizma. Razvoj proizvodnih snaga predstavlja osnovni faktor razvoja kapitalizma. Ali je i kapitalizam težeći većoj racionalnosti i produktivnosti u cilju prisvajanja što većeg profita pospešivao i podsticao razvoj proizvodnih snaga. U ovom sledu i sklopu razvoja uporedo sa globalizacijom i njenim širenjem povećavao se značaj znanja kao razvojnog resura. U ovakvom razvoju odvija se i svojevrsna intelektualizacija čovekove radne (posebno proizvodne) delatnosti i intelektualni kapital postaje realnost privrednog i društvenog života. Promene u sadržaju (i karakteru) rada pored pozitivnih imaju i negativne posledice, kao što je gubljenje osećanja o svrsishodnosti radne delatnosti i osećanja samopoštovanja i samovrednovanja za kojim, po pravilu u manjoj ili većoj meri imaju ljudska bića, i koja čine značajne pretpostavke stvaranja znanja, koje se javlja osnovnim faktorom razvoja u novoj evolutivnoj fazi razvoja kapitalizma. Tako kapitalizam, zasnovan na znanju kao osnovnom faktoru razvoja, težeći sve većoj produktivnosti i profitabilnosti biva upućen da potraži (istraži) činioce povećanja ili ukine ograničavanja razvoja znanja, što dovodi do istraživanja i potrebe uvažavanja čoveka – stvaraoca i primenjivača znanja (Marković, 2010, str. 71–90).

Na liniji ovakvog saznanja o čoveku kao stvaraocu i primenjivaču znanja došlo je do promišljanja, i shvatanja, kapitala čoveka - ljudskog kapitala. Kapital čoveka u

najširem smislu se shvata kao sveukupnost svojstava i kvaliteta učesnika u radnom procesu (kvalifikacija, motiva, interesa, ideala, kultura, obrazovanja, itd. U užem smislu to je termin koji se upotrebljava da označi profesionalno - kvalifikacione karakteristike u procesu rada. Formiranje ovih karakteristika čoveka stiče se u procesu koji pretpostavlja i predstavlja ulaganje i materijalnih sredstava, snage i vremena u obrazovanju, obučavanju, razvijanju fizičkih i duhovnih sposobnosti čoveka. To su ulagnja, investicije, rečeno ekonomskim rečnikom, u svojstva, karakteristike čoveka uz očekivanje da će to ulaganje pozitivno uticati na poboljšanje racionalnosti, povećanje produktivnosti, pa i položaja na tržištu i mogućnost ostvarivanja većeg profita. Ali, isto tako izostajanje ulaganja u razvijanju ovih sposobnosti (karakteristika) učesnika u radnom procesu nepovoljno utiče na profitabilnost i položaj na tržištu. Naime, individua u koju je uloženo više vremena, snage i sredstava, daje bolji kvalitet, utiče na bolji plasman na tržištu rada. Takođe, radnici koji imaju nedostatke obrazovanja, obuke, kvalifikacija i neposrednog radnog iskustva propadaju na tržištu rada, radna mesta koja zauzimaju karakteriše niska plata i neznatna mogućnost napredovanja u zaposlenju (Marković, Slović, 2002, str. 23–26).

Radna delatnost sa visokom tehnologijom zahteva visokorazvijen ljudski kapital određenih karakteristika (na koje smo već ukazali) čije razvijanje traži i materijalno (finansijsko) ulaganje (investiranje u njihovo razvijanje i prožimanje tog ulaganja i karakteristika ljudskog kapitala koje se može označiti kao nova faza u evolutivnom razvoju kapitalizma – socijalni kapital. On pretpostavlja jedinstvo ulaganja (investiranja) i sposobnosti čoveka ne samo učesnika u procesu rada, već i posjednika znanja neophodnog resursa razvoja, veće racionalnosti i produktivnosti i profitabilnosti. Socijalni kapital je višeslojan fenomen i uključuje u sebe kao osnovne komponente: psihofizičku sposobnost za rad, profesionalno-kvalifikacione kvalitete, komunikativnost, moralno-vrednosne stavove, sposobnost za inicijativu i stvaralaštvo, »elektronsku pismenost« i dr. Ovako shvaćen socijalni kapital kao prožimajuća »smeša« investicija i ostvarenih sposobnosti i znanja za ostvarivanje produktivne (i profitabilne) radne aktivnosti nije »okamenjena« već podleže stalnim promenama, permanentnim ulaganjima (povećanju investicija) u razvijanju znanja i sposobnosti učestvujući time i u permanentnom razvijanju visoke tehnologije. Time se omogućava dokvalifikacija i prekvalifikacija zaposlenih (čak i više puta u njihovom radnom veku) saglasno promenama u sadržaju i karakteru rada usled razvoja tehnologije.

Organizovanje ekonomske (i društvene) delatnosti u uslovima realnosti socijalnog kapitala, zahteva mnoge promene u sferi menadžmenta. Te promene moraju poći od saznanja da savremena razvijena i razvijajuća visoka tehnologija zahteva svestrano razvijene ličnosti, virtuožno vladajući svojim profesijama, imajući 2-3 različite kvalifikacije, visoko moralno-etički osećaj i širok vidokrug. Ona je dužna znati da primi, obradi i koristi informaciju i biti odgovorna. Pritom treba prevazići tehnocestička shvatanja menadžmenta kao skupa propisa i metoda o upravljanju ljudima, i isti shvatati i shvatiti kao društveni proces koji se iskazuje u povezanom ponašanju učesnika u organizaciji socijalnih i ekonomskih sistema a pravilo povezivanja i poveza-

nih ponašanja poštuju samobitnost i dostojanstvo onih povezivanja čija ponašanja se uređuju (Žukov, 1996, str. 9–11). Ovo novo promišljanje menadžmenta sa stanovišta fenomena socijalnog kapitalizma treba da bude u funkciji da intelektualizacija čovekove radne, pre svega proizvodne delatnosti bude i u funkciji humanizacije normi i metoda kojima se uređuju povezana ponašanja ljudi i oblici ekonomske i socijalne organizacije društvenog života.

Socijalni kapital predstavlja vrlo složen fenomen u evolutivnom razvoju kapitalizma koji traži ne samo sagledavanje značaja ljudskog faktora u njegovom nastanku već i kritičko sagledavanje položaja čoveka kao mislećeg i vrednosnog bića u njemu. U ostvarivanju ovih zahteva nastala su i dva relativno nova pristupa: Indeks razvoja ljudskog potencijala (IRLJP) i indeks životne sile poveka (IŽSČ). Istraživanje ljudskog faktora ovim postupcima u uslovima stvarnosti socijalnog kapitala omogućava sagledavanje napretka društva kako sa stanovišta ekonomsko-privrednog tako i socijalnog, tačnije civilizacijskog najšireg razvoja.

Indeks ljudskog razvitka potencijala ima četiri paradigme: produktivnost - rast; razvopopravnost - u mogućnosti za realizaciju sposobnosti i korišćenje dobara; stabilnost - sigurnost pristupa tekovinama civilizacije sadašnjih i budućih pokolenja i širenje mogućnosti - razvitak se ostvaruje ne samo zbog interesa ljudi, već i njihovog napredovanja. Tri pokazatelja indeksa razvoja ljudskog potencijala su: očekivano trajanje života, nivo obrazovanja i realni bruto nacionalni proizvod po glavi stanovnika. Uzeti zajedno ovi pokazatelji odražavaju tri glavna svojstva: zdrav život, znanje i nivo života dostojnog čoveka. Polazeći od karakteristika radne sredine socijalnog kapitala, radne sredine visoke tehnologije i značaja ljudskog faktora u njoj, smatramo da paradigme IRLJP treba dopuniti paradigmom bezbednim uslovima rada kao elementom pristojnog (dostojnog) rada.

Indikatori životne snage čoveka su kategorije koje je ustanovila vitalistička sociologija u nastojanju da odredi i iskaže sistem pokazatelja razvitka životne snage čoveka kao biopsihosocijalnog bića izražavajući njegove sposobnosti proizvodnje i usavršavanja svog života u konkretnim socioistorijskim i sicookulturnim uslovima koji odgovaraju potrebama progresivnog razvoja društva. U ovom kontekstu i u saglasnosti sa evolucijom životne snage čoveka, vitalistička sociologija formuliše tri posebna pokazatelja: srednju vrednost pokazatelja razvijenosti fizičkih, psihičkih i socijalnih sposobnosti čoveka; osnovnu grupu pokazatelja fizičkog, psihičkog i socijalnog zdravlja koje izražavaju najbolje postojanje i razvoj osnovne snage čoveka, formiranih u svim osnovnim sferama društvenog života – ekonomiji, politici, socijalnoj i duhovnoj kulturi i ekološkom razvoju i integraciji svih ovih faktora koji omogućavaju optimalizaciju napora u oceni razvitka životne snage čoveka u celini i posebnim sferama društvenog života (Žukov, 1996, str. 9–11).

Kombinacija ova dva pristupa iskazana u pojmovima indeks razvoja ljudskog potencijala i indikatori životne snage čoveka u razmatranju problema globalne ekonomije (globalnog sistema) i širenjem kapitala u obliku socijalnog kapitala (kako je definisan) može doprineti rešavanju konflikata u oblicima organizovanja i ostvariva-

nja ljudske radne delatnosti u uslovima sve dominantnije uloge socijalnog kapitala i usklađivanju složenih odnosa u globalnom ekonomskom sistemu, koji sve više pokazuje težnju da se oformi i istakne kao globalni ekonomski poredak (Grigorev, 2006, str. 95–96). Time bi se moglo doprineti prevazilaženju odnosa socijalne konfrontacije u sferi rada krećući se u pravcu iznalaženja socijalnog partnerstva, solidanorsti i solidarne odgovornosti za neuspehe, u realizaciji ekonomske aktivnosti, radnika i poslodavaca. U ovom cilju potrebno je formulisanje novih ideja o upravljanju društvom i oblicima njegovog organizovanja, u uslovima permanentnog razvoja novih visokih tehnologija koje uslovljavaju promene u sadržaju i karakteru ljudske radne delatnosti i saglasno tim promenama zahtevaju veće uvažavanje ljudskog faktora – čoveka kao slobodnog, mislećeg i vrednosnog bića. Formulisanje tih novih ideja i teorija traži »maštovitost za reorganizaciju, uključujući tu i promenu koncepta, na prolazak iz društva ljudi – proizvođača u društvo ljudi stvaralaca« (Major, 1991, str. 46).

Ovakav pristup razmatranju socijalnog kapitala predstavlja nastojanje da se prevaziđe njegovo razmatranje kao ekonomska kategorija i promisli kao složen društveni fenomen u evoluciji društvenog razvoja u kontekstu koncepcije razvoja nove civilizacije koja pretpostavlja povezanost nivoa civilzovanosti i nivoa koletivizacije svih sfera društvenog života i novog kvaliteta života čoveka. U ovom smislu treba imati u vidu i ukazivanje da dolazak XXI veka treba posmatrati ne samo kao kalendarski datum nego i kao granicu iza koje se moraju najviše razvijati: novi kvalitet života, ekonomska efikasnost, socijalno blagostanje, intenzivne tehnologije s korišćenjem robota, široko investiranje u privredne grane, od čijeg razvoja zavisi realizacija ljudskog potencijala (Žukov, 2008, str. 303). Međutim, promišljanje, a još više koncipiranje i ostvarivanje nove civilizacije odvija se u složenim i protivurečnim uslovima i odnosima savremenog sveta. Tehničko - tehnološka civilizacija se širi, postaje sve očiglednije da planeta Zemlja nije fatalno podeljena na dva dela; razvijeni koji diktira sudbinu sveta i nerazvijeni koji tu sudbinu podnose (Đorđević, 1980, str. 25), svet - savremeno društvo je ujedinjeno, na određen način, ekonomski, a razjedinjen politički i vrednosno. U tako složenim i dinamičnim globalnim odnosima i uslovima, stvaralačko promišljanje socijalnog kapitala, i na tom promišljanju reforma društva na posebnom i globalnom planu može i treba da doprinese humanizaciji društvenog života i očovečavanju čovečanstva.

LITERATURA

1. Babkov, F. D. et al. (2003). Saveremenny globalnyy kapitalizm. Moskva: Alma-Press.
2. Boriko, A. (2002). NEHT – mala knjiga o globalizaciji i svetu budućnosti. Beograd: Narodna knjiga – Alfa.
3. Đorđević, J. (1980). Svepolitika. Niš: Prosveta.
4. Gen, U. (2008). Procesi globalizaciji nauka i globalistika, Vek globalizaciji, 1/2008, Moskva, str. 24.

5. Grigorev, S. I. (2006). Indikatory žiznen'nyh sil čeloveka (ižsč), u Slovar' vitalitskoj sociologii, Moskva, Gordariki, str. 95-96.
6. Leksbin, V. M. (2003). Globalnaja sistema, cit. izdanje, Moskva, str. 57.
7. Leksbin, V.M. (2003). Globalnaja sistema. Globalistika – enciklopedija - urednici: I.I. Mazur i A. N. Čumakov, Moskva, CNPO Dialog, izdatel'stvo »Raduga«, str. 185.
8. Major, F. (1991). Sutra je uvek kasno. Jugoslovenska revija, str. 46.
9. Marković, Ž. D. (2010). Globalistika i kriza globalne ekonomije. Beograd: Grafoprof.
10. Marković, Ž. D. Slović, T. Lj. (2002). Uvod u sociologiju menadžmenta. Beograd: Visoka škola strukovnih studija za računovodstvo i berzansko poslovanje.
11. Romanenko, M. V. (2010). Kapital čelovečeskiij, Sociologičeskiij slovar'. Moskva: Norma, Infra, M.
12. Sol (Soul), U. P. (2009). Pozivamo se na snagu zajednice. NIN, 3031/2009, Beograd, str. 66.
13. Uškin, A. I. (2003). Globalizacija : Globalistika – enciklopedija. Cit. izd. Moskva, str. 185.
14. Vujić, T. (2012). MMF: Svetu preti kolaps, Beograd. Politika, br. 35277/2012, str. 2.
15. Zinovjev, A. (2002). Zapad-fenomen zapadnjaštva, Naš dom – Ade d'homme. Beograd.
16. Žukov, V. I. (1996). Ljudski resursi – indeks socijalnog razvitka stanovništva. Beograd: CURO.
17. Žukov, V. I. (2008). Univerzitetsko obrazovanje. Beograd: Srpska akademija obrazovanja.

Kvalitet obrazovanja u globalnim promenama društva

UDK 37:005.44

KLJUČNE REČI: globalizacija, neoliberalizam, kvalitet obrazovanja, autonomija ličnosti

POVZETEK - U tekstu se daju refleksije o značaju globalnih društvenih promena za obrazovanje. Uticaji neoliberalizma na obrazovanje ogledaju se nametanjem nove obrazovne paragime koja nosi ime kvalitet obrazovanja, a izražava se ustanovljenjem obrazovnih standarda. Značaj ovoga sagledava se iz ugla ispunjavanja očekivanja sveta rada od obrazovanja. Obrazovni standardi posmatraju se kao izraz potreba da se ujednači kvalitet funkcionisanja na nacionalnom i na internacionalnom nivou, dakle kao znak globalizacijskih ujednačavanja sistema obrazovanja i nivelisanja nacionalnih i lokalnih obrazovnih karakteristika i kvaliteta akademskih zajednica. Obrazovni standardi, kao obavezujuće razvojne norme protivureče prirodi procesa obrazovanja, a kao merila (razvoja ličnosti) oni nemaju smisla, jer osoba kao individualitet može biti jedino sama sebi merilo. Obrazovanje se uvek odnosi na određeno shvatanje čoveka, koje je formulisano u obliku obrazovnog ideala ili visoko apstraktnih ciljeva, koji se onda - u pedagoškoj perspektivi - »prevode« u zadatke, situacije i iskustva podsticajne za razvoj ličnosti. Ako obrazovanje shvatimo kao rezultat samoaktivnosti i individualnog pripisivanja značenja i smisla, te obrazovanost nije »izlaz« samo školske nastave, onda testovi postignuća predstavljaju samo punktualno merenje uspeha.

UDC 37:005.44

KEY WORDS: globalisation, neo-liberalism, quality of education, personal autonomy

ABSTRACT - The text gives the reflections on the increasing importance of global social changes for education. The influences of neoliberalism on education have reflected in the imposition of a new educational paradigm labelled the quality of education, expressed through the establishment of educational standards. Its importance is considered from the viewpoint of education that fulfils the needs of the world of labour. Educational standards are seen as an expression of the need to harmonise the quality of functioning at both the national and international level, i.e. as a sign of global standardising of systems of education and levelling national and local educational characteristics and quality of academic communities. Education has always referred to a certain view on a man, which is formulated in the form of an educational ideal or highly abstract goals that are – in the pedagogical perspective – »translated« into tasks, situations and experiences encouraging personal development. If education is understood as a result of self-activity and individual attribution of meanings and sense (to things, phenomena, people, the world), so that being educated is not only an output/outcome of school teaching, achievement tests are nothing more but punctual measurements of success.

1 Značaj globalnih društvenih promena za obrazovanje

Danas se kvalitetno obrazovanje za sve smatra da je strateški cilj skoro svih država sveta i zasnovan je na Opštoj deklaraciji o ljudskim pravima i Konvenciji o pravima deteta. Milenijumski ciljevi obrazovanja jesu ciljevi razvoja koje su utvrdile Ujedinjene nacije, a Vlada Republike Srbije se, takođe, obavezala se da će ih realizovati. Zato se radilo na uvođenju mera evaluacije, kao odgovoru na zahtev za odgovornim, valjanim i efikasnim obrazovanjem. Strategije evaluacije trebalo bi da nacionalnim i lokalnim obrazovnim akterima omoguće da utvrde opravdanost raspodele i korišće-

nja ekonomskih i drugih resursa, dobiju podatke o postignutim standardima i rezultatima, obezbede valjano i odgovorno izvršavanje preuzetih obaveza u obrazovanju nastavnika i podstaknu razvoj nastavnog osoblja i programa. Za ostvarivanje ovoga cilja smatra se neophodnim razvijanje i uvođenje sistematske spoljne i unutrašnje evaluacije ustanova, programa, nastavnog osoblja ili učenika na nacionalnim i lokalnim nivoima. Takvu ulogu u Srbiji ima Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja čiji je zadatak da periodično vrši eksterno vrednovanje ustanova. U okviru projekta »Razvoj školstva u Republici Srbiji« (koji je finansiran iz kredita Svetske banke, IDA 3636 YF) jedna od komponenti pod nazivom »Razvoj standarda i vrednovanje« bila je direktno usmerena na utemeljenje validnog sistema vrednovanja postignuća učenika u Srbiji. Jedan od značajnih koraka u ovom pravcu su obrazovni standardi koji predstavljaju opis projektovanih i očekivanih dometa obrazovnog sistema u određenoj fazi ili etapi obrazovanja, i drugo, jasan i usaglašen instrument za praćenje i vrednovanje njegove efikasnosti. Da li oni ispunjavaju ovu svoju ulogu? Mnogi autori ne vide suštinsku razliku standarda od dosadašnjih ciljeva, odnosno zadataka, kao njihove konkretizacije. Primenom standarda, smatraju zaduženi za njihovu implementaciju, dobijaju se podaci o očekivanim efektima određenih mera. No, sreću se sada već u literaturi mišljenja da je ovde zanemareno pitanje kompleksnosti faktora koji u nastavi utiču na ishode, te se tako standardi ne posmatraju kao efektivni instrumenti unapređivanja kvaliteta obrazovanja, nego pre kao pokušaji standardizacija razvoja posebnosti. S. Bašić (1991) ističe da su standardi novi oblik postavljanja i legitimisanja ciljeva školskim procesima vaspitanja i obrazovanja i da se kao takvi mogu razumeti kao kurikularni dokumenti, ali i kao klasični nastavni planovi i programi. Postavljeni u kontekstu uotput - paradigme, standardi i katalogi kompetencija i (ključnih) kvalifikacija, struktura znanja, stavova i vrednosti, odnosno obeležja jedinstvene ličnosti trebalo bi da omogućе razvoj ostvarene ličnosti i sposobne za autonomno, odgovorno i kompetentno delovanje u privatnom, društvenom i sve kompleksnijem ekonomskom svetu (ibidem). Pitanja koja iza ovoga mogu da se postave su: ispunjavaju li obrazovni standardi očekivanja; rešavaju li problem legitimisanja vaspitnih i obrazovnih ciljeva na zadovoljavajući način; u kakvom su odnosu obrazovni sadržaji i obrazovni standardi; kako uspostaviti inteligentan obrazovni standard i kako ga operacionalizovati, odnosno kako ga učiniti validnim instrumentom merenja i kako pratiti isplativost preduzetih merenja stepena ostvarenosti standarda; koliko formulacijom obrazovnih standarda mogu da se "uhvate" sve nijanse i suština efekata obrazovanja i vaspitanja koja se odredjenim standardom podrazumeva; kako standardi postignuća mogu omogućiti autonomiju procesa učenja i razvoja; da li je ovde reč o uniformisanju razvoja ličnosti putem standarda; obrazovanje ili standard, da li je ovde reč o obrazovno - ekonomskom ili o pedagoškom konceptu, Omogućuju li obrazovni standardi autonomiju učenja i razvoja...? Oštru, ali, utisak je, realnu procenu ovoga dala je S. Bašić otvarajući pitanje nespojivosti unutar sintagme »obrazovni standardi«, nazivajući standarde oksimoronom.

Obrazovanje i kompetencije

Shvatanje obrazovanja, njegovo osnovno značenje podrazumeva podsticanje razvoja i odnosi se na jačanje pojedinaca, individualni razvoj - individuaciju. U obrazovnim standardima ujedinjeno je individualno, u principu nikada finalizirano sa opštim, reduciranim na najvažnije, na zajedničko, i istovremeno finalnim i uporedivim. Suprotnost sjedinjenja u jednom pojmu karakteriše S. Bašić kao oximoron (šire videti u S. Bašić, op.cit). »Bez ulaženja u šira objašnjenja pomenuće se još pitanje pojma kompetencija koje se odnosi na definiciju ovoga pojma, prihvaćenu kao konceptualni okvir u kome se one odnose na kognitivne sposobnosti i veštine kojima pojedinci raspolažu ili ih mogu naučiti kako bi rešili određene probleme, kao i na motivacijske i dr. sposobnosti kojima adekvatno odgovaraju na promjenjive situacije« (Weinert, E., 1999). Zamerke ovome odnose se na izjednačavanje kompetencije i sposobnosti, okrenutost pojma ka kognitivnoj prirodi kompetencija. Ostale strane kompetencija (predmetne, socijane, personalne i dr.) su, uglavnom, zapostavljene. S' tim što Vajmert još uzima u obzir i motivaciju, socijalno umeće i voljnost, što bi po oceni S. Bašić moglo biti istoznačno s' personalnom i etičkom kompetencijom. Pitanja koja su prethodno postavljena, očekuju detaljnije obrazlaganje; neće se moći izbeći, između ostalog, i zbog toga što pojam »kvalitetne škole«, koje stoji i u osnovi obrazovnog standarda razlikuje dva pristupa, koji se (s' različitim stepenom društvene legitimnosti) razvijaju paralelno. Jedan je school effectiveness, koji se orijentiše na društveni utjecaj škole i na rezultate učenja shvaćene kao postignuća učenika na ispitima (društveno - ekonomska perspektiva, funkcionalistički pristup). Drugi je school improvement, koji analizira pokušaje unapređivanja rada u skoli, školske kulture, analizira vlastite mere i procese i pokušava ih modifikovati; koji reflektuje vlastitu praksu iz ugla opšteobrazovnog cilja - autonomni, / samodgovorni, delatni pojedinac (pedagoska perspektiva, humanistički pristup). Problem nije u postojanju ta dva pristupa, nego u njihovoj zameni i otuda pogrešnoj interpretaciji intencija i dosega obrazovno-političkih i ekonomskih intervencija u promenu školske kulture i pedagoškog aranžmana (Bašić, S., op. cit). Obrazovni standardi u Srbiji, a sada već po kritikama iz Evrope vidmo da to nije samo sluučaj u Srbiji, postavljeni su monokauzalno, jer je u ovom pristupu izostalo promišljanje puteva koji bi vodili ka podsticanju razvoja nove nastavne kulture koja uzima u obzir celovitost ličnosti. Pa, otuda u literaturi često sretano pitanje: omogućuje li standard školama da se oslobode konvencionalne krutosti ili skriva opasnost sužavanja sadržajne, odnosno obrazovne perspektive? Vodi li ovaj način koncipiranja obrazovnih intencija do nove kulture učenja i poučavanja ili obrazovni sistem vodi prema racionalno planiranom preduzetništvu, apsolutizovanju određenih formi tehnološki osigurane nastave i po oceni mnogih duhovnom osiromašivanju učenika? Implikacije primene standarda za obrazovni sistem, za organizaciju škole i kvalitet nastave, smatra se da tek treba da se empirijski istraže i po oceni mnogih trebalo bi već sada ozbiljno shvatiti razloge negativnih iskustava zemalja koje su koncept obrazovnih standarda uvele u praksu i shvatile opasnost potencijalne redukcije koju donose ako se njihova interpretacija svede na statističku dimenziju, a uporedne studije, poput PISA i dr. postanu osnovni

pokazatelji kvaliteta obrazovnog procesa. Funkcionalna perspektiva obrazovnih standarda i kompetencija shvaćena kao standardi školskog postignuća ne mogu biti agensi celovitog obrazovanja ličnosti, jer obrazovanje per definitionem znači samo-obrazovanje, za šta čovek poseduje i potencijal i kompetenciju, i odnosi se na individualitet čoveka kao takvog, tj. na njegov karakter, mnogostrukost interesa i sklonosti, na njegovu kreativnost, samostalnost, ophodjenje s' drugima, sposobnost samostalnog sudjenja i odlučivanja itd. (Roth, prema: Bašić, S., op. cit.). U pedagogiji je ovaj cilj formulisan kao »moralna jačina karaktera« i »mногоstrukost interesa«, »Muendigkeit« (punoletnost, zrelost), »emancipovana licnost«, »slobodan, samoodgovoran, delatno sposoban pojedinac«, »samoostvorena licnost« (Herbart, Pestalozzi, Kant, Litt, Weniger, Steiner, Freinet, Montessori, Klafki, Kron, Benner... (ibidem)). Tako da obrazovni standardi u smislu obvezujuće, individualne razvojne norme smatra se da protivureče prirodi procesa obrazovanja, a kao merila (razvoja ličnosti) oni nemaju smisla, jer osoba kao individualitet može biti jedino sama sebi merilo. Obrazovanje se uvek odnosi na određeno shvatanje čoveka, koje je formulisano u obliku obrazovnog ideala ili visoko apstraktnih ciljeva, koji se onda - u pedagoškoj perspektivi - »prevode« u zadatke, situacije i iskustva podsticajna za razvoj osobnosti. To su zadaci koje pojedinac samoaktivnošću savladava (ibidem). Tako da shvatanje obrazovanja kao rezultata samoaktivnosti i individualnog pripisivanja značenja i smisla (stvarima, pojavama, ljudima, svetu), ne može da prihvati »izlaz« (output/outcom) meren testovima postignuća kao svoje domete. Te takve mere ishoda predstavljaju samo punktualno merenje uspeha, procesi i dinamika (ali i dramatika) sticanja i razvijanja sposobnosti, stavova (držanja) i umeća ostaju u senci (Bruegel Mann, 2004, prema: Bašić, S., op. cit.). A, iza ovoga ima smisla razmišljati i o tome da se kvalitet funkcije škole u pojedinačnom slučaju, kao i njena uspešna organizacija (samo) obrazovnih procesa, vidi iz kulture svakodnevnog života, iz profesionalnog ponašanja njenih nastavnika i učenika. Oni se mogu, pohvaljivati, korigovati, od njih se može zahtevati, ali njihove sposobnosti i delovanje ne mogu se normirati (standardizovati) (ibidem). Obrazovanje se uvek odnosi na sposobnost (potencijal) suočavanja sa svetom, spremnost postavljanja prema svetu i umeće svladavanja zadataka/problema, ali i na osjetljivost za probleme, sposobnost uočavanja i definisanja problema, spremnost na analiziranje i upoznavanje problema, nastojanje za njihovo rešavanje, mogućnost procene rezultata, razmišljanje o alternativni i preuzimanje odgovornosti za posledice. Obrazovanje je, u pedagoškoj perspektivi, više od (tehno)loške sposobnosti uspešnog rešavanja problema, odnosno objektivnom merenju nije sigurno da će biti dostupna suština pedagoškog delovanja, jer nije uvek sigurno da je onim što je utvrđeno učenik dostigao svoj maksimum. Odlučujuće u obrazovnom procesu ipak ostaje van objektivnog merenja i spoljne kontrole, te se s'pravom sumnja da se obrazovni standardi mogu pretvoriti -suprotno proklamovanim idejama - u sredstvo odustajanja od reforme obrazovanja, jer nisu instrument koji bi bio u funkciji procesa individuacije. Trebalo bi zato da se elementi koncepta obrazovnih standarda promisle na novim osnovama i da se ponovo sagleda pedagoška perspektiva obrazovanja, da se ozbiljno kritički razmotri oksimoronska osnova

»obrazovnih standarda« ne da bi se oni sasvim odbacili, nego da se standardi koji se fokusiraju na postignuća (output-paradigma) sagledaju iz ugla ekonomsko-funkcionalističkog instrumenta kontrole efikasnosti sistema, te da im se jače naglasi pedagoška perspektiva, koja je kako sada stvari stoje zanemarena, tj. zanemareni su institucionalni, školski uslovi individualnog razvoja. Trebalo bi, dakle, da se u prvi plan stavi optimalan razvoj individualnih mogućnosti, te bi se standardi u tom smislu iz pedagoske perspektive - koja se per definitionem oslanja na »obrazovanje« kao kategorijalni pojam u tradiciji Von Humboldta (Humboldt, Weber, Klafki, prema: Bašić, S., op. cit.) i razvoja pojma (Vierhaus, Kron, prema: Bašić, S., op. cit.), mogli svrstati u područje koje se odnosi na kvalitet školskog života i nastave, a ne u područje formulisanja standarda postignuća, koji je moguće meriti (ibidem). »Ako uspe standarde postaviti tako da se u njima ogleda vizija obrazovnog procesa, filozofija obrazovanja sa predznakom razvojne perspektive sposobnosti učenika, onda bi standard mogao postati pokretač pedagoškog razvoja škole« (Klieme, prema: Bašić, S., op.cit.). Ovo bi tada bio standard kvaliteta obrazovnog procesa, a ne standard »izlaza« u smislu (dominantno) kognitivnih postignuća učenika pokazanih u ispitnoj situaciji (S. Bašić, op. cit.). Bez ovoga nema autonomije učenja i razvoja. Podsticanje je u suštini, kako sada stvari izgledaju, usmereno rekonceptualizacijom sadržaja; učinjena je neohumanistička revizija koncepta opšteg obrazovanja, a znanje pretvoreno u intelektualni kapital, upotrebnu vrednost, tržišno dobro i time, izmešteno iz osnovnog čovekovog prava, počinje izmicati funkcionalno izravnatim bitnim kompetencijama. Ovim je jasno neohumanistička logika stupila na scenu promena sistema obrazovanja. Ideje liberalizma u globalnim i lokalnim okvirima značajno utiču na proces rekonstrukcije obrazovanja, kojim obrazovanje tržištu rada osigurava priliv »ljudskog kapitala« za njegovo optimalno ekonomsko funkcionisanje. Tako da se u skladu sa ovim na školu gleda kao na insituciju koja brine za uspešnu reprodukciju radne snage. Pojedinci koji izlaze iz nje moraju biti sposobni za uspešno ekonomsko delovanje u korist akumulacije kapitala. Tako se, molo bi se reći, u skladu sa neoliberalnom logikom, po kojoj deluje slobodno tržište, univezitet posmatra kao preduzeće koje funkcioniše na principu ponude i potražnje, odnosno koje treba da odgovori potrebama koje se artikulišu na tržištu. Posledicom ovoga stava smatra se uvažavanje znanja kao dobiti. Za ovakvu dobit zainteresovani su oni koji se obrazuju, smatrajući obrazovanje kao ulaganje u sopstveni »ljudski kapital«. Takodje su i korisnici usluga obrazovanja, svet rada, za ovo zanteresovani, očekujući od obrazovnih ustanova osposobljenu i »zaposlivu« radnu snagu. Zato se u literaturi sreću mnogi autori, poput Kodelja koji smatraju da se upotreba svakog pojedinca i kompetencija preduzeća u toj perspektivi javljaju kao imperativ u skladu sa kojim se očekuje reforma obrazovnog sistema. Iza ovoga sledi da konkurentnost obrazovanja u ovoj igri aktera na tržištu podrazumeva prihvatanje pravila po kojima se ona odvija, što dalje znači veći naglasak dati inicijativama u obrazovanju i upravljanje obrazovnim institucijama približiti logici upravljanja preduzećima. Smatra se da uvodjenje ove logike na univerzitate znači osećaj konkurentnosti koji se manifestuje u sve jačem pritisku na racionalizaciji troškova. Ovom imperativu doprinosi ne samo tržišni pristup, nego i

pritisци ka smanjenju javne potrošnje namenjene obrazovanju. No, kako je u literaturi već dosta diskutovano, logično je da nastojanja ka što nižim upravljačkim troškovima i ujedno što boljem kvalitetu, pre ili kasnije, dovode do neuspeha. Zato se traže dodatna sredstva na tržištu što neizbežno vodi u komercijalizaciju štolskog prostora, vremena i kurikularnih sadržaja.

Prethodna skica neoliberalne logike u obrazovanju posmatrana kroz prizmu mogućnosti slobodnog izbora pojedinca vodi do slobodnog tržišta koje se plaća osnovnim čovekovim pravom na kvalitetno opšte obrazovanje, koje bi društvo trebalo da mu obezbedi. Tržišna dinamika ponude i potražnje ni teorijski nije ostvariva, jer je mogućnost izbora za veliki broj pojedinaca neostvariva. P. Munn smatra da je već na teorijskoj ravni jasno da delovanje tržišta podrazumeva različite standarde, jer u suprotnom pravo na izbor nema nikakvog smisla (ibidem). Ako su, pak, različiti standardi, onda se više ne računa na jednake mogućnosti, kao što se i na obrazovanje ne gleda kao na osnovno čovekovo pravo. Obrazovanje je tada lično dobro, kao i bilo koje drugo dobro koje na tržištu ima svoju cenu. Tako osnovno čovekovo pravo, osnovno opšte obrazovanje treba da bude obaveza društva, koja ne bi podlegala logici tržišta. Ovo je upravo tačka u kojoj konceptualizovanje opšteg obrazovanja sa predznakom neoliberalne logike odmiče od shvatanja koja potiču još od klasičnih liberalnih autora Adam Smit i J.S. Mil (John Stuart Mill). Moglo bi se sada već reći da na obrazovne standarde ima presudan uticaj neoliberalna logika, pre svega, revizijom sadržaja i strukture kurikuluma, ciljeva učenja, dakle, rekonceptualizacijom obrazovanja i nastojanjem ka supsituciji opšteobrazovnog znanja konceptom kompetencija koje su na globalnom nivou promovisane od strane institucija poput OECD, Evropska unija, Svetska banka, Svetska trgovinska organizacija i sl. Ovim je neohumanizam skoro restaurirao antički obrazovni ideal i ozbiljno korača ka tome da zameni svrhu opšteg obrazovanja. Pojam Bildung se danas u akademskim krugovima još uvek smatra najprihvatljivijim konceptom neohumanističkih vaspitnoobrazovnih nastojanja (Klafki, 1985, Reichenbach, 2003), a u osovini mu je Humboltova teza o svrsi obrazovanja (Bildung), razvoju čovekovih »unutrašnjih moći«, njegovih intelektualnih potencijala i moći estetskog prosuđivanja, a ovo se ostvaruje u interakciji čoveka sa spoljnim svetom, tj. u interakciji između subjektivnog i objektivnog. Izmeštanje obrazovanja iz osnovnog čovekovog prava u tržišno dobro prema Lavaulide ka utilitarističkom shvatanju znanja, koje mora biti, ako ne legitimno, onda pre svega korisno. Legitimitet znaja meri se njegovom tržišnom vrednošću, te se, kako je prethodno rečeno, rekonceptualizacijom vrše i vrednosne polarizacije između upotrebnog, kako se to sada naziva funkcionalnog i nefunkcionalnog znanja. Za mnoge ovakav ideološki konstrukt je vrednosno prazan, nedorečen, iako uključuje zbir velikog broja pedagoških ishoda, jer se istovremeno suprotstavlja kao alternativa širokom zbiru vrednosti i znaja koja u neohumanističkoj logici važe za nepotrebne (Štefanc, D., op. cit). Ova se protivrečnost jasno ogleda u negiranju da se u procesu rekonceptualizacije vrši promena opšteobrazovnog obrazovanja u stručno, i ističe da se ustvari samo redefiniše organizacija obrazovanja i kurikuluma u svrhu boljeg prijema logike zanimanja. Ovo se pravda nedostacima tradicionalnih pristupa (oriје-

nisanost na transmisiju i reprodukciju koja nema ekonomsku vrednost, nije dovoljan potencijal za tržište znanja). Zato Lavin (Lavin, prema: Bašiić, S., op. cit) smatra da se promene moraju vršiti na kurikularnoj ravni i to implementacijom koncepata ključnih kompetenci u programe opšteg obrazovanja. Koncept ključne kompetencije, dakle, deluje kao alternativa konceptu znanja, došao od Lisabonske strategije (2000), smatra se polaznim dokumentom na osnovu koga su intenzivirana razmišljanja o sve većoj prilagodljivosti obrazovanja potrebama tržišne privrede i imaju za cilj da omoguće bolje zapošljavanje, ekonomske reforme i socijalnu koheziju na znanju zasnovanoj privredi. Bolonjski proces je eho prethodnog. A, kako izgleda ostvarivanje ideja ovoga procesa sagledavano je, kako je u rezimeu nagovešteno, u jednom explorativnom istraživanju čiji bi nalazi indirektno mogli da posluže za zaključivanje o dometima ili trenutnim stanju na polju globalističkih neohumanističkih tendencija na rekonceptualizaciji obrazovanja. Navešće se u crtama glavne smernice i nalazi istraživanja koji bi se mogli uzeti i kao empirijska validacija vrednosnog sistema u zagovaranju novoj paradigmi uobrazovanja.

2 Stilovi učenja i participativni pristupi učenju u visokoškolskoj nastavi

U ovom kratkom osvrtu na deo nalaza jednog šireg istraživanja, čija je namera da se sagledaju odnosi stilova učenja i metode diskursa u visokoškolskoj nastavi, a time i da se indirektno sagleda pitanje značaja stila učenja za participativni pristup učenju, koji podrazumeva podizanje kvaliteta obrazovanja osnova je pitaje: u kojoj su meri korespondentni stilovi učenja i participacija? Ovim je pitanjem testirana teza o uticaju stila učenja na prihvatanje diskursa kao metoda u visokoškolskoj nastavi i posmatrano pitanje efikasnosti metode diskursa, njenog motivacionog i kognitivnog aspekta, čime je sagledavan doprinos visokoškolske didaktike potpunijem samoopažanju i samorefleksivnom, samovođenjenom učenju ka samopromenama kojima bi se osigurala sloboda delovanja ličnosti po uzoru na savremene filozofske diskurse koje vode ka stvaranju kompetencija očekivanih u radnom i društvenom kontekstu danas.

2.1 Teorijski okvir podsticanja emancipatornog pristupa učenju i podizanju kvaliteta u visokoškolskoj nastavi

Emancipatorna funkcija visokoškolske nastave zagovarana prethodno diskutovanim neohumanističkim pristupima obrazovanju i kvalitetu obrazovanja u globalnim promenama, izraženim kroz standarde u osnovi je refleksija kojima se bavi ovaj tekst, odnosno teza čija je suština utisak da je za sigurniju korespondenciju didaktičkih instrukcija i performansi studenata u nastavi potrebno utvrditi posebnosti svakog, kao i stepen integrisanosti njihovih svojstava, naravno, pored poznavanja karakteristika i korespondentnosti drugih didaktičkih činilaca (nastavnik, nastavni sadržaji...) i njihovog međuticaja. Svest o širini problema koji je na ovakav način zahvaćen,

ograničila je tematiku, suzila problem na stilove učenja kao faktor reakcija studenata na metodu diskursa. Cilj istraživanja bio je da se utvrdi koliko reakcije studenata na podsticaje koje pruža metod diskusije zavise od stila njihovog učenja. Metodološka ograničenja podrazumevana izdvajanjem varijabli iz konteksta, uputila su na eksplozivno istraživanje sa prigodnim uzorkom.

2.2 Terminološka razjašnjavanja i teorijske osnove

U kratkoj skici distinkcija među pojmovima kognitivni stil, stil učenja, strategije učenja i intelektualne sposobnosti moglo bi se kao rezime sličnosti i razlika među brojnim autorima navesti sledeće:

- Kognitivni stilovi i stilovi učenja tesno su vezani za intelektualne sposobnosti (Stojaković, P., 2000, 11). Stojaković smatra da su kognitivni i stilovi učenja na granici između intelektualnih sposobnosti i osobina ličnosti;
- Kognitivni stil, kao hipotetički konstrukt trebalo bi da omogući da se pod isti teorijski model podvede veći broj psihičkih funkcija i dođe do informacija o kompleksnoj oblasti kognitivnog funkcionisanja, kao i da se omogući upoznavanje kognitivnih strategija koje ličnost koristi u pristupu problemskim situacijama;
- Kognitivni stil prihvata se kao pojam u čijoj je suštini višestruki složaj jednostavnih i kompleksnih kognitivnih procesa, kao ishoda brojnih činilaca (Gojkov, G., 1995). Veruje se da se stvaralački potencijali pojedinca mogu podsticati i tako formirati fleksibilne strukture znanja, ako bi se poznavale karakteristike kognitivnog stila; Smešten u u kontekst stvaralaštva kognitivni stil se odnosi na strategiju ili grupu strategija koje ličnost koristi u pristupu problemima. Osnov ovoga je način na koji se mišljenje strukturise i ne samo mišljenje, nego i šire-crte ličnosti (Gojkov, G., op.cit., 6). Kognitivni stil bi se tako mogao smatrati izrazom spoja kognitivnih i personalističkih teorija. Kognitivni stil, dakle, obuhvata ustaljene karakteristike osobnosti i razlike u načinu opažanja, mišljenja, učenja i rešavanja problema (Radovanović, V., op.cit., 6).;
- Nalazi istraživanja govore o visokoj korelaciji IQ i pojedinih vrsta kognitivnog stila, ili pak o velikoj nezavisnosti od IQ , što navodi na sumnju u pogodnost IQ kao mere za ovakva poređenja, ili u sumnju u adekvatnost vrste, pa i mere kognitivnog stila (Gowan, J.C, prema: Gojkov, G., op.cit, 16). Stojaković je na stanovištu da postoji tesna veza između kognitivnih ili sazajnih stilova i kognitivnog stila (Shade, prema: Stojaković, P., op.cit 11);
- Kognitivni stil nije isto što i kognitivne mape za koje se smatra da su polazišta za proširene, složenije procene učenika, ili predstave o nekoj logičko-kategorijalnoj strukturi, a odnose se na saznanja strukture kategorija (prostora, vremena, kvaliteta, kvantiteta...) i odgovarajućih postupaka koji vode ka adekvantom rešenju (Krstić, D., 1998);
- Strategije učenja odnose se na pristupe pojedinca određenom sadržaju, kao manifestaciji kognitivnog stila na strategije učenja i smatraju se manifestnom sponom između nastavnog stila, s jedne strane, i strukture kognitivnog stila, s druge strane;

- Za stilove učenja smatra se da su to kognitivne, afektivne i fiziološke crte ličnosti koje se javljaju kao relativno stabilni indikator opažanja i odnosa prema sredini koja služi kao izvor saznanja (Kif, J.W, 1987, 7). Stilovi učenja po mišljenju mnogih autora (ibidem) odražavaju genetske zakonitosti, razvoj ličnosti i njeno prilagođavanje sredini; pomažu da se ličnost bolje upozna, da se shvati značaj razlika među pojedincima, te da se mogu uvažiti u nastavi. Stilovi učenja smatraju se širim strukturama od kognitivnih stilova (Gojkov, G., op. cit, 20), te obuhvataju i afektivne, kao i grupu fizioloških stilova.

Osnova opredeljenja za posmatranje stilova učenja upravo je obuhvatnost koja ih karakteriše, tako se pod ovim pojmom mogu smatrati individualne razlike studenata u pristupima učenju, dakle stilovi učenja uključuju kognitivne karakteristike saznavanja ili kognitivni stil, kao i strategije ili tehnike, pristupe sadržajima.

Teorijski kontekst na koji se može osloniti ovo istraživanje je dosta širok i obuhvata više psiholoških teorija: humanistička i fenomenološka psihologija, Jungovo shvatanje dinamike i tipologije ličnosti, doprinos kognitivne psihologije proučavanju saznajnih stilova, savremena shvatanja saznajnih sposobnosti - Sternberg, Giford, kao i medijaciona teorija koja govori o strukturama koje posreduju između stimulusa i reakcije; a, zahvaljujući ovim strukturama subject je aktivan u prilagođavanju kontekstu, odnosno u učenju.

Teorijski okvir čini i emancipatorna didaktika u kojoj se danas smatra da kognitivni stil kao konstrukt, kao i stilovi učenja mogu dobro da pomognu emancipaciji studenata, korišćenjem pluralističkog kognitivnog stila kao osnova pluralističkog obrazovnog koncepta (Bojanović-Đurišić, M., 2009). Smatra se da se pluralističkim kognitivnim stilom, kao i stilovima učenja može doprineti podizanju nivoa kvaliteta nastave na visokoškolskom, a i na drugim nivoima. Emancipatorna didaktika ima u svojim osnovama pluralistički obrazovni koncept koji se zasniva na demokratskim vrednostima, na ontološkim i gnoseološkim pretpostavkama pluralizma u filozofiji, a u pedagogiji na postulatu funkcionalnog i kritičkog procesa demokratizacije u školi i društvu, što vodi ka »didaktici orijentisanog ka studentu«, koja ima zadatak da praktikuje samoodređenje i samoodgovorno i suodgovorno delanje. Za stil učenja značajna je didaktička orijentisanost ka studentu, njegovoj autonomiji koja podrazumeva participativni pristup učenju. Na ovome posebno instiraju i smernice Bolonjskog procesa, koje su instrument koji trebao da osigura kompetencije koje očekuje svet rada.

3 Metodološki okvir

Pitanje načina kojima visokoškolska didaktika nastoji da da svoj doprinos potpunijem samoopažanju i samorefleksivnom, samovođenjenom učenju ka samopromenama kojima bi se osigurala sloboda delovanja ličnosti po uzoru na savremene

filozofske diskusije koje vode ka stvaranju kompetencija očekivanih u radnom i društvenom kontekstu danas je suštinsko pitanje koje je u osnovi metodologije ovoga istraživanja, dakle, njegov predmet i problem, a osnovna hipoteza odnosi se uverenje o vezi zadovoljstva diskursom kao nastavnom metodom na visokoškolskoj nastavi sa karakteristikama stila učenja studenata.

Radne hipoteze su:

- motivacija studenata u radu sa metodom diskursa je intrinzična,
- karakteristike stila učenja koje spadaju pod metakomponente (Sternbergov trijarhični model shvatanja sposobnosti) vezuju se za pozitivna mišljenja o metodu diskursa.

Pomenute hipoteze uklapaju se u osnovni koncept elemenata teorijskog pristupa istraživanju, zasnivaju se na uverenju da se emancipatornom didaktikom, participativnim učenjem, a to je u ovom slučaju opredeljeno u metodi diskursa studenti imaju šansu da razvijaju svojstva kojima će moći da uče na način koji podrazumeva samooređeno, samoodgovorno učenje. Metoda diskursa je odabrana za ovo istraživanje jer pruža dobre šanse za ispoljavanje svojstava, kao i za njihovo vežbanje koji vode ka emancipaciji u procesu učenja na visokoškolskoj nastavi. A, ovo bi trebalo da u skladu sa karakterom teorijskog konteksta pruži uvid u motivaciju studenata, njihove strategije učenja i nivo razvijenosti metakomponentata za koje se očekuje da su na ovom uzrastu razvijene, kao i u stilove učenja koji bi trebali da budu u funkciji samoozvoja, intrinzične motivacije, metakomponentata, a pre svega, efikasnosti performansi. Zato se očekuje da stilovi učenja stoje u vezi sa prihvatanjem metode diskursa. potrebe ovoga istraživanja korišćen je upitnik (ZDMPVN - konstruisan za ovu priliku, a odnosi se na pitanja: šta mislite o diskursu kao metodu poučavanja u visokoškolskoj nastavi; čime ste zadovoljni ovakvim načinom rada, a drugo pitanje je bilo: šta biste menjali?). Pitanja su bila otvorenog tipa, a studenti su navodili svoje ocene i mišljenja o diskursu. Nije se tražilo da ih vrednuju, niti su bili na nekin način ograničeni, tako da su se u ocenama našle pozitivne, kao i negativne, a i preporuke za dalje modifikovanje ove metode. Ovakav pristup odabran je, pre svega, zbog prednosti koju sloboda izražavanja podrazumeva. Takođe je od ispitanika traženo da kratko opišu svoj stil učenja (način na koji obično uče, kako savladavaju sadržaje učenja, šta je dominantno u pristupu učenju, šta misle da im ometa učenje, čime ga olakšavaju, kako bi opisali strategiju svoga učenja; ovo je takođe bilo bez ograničenja.

Istraživanje je vršeno na uzorku od 114 studenta. U pitanju je uzorak bez verovatnoće, dakle hotimičan u kome je 58 % studenata II god, a ostali su sa III godine studija Učiteljskog fakulteta Beogradskog univerziteta- Nasatvno odeljenje u Vršcu. Studenti su ispunili upitnik kojim su izrazili svoje mišljenje o diskursu kao metodu rada u visokoškolskoj didaktici na kraju završenih predavanja, dakle u junu 2011. i u januaru 2012. godine. Nezavisna varijabla je stil učenja studenata, a zavisna se odnosi na diskurs kao nastavnu metodu u visokoškolskoj nastavi. U istraživanju je korišćena metoda sistematskog neeksperimentalnog posmatranja. Manipulisanje varijablama, radi njihove namerne promene nije činjeno, ali su statističkim analizama

vršene statističke zamene za eksperimentalne kontrole. Takođe se pored eksperimentalnog metoda kvantitet nastojao pretvoriti u kvalitet, da bi se našla veza ovih podataka sa teorijskim okvirom. Stoga je sintezom podataka u istraživanju u izvesnom smislu korišćen sistemski pristup. Osnovno opredeljenje za ovakav pristup našlo se u samoj pojavi koja se istražuje, dakle u kompleksnosti poučavanja i učenja u visokoškolskoj nastavi.

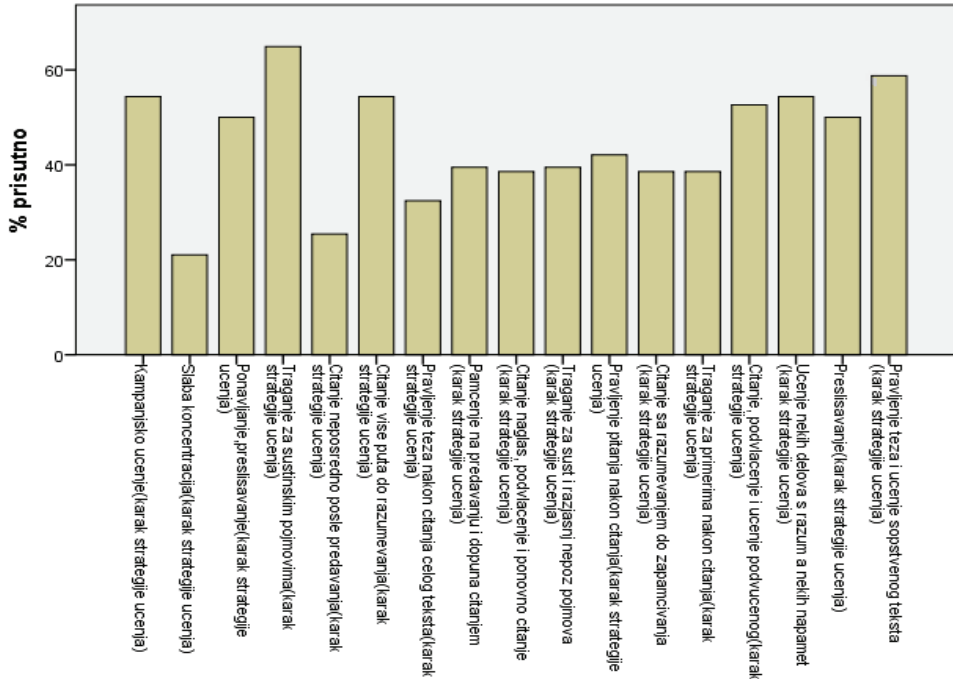
Veza između seta varijabli koje se odnose na stilove učenja i seta varijabli koje se odnose na mišljenja studenata o diskursu ispitana je nelinearnom kanoničkom korelacionom analizom, s obzirom na to da su varijable u oba seta kategoričke. U ovoj analizi izvršeno je optimalno skaliranje svih varijabli na jednostruki nominalni nivo. Pokazalo se da je rešenje sa dve dimenzije optimalno. Dodatne provere korespondenosti vršene su klaster analizom.

4 Nalazi i intepretacija

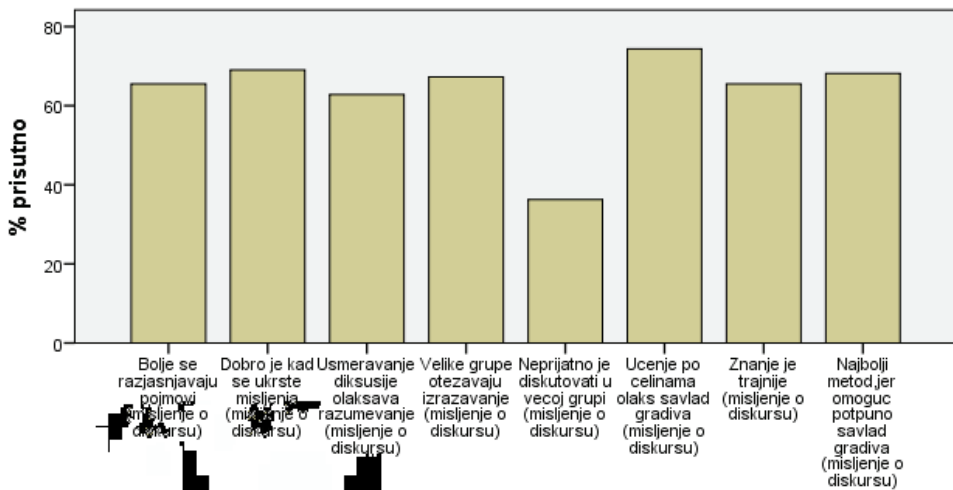
Iz podataka, kako je pomenuto, jednog šireg istraživanja, izvaja se nekoliko značajnih kojima će se argumentovati stavovi u prvom delu ovoga rada. Kako se u grafičkom prikazu karakteristika stilova učenja studenata vidi najprisutnije je učenje koje se odvija ponavljanjem do zapamćivanja. Moglo bi se reći da studenti u najvećem broju navode preslišavanje i ponavljanje kao karakteristiku svoga stila učenja. Odmah za njom najizraženije je učenje iz teza koje studenti naprave iz materijala koji treba naučiti. i učenja toga teksta, kako ga oni kvalifikuju, svoga teksta, koji uče preslišavanjem. Nije u njihovim odgovorima naglašeno, ali ako bismo učenje preslišavanjem podveli pod istu kategoriju sa pravljenjem teza i učenjem sopstvenog teksta, moglo bi se reći da skoro većina studenata ne uči čitanjem celokupnog teksta, analizom istog, ocenom njegovog značenja, komparacijama sa drugim idejama sa kojima se student sretao, nalaženjem primera u praksi i sl., nego trudeći se da zapamti skraćene verzije koje je sam napravio. Sve ovo možda i ne bi moralo imati negativne konotacije ako se na ispitima ne bismo sretali sa činjenicom da ove skraćene verzije zapravo i nisu uvek ono što je suština, a što je najopasnije i nije naučeno s' razumevanjem. Takođe se uočava da su frekvencije prisustva mišljenja studenata o diskursu skoro jednako raspoređene kod više od polovine ispitanih. Jedino je sa znatno manjom frekventnošću prisutna »neprijatnost diskusije u grupi«, izražena u 36% slučajeva, što iz ugla prihvatanja metode diskursa nije malo.

Veza između seta varijabli koje se odnose na stilove učenja i seta varijabli koje se odnose na mišljenja studenata o diskursu ispitana je nelinearnom kanoničkom korelacionom analizom, s obzirom na to da su varijable u oba seta kategoričke. U ovoj analizi izvršeno je optimalno skaliranje svih varijabli na jednostruki nominalni nivo. Pokazalo se da je rešenje sa dve dimenzije optimalno. Rezime analize ukazuje da 1. dimenzija zahvata 85 % veze između dva seta, a druga dimenzija zahvata 80 % te veze. Ovim se nalazi da je objašnjena varijansa visoka.

Graf 1: Procenti ispitanika kod kojih je određena karakteristika stilova učenja prisutna



Graf 2: Procenti ispitanika kod kojih je određeno mišljenje o diskursu prisutno



Za prvu dimenziju je dobijena kanonička korelacija od 0,7, a za drugu dimenziju kanonička korelacija iznosi 0,6. Drugim rečima, postoji visok stepen povezanosti između stilova učenja i mišljenja studenata o diskursu, što potvrđuje osnovnu hipotezu istraživanja i upućuje na mogućnost da se zaključi da zadovoljstvo diskursom kao nastavnim metodom na visokoškolskoj nastavi zavisi od karakteristika stila učenja studenata, a time je stil učenja i u osnovi mišljenja studenata o metodi diskursa. O radnim hipotezama zaključivano je na osnovu sagledavanja opterećenja skaliranih varijabli pojedinim dimenzijama. Nađeno je da su formirane dve dimenzije. Prvu dimenziju definišu strategija pravljenje teza i učenje sopstvenog teksta, prisustvo mišljenja da je neprijatno diskutovati u većoj grupi i odsustvo mišljenja da učenje po celinama olakšava savladavanje gradiva. Drugu dimenziju definišu slaba koncentracija, traganje za suštinskim pojmovima, učenje nekih delova sa razumevanjem a nekih napamet, odsustvo mišljenja da je dobro ukrstiti mišljenja i odsustvo mišljenja da se diskursom dobija trajnije znanje.

Moglo bi se reći da se ove strategije i ukupan stil učenja svode na pripremu sračenih verzija koje se uče skoro napamet, a efekti ovoga su slabo razumevanje ukupne materije, neupotrebljivost naučenoga za korišćenje znanja u drugim kontekstima...Ovo je nalaz koji, doveden u vezu sa radnim hipotezama indirektno govori o motivaciji studenata u toku učenja. Teza o intrinzičnoj motivaciji, nažalost, već na ovom koraku »pada u vodu«. Ostaje, nažalost konstatacija da stilovi učenja ispitanih studenata govore o tome da studenti nemaju intrinzičnu motivaciju, te da im je ni metoda diskursa, od koje bi se ovo u prvom redu očekivalo, nije probudila. Uči se, dakle, za ispit, odnosno ocenu. Potvrdu ove konstatacije nalazimo u drugoj dimenziji koju definišu slaba koncentracija, učenje nekih delova s' razumevanjem, a nekih napame i traganje za suštinskim pojmovima. U definisanju ove dimenzije uključilo se i odsustvo mišljenja o pozitivnom značenju ukrštanja mišljenja u diskursu, kao i mišljenje da se diskursom ne dobija trajnije znanje. Moglo bi se zaključiti da varijable koje definišu ovu dimenziju imaju u osnovi stil učenja koji bi se mogao imenovati kao učenje iz izvoda, skica, s' razumevanjem, a i napamet. Uz ovaj stil učenja vezuju se navedena negativna mišljenja o diskursu.

Prethodni nalazi vode ka zaključku da karakteristike stila učenja iz izvoda nisu zasnovane na metakomponentama (Sternbergov trijarhični model shvatanja sposobnosti), da učenje nije vođeno strategijama koje pomažu stvaranje mentalnog okvira koji koristi organizovanju znanja u šeme, sisteme, da ne omogućuju dugoročno pamćenje, jer dominiraju metode mehaničkog pamćenja, da se sadržaji učenja ne organizuju smisleno (ne uočavaju se sličnosti i razlike, ne diskutuju relacije sa srodnim pojmovima...). Prikupljanje, klasifikacija i obrada podataka pomažu metakogniciju i metamemoriju nisu prisutni u očekivanoj meri, te se i procesi vrednovanja svojih strategija svode na sagledavanje inputa i outputa. Iz detalja o strategijama i stilovima učenja videlo se da su i drugi faktori imali u ovome značajnu ulogu, recimo ranije znanje (veliki broj pojmova nedostaje, te se teško razumeju sadržaji...).

»Traganje za suštinom« i »neprijatno je diskutovati u grupi« imaju isti smer, zatim učenje podvučenog i preslišavanje itd., što vodi zaključku da ove varijable čine jednu potkategoriju, odnosno vrstu stila učenja za koju, takođe, možemo reći da se ne bi mogla svrstati u one koje doprinose emancipatornom učenju, kao ni da su obeležene metakognitivnim pristupima, ili pokretane intrinzičnom motivacijom. Dalje se u istoj grupi nalazi i varijabla velike grupe otežavaju izražavanje, ali i diskurs olakšava razumevanje, te su ovim i oni kojima stil učenja predstavlja ometajući faktor u učenju metodu diskursa, uz svo negodovanje, ipak ocenili pozitivno iz ugla olakšavanja razumevanja sadržaja i trajnosti znanja. Studenti su, dakle, svesni prednosti učenja metodom diskursa, ali imaju ometajuće faktore koji ih u tome sprečavaju (stečene strategije učenja - napamet, učenje iz skica, prethodno oskudno znanje...).

Ako nakon prethodnih setova varijabli i njihovih međusobnih odnosa izraženih u kanoničkoj analizi posmatramo vrste stilova učenja od 1. do 5. vidimo da su se rangirali na sledeći način:

1. ležeran, površan; uči se da se zapamti, često bez razumevanja, učenje napamet, a mišljenje o metodi diskursa za ovaj stil, i pored pozitivnih reakcija, nije najpovoljnije;
2. učenje teza iz tekstova; reakcije na diskurs su neprijatnost diskusije u grupi;
3. razumevanje na predavanju dopunjuje čitanjem i izradom teza, reakcije na diskurs-znanje je trajnije; bolje s erazjasne pojmovi; olakšava razumevanje;
4. traga za suštinom i razumevanjem; usmeren je ka smislenom stilu, sa najboljim reakcijama studenata na metodu diskursa i
5. mehanički-neprijatnost diskusije u grupi.

5 Zaključak

Nalazi i diskusija posmatrani iz ugla naslova kojim se ovaj tekst bavi trebalo je da posluže samo da podstaknu misli o krupnim pitanjima kvaliteta obrazovanja u globalnim promenama društva, a upućuju na zaključak o efektima postupaka koji se pokušavaju Bolonjskim projektom implementirati u visokoškolsku nastavu. Ono što bi se na osnovu prethodnih nalaza moglo zaključiti je da su dosadašnje reforme visokoškolske nastave bile, uglavnom, strukturne, usmerene ka koherentnosti evropskog visokoškolskog prostora. Suštinske promene koje bi direktno doprinosile kvalitetu studija još nisu dovoljno vidljive. Na prvom koraku inсталiranja izražava se pesimizam prema novim uslovima poučavanja u vreme bečelora i mastera i vide se, od strane nastavnika kao »ograničavajući korset« (U. Eberhart, 2010) pri kreiranju nastave, kao pogoršavanje uslova rada i mogućnosti vođenja studenata. A, ovo bi mogla biti potvrda kritičkih tonova koji se i u Evropi (Nemačka i dr., ibidem) čuju koji naglašavaju bojazan da se strukturnom reformom stvara univerzitetski »sekundarni stepen III« (nastavak srednje škole) sa velikim poškolavanjem studija. Strukturna i organizatorna strana suprotstavljaju se razvoju kvaliteta nauke i studija. Strategije inoviranja u smislu organizacije sadržaja učenja, nastavnih materi-

jala i metoda poučavanja (Cre/Unesco-Cepes 1997, 11, prema Eberhardt, U., op.cit.) su do sada slabo primećene. Moglo bi se tako zaključiti da se pretpostavka uspeha projekta Bolonjski proces, misli se na zahteve etabliranja »kulture poučavanja« koja »priznaje i prepoznaje rezultate u nastavi u istoj meri kao i rezultate istraživanja, koji mogu da doprinesu reputaciji« (Savet za nauku Evrope, 2008, 8), slabo vidi. U kritičkim tonovima iz Evrope vidi se nezadovoljstvo zbog delimičnog nestajanja evropskih i nacionalnih univerzitetskih tradicija i naučnih struktura, kao što je jedinstvo istraživanja i nastave, koju je postulirao Humboldt (U. Eberhart, op.cit), amogli bismo zaključiti da nalazi izneti u ovom radu to na neki način potvrđuju. Potrebni su, dakle novi diaktički impulsi kako bi se ublažile kritike poput presuda Konrada Paula Lismana u njegovoj Teoriji neobrazovanja, koja glasi: »Mizerija evropskih visokoškolskih institucija ima jedno ime: Bolonja,« (Lisman 2006, 104). U Srbiji je stanje slično. Kritike se upućuju smanjenju nivoa zahteva na akademskim studijama, ograničavanje profesora i studenata širinom studija, ograničenjima poput obima gradiva, odnosno literature brojem ECTS-a, zatim nerazlikovanja akademskih, odnosno strukovnih studija, strukturnim promenama kojima se studije poškolavaju, iscepkanošću obasti na module, semestre... Tako da kritike pomenutog Lismana (2006), po kojima put kojim se krenulo spada u »Zablude društva znanja« (isto), liče na ove koje ovde čujemo i u kojima se, pored prethodnog, naglašava i negativna strana funkcionalnog znanja, tehnokratski pristup znanju (znanje je roba, proizvodi se da bi se u novoj vrednosti opredmetilo...), kao i slaganje sa kritikama u Nemačkoj koje naglašavaju da je predominantno pitanje administrativne i organizacione strane, strukturnih promena reforme. A, ovo bi trebalo preusmeriti ka pitanjima poučavanja i studiranja, aspektima razvoja kvaliteta visokoškolske didaktike, koji su za sada još uvek potisnuti u drugi plan. Nalazi istraživanja koji su u ovom radu pomenuti podupiru prethodne kritičke tonove. Globalno društvo je deklarativno promovisalo ideje kroz kompetencije, uz očekivanja da će se procesi inoviranja sami odvijati.

Stavovi koji u prvom delu ovoga rada govore o standardima kao protivurečnostima prirodi procesa obrazovanaj nalazima ovoga istraživanja su potvrđeni. Shvatanje ličnosti studenata, kao obrazovni ideal, visoko apstraktni cilj, u ovom slučaju samoorganizovano i samoodgovorno učenje koje vodi ka autonomiji nije škola uspela pre studija da izgradi (studenti uče napamet, prave se izvodi koji se uče, ne studira se, ne postavljaju pitanja nakon teksta, ne rade sinteze, ne kompariraju ideje, ne grupišu, ne preispituje kritički... Metod diskursa je korespodentan i sa karakteristikama stila učenja koje se odnose na učenje s razumevanjem, postavljanje pitanja i traganje za odgovorima... Da li je ovakav metod bio prihvatljiv za sve studente pitanje je za drugo istraživanje. O stilovima učenja rečeno je u teorijskom delu ovoga teksta, a nalazima se potvrđuje kompleksnost i generičnost ovoga konstrukta, a mogli bi se navesti i drugi faktori koji bi uslovlili odgovor na prethodno i više drugih pitanja. Nalazi upućuju zaključak da je vredno tragati za odgovorima na pitanja iz širokog konteksta kvaliteta obrazovanja za koji se misli da je isto što i ekonomija preduzeća, a i nalazi ovoga istraživanja govore da nije tako.

LITERATURA

1. Bašić, S. (1991). O pedagojskom pojmu »obrazovanje«. Theleme.
2. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu. Beograd: Clio.
3. Đurišić-Bojanović, M. (2008). Multikulturalnost i multiperspektivnost u obrazovanju. U Šefer, J., Joksimovi, S. i Maksić, S. (prir.). Uvažavanje različitosti i obrazovanje. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
4. Eberhardt, U. (2010). Neue Impulse in der Hochschuldidaktik. VS Verlag.
5. Gojkov, G. (1995). Kognitivni stil u didaktici. Vršac: VVŠ.
6. Gojkov, G. (2006). Didaktika i po stmoderna. Vršac: VŠV.
7. Gojkov, G. (2006). Metateorijske koncepcije pedagoške metodologije. Vršac: VŠV.
8. Jaspers, K. (2003). Ideja univerziteta. Beograd: Plato.
9. Kif, J. W. (1987). Learning Style. Reston: Theory and Practice.
10. Klafki, W. (1985). Neue Studien ZUT Bildungstheorie und Didaktik (Weinheim, Beltz).
11. Krstić, D. (1998). Psihološki rečnik. Beograd: »V. Karadžić«.
12. Liotar, Ž. F. (1988). Postmoderno stanje. Novi Sad: Bratstvo-Jedinstvo.
13. Lissmann, K. P.(2006). Theorieder Unbildung, Die Irrtumer der Wiesensgesellschaft. Wien: Zsolnay.
14. Marković, D. (2008). Globalizacija i visokoškolsko obrazovanje. Niš: Univerzitet u Nišu.
15. Marković, Ž. D. (2006). Prilozi elitopedagogigiji. Vršac: VŠV.
16. Olport, G. (1969). Sklop i razvoj ličnosti. Beograd: Kultura.
17. Radovanović, V. (1983). Kategorija kognitivnog stila: njen teorijski status i povezanost sa nekim srodnim kategorijama. Magistrski rad. Beograd: Filozofski fakultet.
18. Reichenbach, R. (1994). Moral, Diskurs und Einigung. Zur Bedeutung 'Von Diskurs und KDnsens fUr das Ethos des Lehrberufs (Bern, Lang).
19. Stojaković,P. (2000). Kognitivni stilovi i stilovi učenja. Banja Luka: Filozofski fakultet.
20. Štefanc, D. (2008). Ideje neoliberalizma v procesih reconceptualizacije obaveznega splošnega izobraževanja: nekatere poteze in praktične implikacije. Sodobna pedagogika, br. 3.
21. Uhle, R. (1993). BiJdung in Moderne-Theorien. Weinheim: Deutscher Studien.
22. Weinert, F. E. (1999). Konzepte der kompetenz. Paris: GECD.

Dr. Iva Konda

Odločitvene dileme managerjev mednarodno delujočih podjetij glede globalnega trženjskega spleta

UDK 339.13+005.44

KLJUČNE BESEDE: globalno trženje, trženjski splet, standardizacija, diferenciacija, odločitve

POVZETEK - Pri oblikovanju sodobnega trženja na globalnem trgu mora podjetje pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet izdelka oziroma storitve. Ne zadostuje samo poznavanje trženjskega spleta, znati ga je treba smiselno uporabiti in oblikovati najprimernejše strategije, politike in programe, ki bodo upoštevali posebnosti izdelkov, storitev in različnih trgov. Ko podjetje vstopa na globalni trg, se odloča med standardiziranim globalnim trženjskim pristopom ali specifičnim diferenciranim trženjskim pristopom, prilagojenim posameznim trgov oziroma državam. V prispevku se osredotočamo na odločitvene dileme glede globalnega trženjskega spleta. Najpomembnejše odločitve menedžerjev mednarodno delujočih podjetij so namreč vezane na sestavo uspešnega globalnega trženjskega spleta in na stopnjo standardizacije in/ali diferenciacije posameznega elementa trženjskega spleta. Končni cilj podjetja ni zmanjšanje stroškov, ki jih omogoča standardizacija, temveč doseganje donosnosti z večjo prodajo in večanjem tržnih deležev. To pa podjetje doseže z boljšim zadovoljevanjem različnih potreb potrošnikov, kar omogoča prav prilagajanje (diferenciacija).

UDC 339.13+005.44

KEY WORDS: global marketing, global marketing mix, standardisation, differentiation, decisions

ABSTRACT - In developing the modern marketing in the global market, the company has to design a timely, quality and competitive marketing mix for products or services. Knowledge about the marketing mix is not enough. It is necessary to know its appropriate use and design appropriate strategies, policies and programmes that take into account specific products, services and features of different markets. When companies enter the global market, they often decide between the standardised global marketing approach or specific differentiated marketing approach adapted to individual markets or countries. This paper focuses on the decision dilemmas of the global marketing mix. The most important decisions of managers in international companies are related to the composition of a successful global marketing mix and the degree of standardisation and/or differentiation of each element of the marketing mix. The ultimate goal of the company is to achieve profitability through higher sales and increased market shares rather than reduce costs by enabling standardisation. This company can achieve that by better meeting various needs of consumers, which is ensured by adjustment (differentiation).

1 Uvod

Pri oblikovanju sodobnega trženja na globalnem trgu mora podjetje pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet produkta oziroma storitve. Najpomembnejše odločitve menedžerjev mednarodno delujočih podjetij so vezane prav na sestavo uspešnega trženjskega spleta in na stopnjo standardizacije ali adaptacije posameznega elementa trženjskega spleta.

V prispevku izpostavljam šest odločitvenih dilem, s katerimi se spopadajo menedžerji pri oblikovanju globalnega trženjskega spleta in pri vsaki dilemi navajam primere dobrih izkušenj s tega področja.

2 Globalni trženjski splet

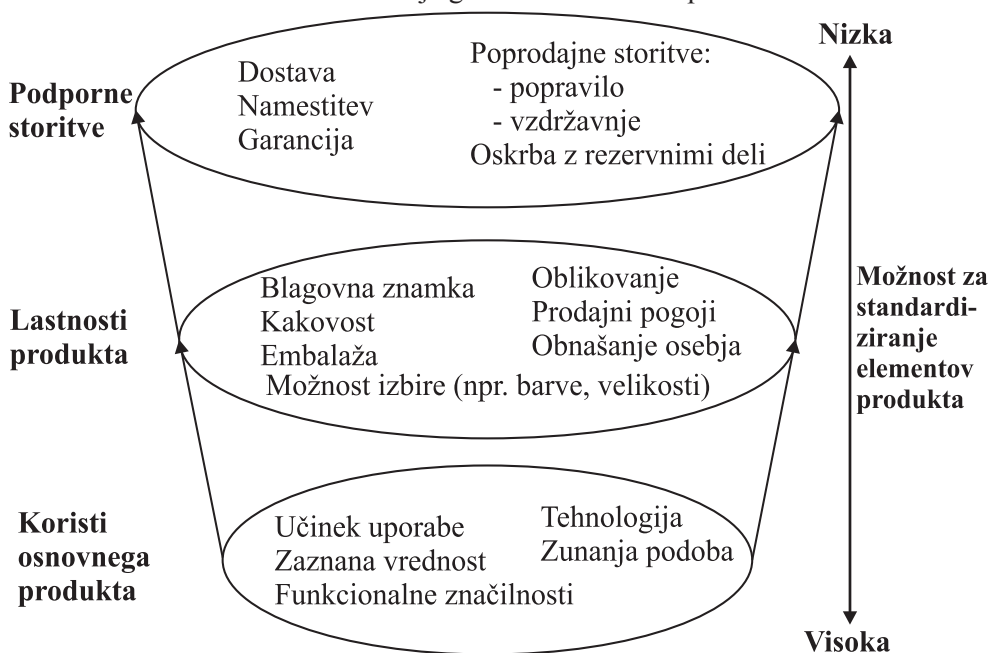
Trženjski splet mora biti zasnovan tako, da omogoča podjetju čim popolnejše prilagajanje zunanjim, nenadzorljivim spremenljivkam okolja. Podjetja ob širitvi na mednarodne trge prilagajajo svoje strategije in trženjski splet lokalnim specifikam, saj so preference in odločitve potrošnikov močno povezane z njihovim kulturološkim ozadjem.

Kar 92 % podjetij od 500 v vzorec zajetih britanskih multinacionalk je kulturološke posebnosti družb opredelilo kot najpomembnejši dejavnik adaptacije trženjske strategije. Sledijo: razvoj trga (87 %), konkurenca (84 %), zakonodaja (82 %), ekonomske razlike (78 %), tehnološki nagib (60 %), politično okolje (53 %), predprodajne storitve (45 %), poprodajne storitve in garancija (43 %) itd. Za standardizacijo trženjske strategije pa ta ista podjetja na prvem mestu navajajo kakovost produkta (78 %), sledi blagovna znamka (71 %), imidž (71 %), uspešnost podjetja (67 %) itd. (Usunier in Lee, 2009).

Dilema 1: Standardizacija ali adaptacija produkta

Menedžerji mednarodno delujočih podjetij se za vsak produkt lahko odločijo, ali ga bodo prilagodili trgu in ga naredili unikatnega za vsak trg posebej, ali pa ga bodo standardizirali in naredili enakega za vse trge. Pri tem upoštevajo potrošnike in stroške prilagoditev, pa tudi zahtevnost produkta, kot je prikazano na spodnji sliki.

Slika 1: Možnosti za standardiziranje glede na zahtevnost produkta



Vir: Hollensen, 2011.

Da hkrati prehitijo konkurente in so stroškovno učinkoviti, morajo doseči čim večjo standardiziranost pri osnovnih značilnostih izdelka, medtem ko morajo dodatno vrednost iskati pri čim boljšem prilagajanju na ravneh lastnosti in podpornih storitvah izdelka.

Zanimiv je primer podjetja Apple, ki je leta 2001 ponudilo trgu nov izdelek ipod, prvi digitalni predvajalnik glasbe, ki je korenito spremenil industrijo prenosnega razvedrila. Genialnost Appleve ekipe je v spoznanju, da je mogoče s poenostavitvijo in priročnostjo nalaganja glasbe na ipod pospešiti povpraševanje po visokocenovnem predvajalniku glasbe. Apple je spoznal, da izdelek sam po sebi za kupca ne pomeni vrednosti, vrednost za kupca je ustvarjena takrat, ko ga uporablja. Zato je iskal inovativen način, kako čim bolj poenostaviti njegovo uporabo. Tako je leta 2003 Apple odprl e-trgovino za glasbo, iTunes Store. Ta je sestavni del celovite ponudbe, ki je povezala strojno in programsko opremo ter digitalno glasbo v celovito in za kupce prijazno rešitev za razvedrilo (Štempihar in Bračun, 2010, str. 41).

Problem standardizacije ponavadi ni le v samem izdelku, temveč predvsem v prepoznavnosti blagovne znanke oziroma pozicioniranju le-te.

Pri prilagajanju izdelka tujemu trgu je prvi pomemben korak ugotavljanje stopnje novosti, ki jo zaznava trg. Pri tem se mora podjetje, ki deluje globalno, zavedati, da so mnogi izdelki, ki so uspešni v zahodnem svetu in so tam že dosegli stopnjo zrelosti ali celo fazo zatona, lahko zaznani kot novi v drugih državah ali kulturah, zato je treba z njimi upravljati kot z inovacijami. Nov izdelek torej zahteva drugačen tip trženjske strategije, kot jo ima doma za zrel izdelek (Cateora in Graham, 2008). Nov izdelek je včasih treba spremeniti na več načinov, da zadosti fizičnim in obveznim zakonskim zahtevam tujega trga. Spremembe lahko variirajo od enostavnih prilagoditev embalaže do popolnega preoblikovanja fizične osnove izdelka. Na primer, za zdravila so potrebne različne označbe in določila glede na državo izvoza izdelka, ker so v posameznih državah prisotni različni zakoni in direktive. Stopnja pismenosti prebivalstva je prav tako ključni dejavnik označevanja izdelkov. V državah, kjer je prisotna nizka pismenost, morajo proizvajalci uporabnike izobraziti in jim slikovno predstaviti izdelke.

Tudi ime izdelka je lahko težko določljivo, saj ima v različnih državah ista beseda velikokrat popolnoma drugačen pomen ali pa je težko izgovorljiva (Czinkota et al., 2011).

Na nujnost prilagajanja izdelkov tujim trgov vplivajo: zakonodaja, carine in necarinske ovire, nacionalizem, tehnične zahteve, podnebje. Standardizacijo izdelka na tujih trgih pa spodbujajo: ekonomija obsega v proizvodnji, razvojni stroški, stroški skladiščenja, sestavni deli, mednarodni standardi v posameznih panogah, naraščajoča mobilnost potrošnikov, naraščajoča homogenost trga.

Primer standardiziranega izdelka je instrument za merjenje črnega ogljika, slovenskega globalno rojenega visokotehnološkega podjetja Aeorosol. Instrument meri z visoko časovno ločljivostjo, njegova druga tržna prednost je univerzalna uporabnost:

treba ga je le postaviti in vklopiti - in že dela, tako sredi Ljubljane kot na zasneženem Tibetu (Suhadolnik, 2012).

Dilema 2: Standardizacija ali adaptacija blagovne znamke

Podjetje, ki želi uspeti na globalnem trgu, mora svoje izdelke dvigniti iz anonimnosti in uveljaviti na trgih. Ali naj internacionalizira imena blagovnih znamk povsod, kjer posluje? Do katere mere je takšna internacionalizacija mogoča ali celo zaželena? Standardizacija imena blagovne znamke na več trgih lahko prinese veliko koristi, toda obstajajo prav tako številni razlogi, zaradi katerih to podjetje težko izvede. Osnovni razlogi so povezani s kulturnimi in jezikovnimi razlikami med trgi.

Zelo dober zgled širitve blagovne znamke je podjetje in blagovna znamka Caterpillar, ki je razširilo svoje delovanje tudi na trg obutve. Na prvi pogled se je morda zdela taka odločitev na meji posmehovanja podjetju, ki slovi po odlični izdelavi gradbene in rudarske opreme. Pa vendar je ta poteza prinesla podjetju velik uspeh. Izdelki so dosegli v 200 državah širom sveta in blagovna znamka Cat Footwear je postala ena večjih svetovnih blagovnih znamk ne-športne obutve med mladimi. Caterpillar je dokazal, da lahko uspešno preneseš svojo osnovno dejavnost tudi na nove trge oz. na nove produktne ali storitvene skupine (Lugarič, 2011; www.cat.com).

Dilema 3: Pasivna ali aktivna vloga interneta pri razvoju novih izdelkov

Interakcija med proizvajalcem in potrošnikom, ki jo omogoča internet, ponuja proizvajalcem možnost, da si s pomočjo najrazličnejših metod pridobijo raznovrstne specifične informacije o potrošnikih (njihov profil, nakupne navade, potrebe, želje itd.) in te podatke koristno uporabijo pri razvoju novih izdelkov ali izboljšanju že obstoječih.

Podjetje lahko omogoča potrošnikom, da se aktivno vključijo v razvoj novih izdelkov. Podjetje Dell Computer je npr. doseglo svetovno slavo, ker je potrošnikom omogočilo lastno konfiguracijo računalnika; na spletni strani proizvajalca ur Swatch si lahko obiskovalci sami dizajnirajo uro; številne internetne turistične agencije omogočajo kreiranje turističnih paketov po potrošnikovih željah itd.

Mednarodno delujoče podjetje mora slediti in uvajati sodobno tehnologijo v procese svojega poslovanja in s tem poslovanje vedno znova in znova posodabljeni. Ob tem se mora podjetje vprašati, ali mu nova tehnologija omogoča cenejše poslovanje, ali nudi nove, inovativne izdelke, ali omogoča izboljševanje kakovosti obstoječih storitev, nove vrste storitev, ali omogoča nove vrste distribucijskih kanalov (npr. preko interneta).

Dilema 4: Standardizacija ali adaptacija cene

Če podjetje standardizira ceno, si na ta način ustvari enoten ugled in pozicijo na trgu, vendar pa ne upošteva nobenega prilagajanja lokalnim razmeram in težnj po čim večjem dobičku. Z diferenciacijo cen pa lahko podjetje maksimizira dobiček, saj vladajo na trgih različne tržne razmere, ki jih podjetje izkoristi v svoj prid. Pri tem obstaja nevarnost vzpostavitve t. i. sivega trga, ko posamezniki kupujejo izdelke

na trgu, kjer jih podjetje prodaja ceneje, in jih prodajajo, kjer je cena višja ter tako onemogočajo učinkovito diferenciacijo cen.

Mednarodne cenovne odločitve je zelo težko standardizirati, saj nanje vpliva veliko dejavnikov, ki se razlikujejo od trga do trga, od izdelka do izdelka. V različnih državah imajo konkurenti različno strukturo stroškov in zato različne prodajne cene; države se razlikujejo po davčni in uvozno/izvozni politiki, regulacijah, političnih vplivih ipd.

Pri tretji odločitveni dilemi morajo menedžerji:

- pridobiti vse relevantne podatke o tujem trgu,
- primerjati konkurenčne trgovske marže na debelo in drobno za vsak trg,
- oceniti razlikovalne značilnosti izdelka, kot jih zaznavajo kupci v primerjavi s konkurenčnimi,
- v kalkulaciji upoštevati zadostno razliko v ceni nad dejanskimi proizvodnimi in distribucijskimi stroški za pokrivanje izdatkov za promocijo, poškodbe na blagu, vračila neprodanega blaga, manipulacijske stroške distributerja, pričakovanih ravni marž ipd.

Španski Inditex je najhitreje rastoče in največje oblačilno podjetje na svetu. Vse njegove blagovne znamke sledijo skupni strategiji podjetja, ki temelji na prilagodljivosti trendom, inovacijskem pristopu k modi in ponudbi modnih, kakovostnih ter cenovno dostopnih oblačil, ki izhajajo iz povpraševanja in želja njihovih kupcev. Vendar kljub temu v njihovih poslovalnicah po svetu cene niso enake. Kot je moč razbrati iz Inditexovega letnega poročila (Global Growth Opportunities, Inditex, 2011), so se pri njih odločili za politiko različne postavitev cen na različnih mednarodnih trgih, kar se je do sedaj izkazalo kot uspešno. Cene v severni Evropi so povprečno višje za 40 % od cen, ki jih najdemo v španskih poslovalnicah. Za 70 % višje cene imajo v Ameriki in 100 % na Japonskem zaradi distribucijskih stroškov dobave izdelkov, ki prihajajo iz Španije. Cene pa so različne od države do države tudi zaradi gospodarskega standarda prebivalcev in posledično različnega pozicioniranja izdelkov. V Španiji si tako zaradi njihovega standarda in Inditexove politike cen lahko kar 80 % prebivalcev privošči njihove izdelke, drugod po svetu pa ne.

Dilema 5: Novi ali obstoječi distribucijski kanali

Oblikovanje novih in izbira obstoječih kanalov sodita med težavne odločitve vodstva podjetja, zlasti kadar gre za uvajanje novega izdelka na trg ali kadar podjetje šele vstopa na tuji trg. Velja pravilo, da čim večja je oddaljenost proizvajalca od njegovega trga in čim manjša je gostota trga, tem večja je verjetnost, da bo distribucija preko posrednikov ugodnejša oziroma cenejša.

Menedžerji mednarodno delujočih podjetij sprejemajo (Hollensen, 2011):

- odločitve, povezane s strukturo kanala: tip posrednikov (prodajalci na veliko, na drobno), način pokrivanja (intenziven, selektiven ali ekskluziven), stopnja integracije (glede na zeleno stopnjo nadzora) ter dolžina kanala;
- odločitve o načinu vodenja in nadzora kanala: presojanje in izbira posrednikov, motiviranje, nadzor ipd.;

- odločitve o upravljanju logistike: obravnava naročil, transport, skladiščenje in upravljanje zalog.

Na te odločitve vplivajo zunanji dejavniki (značilnosti kupcev, narava izdelka, lokalne značilnosti in zahteve, konkurenca, pravni predpisi in lokalni poslovni običaji) in notranji dejavniki (velikost podjetja, mednarodne izkušnje podjetja, izdelek/storitev in njegove možnosti prilagoditve trgu in ključnim segmentom trga).

Pri Studiu Moderna učinkovitost celotne verige oskrbe povečujejo z odstranjevanjem »odpadkov«, ki se pojavljajo v poslovnem okolju. Le - ti so: napake (kakovost izdelkov ali izdelki, ki jih je treba zamenjati), čakalne vrste (pomanjkanje določenih izdelkov, zaostanki z izvedbo, pospeševanje sprejemanja odločitev, odzivni časi itd.), predolge prevozne poti, optimizacija zalog, zmanjševanje kompleksnosti (manj procesnih korakov, manj poročanja itd.), podvajanje dela in administracije, na koncu pa tudi neuporabljena ustvarjalnost (izgubljene zamisli, večšine, predlogi itd). Podjetje gradi oskrbovalno verigo, ki je med edinstvenimi v Evropi (<http://menedzer.finance.si/308162/Kako-izmeriti-u%C4%8Dinkovitost-osc-rbovalnih-verig>).

Dilema 6: Standardizacija ali adaptacija tržnega komuniciranja

Podjetje Asea Brown Boveri (ABB) uporablja slogan: »Mi smo globalno podjetje, locirano vsepovsod.« Rooyal Ahold, velik nizozemski trgovec s hrano pa propagira svojo znamko z naslednjo filozofijo: »Kar koli potrošnik vidi, lokaliziramo, česar koli ne vidi, globaliziramo.«

V prvem primeru se na vseh trgih, kjer podjetje nastopa, uporabljajo enake oglaševalske in druge akcije, v drugem primeru pa se tržno komuniciranje prilagodi vsakemu trgu posebej. Ker pa je takšno komuniciranje povezano z visokimi stroški, podjetja običajno uporabijo kombinacijo standardiziranega in diferenciranega komuniciranja.

Za uspešno in učinkovito komuniciranje mora pošiljatelj (podjetje) jasno razumeti, kaj je namen sporočila, razumeti značilnosti prejemnika ter predvidevati, kako bo prejemnik sporočilo razumel. To razumevanje je močno odvisno od naslednjih elementov (Hollensen, 2011, str. 588-589):

- jezikovne razlike: zaradi nepravilno prevedenih ali premalo natančno izbranih sloganov je veliko tržnih kampanj, sicer uspešnih mednarodnih podjetij, propadlo;
- ekonomske razlike: zaradi razlik v razvitosti posameznih držav vsi mediji niso enako učinkoviti;
- socio-kulturne razlike: vera, običaji, socialne razmere, stopnja izobrazbe in podobni dejavniki vplivajo na posameznikovo sprejemanje okolice, tudi oglasnih sporočil in simbolov;
- razlike v konkurenčnosti: stopnja konkurence je različna od države do države glede števila, velikosti, vrste in uporabljenih oglaševalskih strategij, zato se mora podjetje na vsakem posameznem trgu prilagoditi razmeram.

Pri izbiri medija moramo upoštevati naslednje dejavnike: cilje podjetja, stroške podjetja, značilnost izdelka, značilnost ciljne skupine potrošnikov, značilnost sporočila, vpliv in razpoložljivost posameznega medija, časovno dimenzijo učinka rezultatov, ki jih pričakujemo (kratkoročni ali dolgoročni), število izpostavitvev (frekvenco) komunikacije.

Posebnost Inditexovega trženja je, da izredno malo sredstev namenijo oglaševanju in drugim promocijskim aktivnostim. Za oglaševanje porabijo le 0,3 % prihodkov, pa še to zgolj za oglaševanje v času razprodaj, kar je veliko manj kot konkurenca (npr. Benetton in H&M), ki porabi v povprečju od 3 do 4 % sredstev. Inditex gradi na strategiji, da je zadovoljen kupec njihova najboljša reklama. Njihov poslovni model temelji na konceptu »kupec na prvem mestu«.

Kot zanimivost naj povem, da Inditex kolekcije blagovne znamke Zara nikoli ne predstavlja na modnih revijah in v katalogih, temveč jo je možno prvič videti samo in izključno v njihovih poslovalnicah. Ker so prisotni na številnih mednarodnih trgih, so temu primerno prilagodili izdelke fizičnim, kulturnim in klimatskim razmeram posameznega trga. Kljub temu izdelajo okrog 80% osnovnih izdelkov, ki so enaki za vse trge. Proizvodnjo prilagajajo zgolj nekaterim trgov, kjer je specifična potreba prebivalstva drugačna. Tako na primer manjše številke izdelujejo za japonski trg, nekoliko drugačna oblačila za ženske na arabskem trgu in upoštevajo drugačno razporeditev sezon za trg Južne Afrike.

Denar, ki bi ga lahko vložili v trženje, raje namenjajo videzu svojih trgovin, ki kljub srednji kakovosti izgledajo kot butikih vrhunske mode. Z javnostjo komunicirajo preko svoje spletne strani, kjer obveščajo o dosežkih, dogodkih, spremembah, novostih, objavljajo letna poročila, poslovne rezultate ipd. (Letna poročila Initex 2007, 2010).

Pri globalnem trženjskem spletu pa lahko med seboj primerjamo in povezujemo njegove elemente. Lancaster in Massingham (2011) navajata naslednje povezave med izdelkom in tržnim komuniciranjem, ko gre za globalno poslovanje:

- ni prilagajanj (nespremenjen izdelek in komunikacija, npr. Coca - Cola),
- adaptacija izdelka (prilagojen izdelek in nespremenjena komunikacija, npr. benecinske blagovne znamke uporabljajo mednarodni logo in oglase, izdelek pa se nekoliko razlikuje glede na različne klimatske pogoje),
- adaptacija promocije (nespremenjen izdelek in prilagojena komunikacija, npr. evropski proizvajalec kreme za sončenje mora v Avstraliji v oglasih poudarjati svetlo polt, medtem ko na domačem trgu velja, da je ideal od sonca zagorela koža),
- dvojna adaptacija (adaptacija izdelka kot komunikacije, npr. oblačila, kjer je v določenih državah moda glavni motivator, v drugih pa funkcionalnost oblačil).

Globalni trg je mogoče doseči tudi z enakimi temeljnimi sporočili in izdelki, pri čemer pa izdelki ali tržne poti zahtevajo prilagajanje lokalnemu okolju in navadam. Tako npr. morajo biti avtomobili, namenjeni za prodajo na slovenskem trgu ali na trgu ZDA, izdelani za vožnjo po desni strani ceste, medtem ko morajo biti avtomobili

bili, izdelani npr. za trg Velike Britanije, Švedske, Avstralije, Japonske, prilagojeni za vožjo po levi strani.

3 Zaključek

Ugotovili smo, da je pglavitna dilema globalnega trženjskega spleta v tem, do kakšne mere je mogoče standardizirati njegove elemente, saj to prinaša določene prednosti, predvsem stroškovne. Z vidika ustvarjanja nove vrednosti za kupca pa se mora menedžer mednarodno delujočega podjetja vprašati, katere elemente in njihove značilnosti je smiselno (racionalno) prilagoditi značilnostim tujega trga ter željam, zahtevam in potrebam izbranih kupcev na tem trgu.

Ali bo mednarodno delujoče podjetje pri odločitvenih dilemah glede globalnega trženjskega spleta uspešno ali ne, je najbolj odvisno od tega, ali izbranim kupcem ponuja ustrezno vrednost in ali je le-ta večja od vrednosti, ki jo ponuja konkurenca. Oba potrebna pogoja bo podjetje lažje doseglo, če bo bolj kot na boj s konkurenti za del obstoječe vrednosti naravnano k ustvarjanju nove vrednosti za kupce. Takšen način poslovanja temelji na dobrem poznavanju okolja (predvsem potencialnih kupcev), nenehnem učenju in inoviranju, v podjetju pa mora prevladovati tudi globalna trženjska usmerjenost.

LITERATURA

1. Cateora, P. R., Graham, J. L. (2008). *International marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.
2. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Mottett, M. H. (2011). *International business*. Hoboken (N. J.): John Wiley & Sons.
3. *Global Growth Opportunities*, Inditex, 2011.
4. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision oriented approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. <http://manager.finance.si/308162/Kako-izmeriti-u%C4%8Dinkovitost-oskrbovalnih-verig>.
6. Letna poročila Initex 2007, 2010.
7. Lugarič, K. (2011). Caterpillar, prvak mehanizacije. *Delo*, 1. 8. 2011.
8. Suhadolnik, G. (2012). Podjetje, ki služi s podnebnimi spremembami. *Finance*, 17. 1. 2012.
9. Štempihar, A., Bračun, F. (2010). Zmagovalci ustvarjajo nova pravila. *Manager*, št. 12, str. 38-41.
10. Usunier, J. C., Lee, J. (2009). *Marketing across cultures*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
11. www.cat.com.

Strukturalna transformacija u uslovima globalizacije

UDK 330+005.44

KLJUČNE REČI: *vertikalna privredna struktura, horizontalna privredna struktura, strukturalna transformacija, globalizacija*

POVZETEK - *Međusobno povezane procese strukturalnih promena koje prate ili su praćene privrednim razvojem, definišemo kao strukturalnu transformaciju. Bez obzira da li je reč o vertikalnim (sektorskim) ili horizontalnim (regionalnim) strukturalnim promenama, na njih utiče veliki broj internih i eksternih faktora. Jedan od najznačajnijih eksternih faktora jeste proces globalizacije, koji posredno (preko stope privrednog rasta pojedinih zemalja), ali i neposredno na različite načine utiče na formiranje privredne strukture svih zemalja na svetu. Taj uticaj je toliko snažan da menja čak i teorijske stavove i definicije privredne strukture. U radu će se detaljnije govoriti o faktorima strukturalne transformacije globalne ekonomije, konceptu vertikalne privredne strukture u uslovima globalizacije i uticaju savremenog privrednog rasta na strukturalne promene, a pogotovo njihovu regionalnu dimenziju.*

UDC 330+005.44

KEY WORDS: *vertical economic structure, horizontal economic structure, structural transformation, globalisation*

ABSTRACT - *The mutually related processes of structural changes that follow or are followed by the economic development are defined as structural transformation. Regardless of being vertical (sectoral) or horizontal (regional) structural changes, they are influenced by numerous internal and external factors. One of the most significant external factors is the process of globalisation, which indirectly (due to the growth rate of certain countries) and, in various ways, directly influences the creation of the economic structure of all the countries in the world. That influence is so strong that it changes even the theoretical grounds and definitions of the economic structure. This paper will discuss in detail the factors of structural transformation of the global economy, the concept of the vertical economic structure in the conditions of globalisation and the influence of modern economic growth on structural changes and especially on their regional dimension.*

1 Uvod

Ni jedno ozbiljnije tumačenje fenomena privrednog razvoja se ne može ni zamisliti bez pominjanja privredne strukture kao njegovog nezaobilaznog elementa. Veza privrednog razvoja i privredne strukture i strukturalnih promena toliko je očigledna i bliska, da se čak bez nje privredni razvoj ne može ni definisati. Pod pojmom »strukturalna« podrazumevamo celinu sastavljenu od delova koji međusobno stoje u određenim međuzavisnim odnosima. Ta celina nije fiksirana i jednom zauvek data. Ona je promenljiva kategorija i na te promene celine utiču najrazličitiji faktori koji se mogu diferencirati na različite načine (interni i eksterni, kratkoročni i dugoročni, itd).

Čini se da ni jedan fenomen u ekonomiji nije toliko kompleksan kao fenomen privredne strukture, ako ni zbog čega drugog, onda zbog veza sa gotovo svim najvažnijim pitanjima i fenomenima kojima se ekonomija bavi. Privredni razvoj kao kvantitativno uvećanje društvenog proizvoda jedne zemlje u određenom vremenskom peri-

odu, zaista je nemoguće pratiti bez proučavanja privredne strukture, koja je upravo njegov pokretač. Akumulativna sposobnost privrede, sistem cena, regionalni razvoj, najznačajnija su i najčešća pitanja strukturne prirode. Pogrešno bi bilo shvatiti da privredna struktura ima samo »interne« efekte i relacije. Naprotiv, od privredne strukture će direktno zavisiti i struktura spoljne trgovine, a na taj način i struktura platnog bilansa zemlje. Privredna struktura je direktno povezana i sa pitanjima tehničkog progressa, produktivnosti rada, zaposlenosti, inflacije, pitanjima vezanim za privredni sistem i ekonomsku politiku, pa čak i pitanjima koja se tiču specifičnih faktora kao što je klima, kultura, navike.

Proces globalizacije veoma utiče na povezane promene privredne strukture svetske privrede, praćene razvojem, a koje nazivamo strukturnom transformacijom. U radu je dat osvrt na osnovne uticaje globalizacije na promenu vertikalne i horizontalne privredne strukture. U prvom delu se razrešava savremena dilema konceptuiranja privrednih sektora, koji se pod uslovima globalizacije diferenciraju i menjaju (pogotovo tercijarni sektor), pa su i teorijske osnove trosektorskog modela dovedene u pitanje. U novim uslovima se, takođe, postavlja i pitanje šta je važnije: horizontalna (regionalna) ili vertikalna privredna struktura i to sa razlogom, jer su regionalni dispariteti u svetskim okvirima, umesto da se smanjuju, postali sve izraženiji.

U drugom delu rada se dovode u vezu procesi promene privredne strukture i privredni rast. Ove dve stvari su usko povezane i međuzavisne. Već je postalo očigledno da dinamičan rast koincidira sa intenzivnim strukturnim promenama i obrnuto. S tim u vezi je i činjenica da je slabiji rast svetske privrede poslednjih godina, uzrokovan globalnom ekonomskom krizom, doveo do strukturne degradacije pojedinih privreda.

Treći deo rada se bavi savremenim privrednim rastom i strukturnom transformacijom razvijenih i nerazvijenih privreda, gde se pravi distinkcija osnovnih stavova tradicionalne i nove razvojne ekonomije. U ovom delu će, takođe, biti govora i o osnovnim determinantama strukturnih promena kod razvijenih i nerazvijenih zemalja u uslovima globalizacije.

2 Koncept privrednih sektora u uslovima globalizacije – negiranje ili razrada trosektorskog modela?

Opšte prihvaćena definicija privredne strukture ne postoji, što je i razumljivo, jer su se ovim složenim i izazovnim ekonomskim pitanjem ekonomisti bavili još u doba merkantilizma.

Još je na početku rečeno da je struktura skup međusobno povezanih delova koji čine celinu. »Celina shvaćena kao struktura nije samo skup delova, već takav skup u kome delovi stoje u odnosima koji su među sobom zavisni« (M. Korošić, 1976).

Kuznets, recimo, definiše strukturu kao »relativno povezanu celinu sastavljenu od delova koji su u međusobnom odnosu, od kojih svaki od njih ima svoju specifičnu ulogu, ali svi oni funkcionišu u pravcu postizanja seta zajedničkih ciljeva« (S. Kuznets, 1959).

Definicija strukture sadrži četiri ključna elementa u sebi i to: 1) delove, 2) odnos između tih delova, 3) odnos delova i celine i 4) dinamiku i promenu delova i odnosa.

Iz ovakvog definisanja strukture sledi još i to da menjanje bilo kog dela celine znači i promenu funkcionisanja i ostalih delova, a samim tim i čitave ovakve celine. To dalje upućuje na to da je struktura u neprekidnom procesu promena (jedni delovi strukture nestaju, drugi se pojavljuju, modifikuju se). Međutim, potpuno bi pogrešno bilo shvatiti da se ove promene dešavaju često i brzo. Stalnost (spora i ne česta promenljivost), osnovni su atributi poretka koga nazivamo strukturom. Struktura se, preciznije, može shvatiti i kao relativno nepromenljiv ili sporo menjajući poredak različitih elemenata. Samo u tom smislu je taj poredak struktura (H. Bortis, 2000).

Privredna struktura se u analitičke svrhe može definisati i kao odnos učešća proizvodnje u pojedinom sektoru, delatnosti ili grani prema ukupnoj proizvodnji jedne nacionalne ekonomije (horizontalna struktura) ili kao odnos proizvodnje pojedinih regiona i proizvodnje zemlje kao celine (vertikalna struktura) (Z. Arandjelović, 2008).

Povećanje udela usluga u ukupnom output-u skoro svih zemalja na svetu i »pomeranje ka uslužnoj ekonomiji«, glavna je karakteristika savremenog ekonomskog razvoja. Tercijarni sektor se tokom vremena toliko proširio i izdiferencirao, da je danas prosto nemoguće pratiti sve aktivnosti u okviru njega kao homogenu celinu. Zato je intencija savremenog strukturalističkog poimanja sektora da se tercijarni sektor mora dalje diferencirati na kvaternarni, pa čak i kvinarni sektor.

Tripartitna podela privrede koju pratimo od Clark-a, pa do Kuznets-a, pokazuje da se tri mega sektora mogu razlikovati po korišćenju prirodnih resursa, po obimu operacija proizvodnih jedinica, po proizvodnom procesu, po finalnom proizvodu i po kretanju njihovih udela u ukupnom output-u i korišćenim resursima. »Ubacivanje« četvrtog sektora nije svojstveno ranijoj literaturi, ali je važno podeliti veliki tercijarni sektor koji sadrži delatnosti (industries) koje se razlikuju po stopama rasta, kapitalnom intenzivnošću ili prema produktivnosti rada. Mnoga empirijska istraživanja ukazuju da u uslovima globalizacije raste udeo kvaternarnog sektora u nacionalnoj ekonomiji, bilo kada je u pitanju udeo u GDP-u ili u zaposlenosti.

Kvaternarni sektor se odnosi zapravo na intelektualne usluge kao što su: generisanje, raspodela i širenje informacija, konsultacije, edukacija i istraživanje i razvoj (R&D). Ponekad su one inkorporirane u tercijarni sektor, ali se danas smatra da se intelektualne usluge dovoljno razlikuju od ostalih da bi se mogle posmatrati kao poseban sektor. Ovaj sektor je posebno značajan u razvijenim zemljama i zahteva visoko obrazovanu radnu snagu.

Neki ekonomisti međutim pominju i peti sektor – kvinarni sektor. On bi obuhvatao zdravstvo, obrazovanje, kulturu, istraživanje, odbranu i zaštitu, aktivnosti domaćinstava koja proizvode za sopstvene potrebe. On obuhvata sve one državne aktivnosti koje se smatraju neprofitabilnim.

U savremenim uslovima dosta se govori o pozitivnim i negativnim stranama tercijarizacije, to jest širenja uslužnog sektora i povećanja »belih kragin« u strukturi zaposlenih. Iako ima mnogo negativnih tumačenja ovog procesa u smislu da povećanje uslužnog sektora doprinosi smanjivanju efikasnosti privrede i na taj način, smanjivanju stope rasta, a sve zbog povećane birokratizacije, činjenice ipak nisu na strani ovakvih komentara. Naime, istraživanja pokazuju da uslužni sektor, a pogotovo kvaternarni, jeste sektor koji stvara najviše dodate vrednosti i utiče na kreiranje visoko stručne radne snage u zemlji što je, mora se priznati, progresivan proces i pozitivno utiče na svekoliki razvoj. Ono što se međutim može istaći kao prepreka izučavanju ovih savremenih trendova strukturne transformacije, jeste postojanje nesavršenog statističkog aparata koji bi pratio doprinos uslužnog sektora privrednom razvoju. Relativna produktivnost u uslužnom sektoru za koju Fuchs i Kuznets kažu da je manja nego u primarnom i sekundarnom sektoru, kontraverzno je pitanje i ne može da objasni opadanje ukupne ekonomske performanse razvijenih tržišnih ekonomija.

Postojanje strukturnih problema ne može upućivati na postojanje »previše usluga« u privredi ili da bude signal da je output uslužnog sektora u nekom smislu preveliki (Z. Kenessey, 2005). Na sadašnjem stepenu nauke, uticaj fizičkog napora koji igra najdirektniju ulogu u primarnom i sekundarnom sektoru, se lakše može meriti nego uticaj mentalnog (intelektualnog) napora koji je najveći u kvaternarnom sektoru. To ne znači da je rezultat intelektualnog napora manje vredan od fizičkog, već da su kvantitativni mehanizmi još uvek nesposobni da do kraja izmere ovakav doprinos. Ovakva matematičko - statistička ograničenja su i najveća ograničenja u merenju doprinosa uslužnih delatnosti čija je ekspanzija fantastična poslednjih godina i bitno menja privredne strukture svih zemalja, a pogotovo onih najrazvijenijih.

3 Privredni rast, strukturne promene i strukturna transformacija

Termin »strukturne promene« se u ekonomiji najčešće koristi da bi objasnio transformaciju u kompoziciji proizvodnje, zaposlenosti, tražnje i trgovine koja se pojavljuje sa razvojem jedne zemlje (E. Doyle, 1997). U uslovima globalizacije se u svim zemljama, stalno dešavaju promene u kompoziciji input-a i output-a, pokretane od strane tehnike i tehnologije i želje za postizanjem što veće konkurentske prednosti.

Međusobno povezane procese strukturnih promena koje prate ili su praćene privrednim razvojem, nazivamo strukturnom transformacijom. Suština strukturne transformacije jeste akumulacija fizičkog i humanog kapitala, ali i promene u kompo-

ziciji tražnje, proizvodnje, zaposlenosti i trgovine. »Centralna« pojava onoga što nazivamo »strukturnom transformacijom«, jesu takvi široko - ekonomski fenomeni kao što su industrijalizacija, transformacija poljoprivrede, migracije i urbanizacija. Svi ovi procesi uključuju recipročnu interakciju između rastućeg dohotka i promene proporcije ponude i tražnje, a na njih utiču makroekonomske i sektorske politike (H. Chenery, 1998). Strukturna transformacija izaziva i neke periferne posledice od kojih ističemo različite socio – ekonomske procese. Pored ovakvog užeg tumačenja strukturnih promena i strukturne transformacije, postoje i šira tumačenja koja posmatraju i institucionalne promene (North).

Očigledan razlog za razmatranje strukturnih promena je taj što su one u centru pažnje razvojne ekonomije i modernog ekonomskog rasta. Bez strukturnih promena se ne može objasniti proces rasta, niti se može razviti valjana i sveobuhvatna teorija privrednog razvoja. U centru pažnje ovog problema je ustvari hipoteza da su strukturne promene i privredni rast čvrsto međusobno povezani. Ekonomisti, uglavnom, prepoznaju ovu međuzavisnost i jasno ističu neophodnost strukturnih promena za dalji ekonomski rast. Za Kuznets-a su recimo neke strukturne promene, ne samo u ekonomiji, već i u nekim socijalnim institucijama, uslov bez koga bi moderan ekonomski rast bio nemoguć. Chenery vidi ekonomski razvoj kao set međusobno povezanih promena u strukturi ekonomije koje su neophodne za njen kontinuirani rast (M. Syrquin, 1988). Strukturne promene se vrlo često stavljaju u kontekst produktivnosti rada i tehničkog progressa, koji su glavni pokretač privrednog rasta novog doba. Postojanje veze između privredne strukture i rasta produktivnosti jedne zemlje, činjenica je kojoj se poslednjih decenija poklanja izuzetna pažnja. Ideja da privredna struktura i njene promene utiču na rast, stara je koliko i ekonomija sama. Stoga je fleksibilna struktura proizvodnje važan element visoke stope rasta produktivnosti, a to dalje ekonomiji dozvoljava brzu preraspodelu resursa kako bi maksimalno iskoristila prednost promene obrasca tehničkog progressa (J. Fagerberg, 2000).

Strukturne promene se, međutim, ne izučavaju samo zato da bi se teorijski objasnio ekonomski rast i razvoj, već i zbog toga da bi se uočio i njihov praktični značaj. Uostalom, sve teorije se i koncipiraju da bi mogle praktično pomoći u razvoju, rađajući najrazličitije varijante ekonomskih politika. Tako strukturne promene jako utiču na buduće kreiranje ekonomske politike kao svesnog uticaja države na ostvarivanje određenih razvojnih ciljeva. Ekonomska politika, isto tako, može uticati (pozitivno ili negativno) na promene u privrednoj strukturi, približavajući je ili udaljavajući od njenog »optimuma«.

Ovom prilikom ističemo još jedan važan problem strukturne transformacije, a to je regionalni problem. Imajući u vidu da su regionalni problemi u uslovima globalizacije sve izrazitiji, a opet, da su oni strukturne prirode, čini se da u savremenim uslovima treba postaviti pitanje »šta je preče: vertikalna ili horizontalna privredna struktura?« Nema sumnje da su i jedna i druga dimenzija strukture u neraskidivoj vezi, a horizont njenog posmatranja sve više poprima horizontalni (regionalni) aspekt zbog sve izraženijih regionalnih dispariteta uslovljenih, pre svega, procesom globalizacije

i njenom institucionalizacijom od strane najrazvijenijih zemalja sveta. Kao nezaobilazan pratilac regionalnih dispariteta javljaju se i nepovoljna migraciona kretanja i čitav set složenih demografskih pitanja čije je rešavanje u nekim zemljama već zakasnelo. Ono što je evidentno poslednjih nekoliko godina je da postoji svojevrsan zastoj strukturnih promena na svetskom nivou, uzrokovan svetskom ekonomskom krizom. Već je rečeno da intenzivne strukturne promene zahtevaju visoku stopu privrednog rasta, što u kriznim uslovima nije slučaj. Tako je umesto intenzivnih (progressivnih) strukturnih promena ustvari došlo do strukturne degradacije. Činjenica je da će proteći dosta vremena kako bi se globalna strukturna transformacija vratila u pravom smeru i koincidirala sa intenzivnim rastom svetske privrede.

4 Savremeni privredni rast i strukturna transformacija razvijenih i nerazvijenih zemalja

Strukturne promene su čvrsto povezane sa privrednim rastom, što je i osnovni zaključak klasične razvojne ekonomije. U skladu sa tim je i industrijalizacija, kao forma strukturne transformacije, posmatrana kao pokretač i nosilac tehnoloških promena, a ukupan rast produktivnosti je, uglavnom, rezultat realokacije rada iz sektora sa niskom produktivnošću, u sektore sa visokom produktivnošću.

Činjenica je da se tokom strukturne transformacije rast razlikuje od sektora do sektora. Danas je rast suštinski povezan sa dinamikom proizvodne strukture i sa pojedinim institucijama koje su stvorene da je podrže. Ključ uspešnog razvoja u savremenim uslovima je dakle dinamička proizvodna struktura s jedne strane i makroekonomsko okruženje koje podržava ovakvu strukturu, s druge strane (J. A. Ocampo, 2002). Naravno ovde treba imati i širi institucionalni kontekst, kao i adekvatno obrazovanje i infrastrukturu kao faktore bez kojih je savremeni rast nemoguć.

Imajući u vidu da je poslednjih godina i decenija beležen ekspanzivan rast i da se on veoma razlikuje od razvijenih do nerazvijenih zemalja, analizu bi trebalo početi tako što bi se napravila distinkcija pokretača razvoja kod razvijenih i nerazvijenih zemalja, koji se inače bitno mogu razlikovati. Brzina i dubina strukturne transformacije se, takođe, razlikuje među zemljama, pa su recimo neke (poput »azijskih tigrova«) uspele da u uslovima globalizacije naprave brzi prelaz sa poljoprivrede na industriju i usluge, dok su pak druge, čija je strukturna transformacija bila slaba, po razvoju daleko iza njih.

Akumulacija i struktura investicija su, takođe, veoma bitne za savremeni privredni rast, ne samo radi ubrzanja industrijske proizvodnje, već i radi usluga čije je investiranje veoma bitno, jer one takođe ubrzavaju industrijski rast.

Zaposlenost i produktivnost, takođe, bitno utiču na strukturne promene u uslovima globalizacije i privredni rast razvijenih, a pogotovo nerazvijenih privreda. Stalni rast produktivnosti rada i realokacija radne snage iz sektora sa niskom u sektore sa viso-

kom produktivnošću, karakteristika je brzo rastućih privreda. Ipak, značajna promena u kretanju zaposlenosti ka industrijskom i uslužnom sektoru je takođe zabeležena i u regionima i zemljama sa malim rastom, ali ovde rast zaposlenosti nije praćen rastom produktivnosti, što pokazuje da je rad apsorbovan u aktivnostima sa niskom produktivnošću gde je prilično neiskorišćen.

Kada posmatramo privredni rast tokom vremena i sa njim povezanu strukturnu transformaciju, situacija se nije suštinski promenila – i pre par decenija, a i danas, privredni rast iziskuje strukturne promene. Jedina razlika između tradicionalne i nove razvojne ekonomije bila bi u pristupu. Danas je potrebno posmatrati i razlike i specifičnosti razvoja razvijenih (naprednih) i nerazvijenih privreda, jer se taj razvojni jaz između njih očigledno u uslovima globalne ekonomije povećao i ne sme se prenebregavati.

Rast produktivnosti se u razvijenim zemljama, uglavnom, oslanja na tehničke inovacije i za njih je to osnovni faktor rasta. Za zemlje u razvoju rast i razvoj su mnogo manje zavisni od »pomeranja tehnološke granice«, a mnogo više od »pomeranja proizvodnje ka aktivnostima sa većim nivoom produktivnosti« (World Economic and Social Survey, 2006).

Kod nerazvijenih zemalja se, pak, ovakve strukturne promene uglavnom, postižu usvajanjem i adaptacijom postojećih tehnologija, supstituisanjem uvoza i bržim ulaskom na svetsko tržište i bržom akumulacijom fizičkog i humanog kapitala.

U savremenim uslovima »nove teorije rasta« prepoznaju gore navedene razlike i sve više posmatraju ulogu eksterne ekonomije u formiranju fizičkog i humanog kapitala i tehnoloških inovacija. Ove teorije, takođe, aktivno povezuju i dinamičku ekonomiju obima sa learning by doing i institucionalnim faktorima.

Ekonomisti koji prate tradiciju klasičnog ekonomskog promišljanja razvoja, drže do toga da je rast u zemljama u razvoju, ustvari, povezan sa strukturnim promenama koje se mogu nazvati i industrijalizacijom, to jest pomeranje ka visoko industrijalizovanim sektorima, koji će u dinamičkom smislu doprineti privrednom razvoju. Ovo zbog većeg rasta produktivnosti u ovim sektorima, koji proizilazi iz veće ekonomije obima, inovacija i learning by doing. Nezaposlena radna snaga iz ruralnog sektora, ali i neformalnog urbanog sektora omogućava prilično elastičnu ponudu rada, koja dozvoljava da ovaj proces transformacije teče bez značajnih ograničenja koja se mogu dogoditi na strani ponude za radnom snagom.

Iako su ranije empirijske studije pokazale značaj industrijskog razvoja za dugoročan privredni rast, modernizacija poljoprivrede je, takođe, suštinska za dinamičnu transformaciju (i rast).

Onako kako se privrede penju na lestvici privredne razvijenosti, tako i uslužni sektor zauzima sve važnije i važnije mesto. U uslovima globalizacije uslužni sektor je, takođe, izvor produktivnosti, ali je vrlo značajan i u podržavanju same industrijali-

zacije. Sem toga, međunarodna trgovina uslugama nudi novu mogućnost za razvoj izvoza.

Još je Kaldor tvrdio da produktivnost i rast ubrzavaju jedan drugog. Međutim, uticaj rasta produktivnosti na privredni rast se u literaturi više proučavao nego obrnuti uticaj – uticaj privrednog rasta na rast produktivnosti.

Imajući u vidu savremene uslove privređivanja, to jest situaciju kada u većini zemalja (pogotovo nerazvijenih) resursi nisu potpuno iskorišćeni, ne samo da će brži rast voditi boljoj iskorišćenosti resursa, već će i rast produktivnosti (koji je povezan sa privrednim rastom) ubrzati resurse da se pomeraju iz sektora sa niskom, ka sektorima sa visokom produktivnošću.

Obrnuto, slab privredni rast će voditi povećanoj neiskorišćenosti resursa i negativnim efektima na produktivnost. Međutim, veza između malog privrednog rasta i malog rasta produktivnosti nema svoju osnovu u nedostatku tehničkih promena, već zbog rastuće neiskorišćenosti resursa. Ako resursi nisu iskorišćeni, slaba produktivnost će pre biti posledica nego uzrok slabog privrednog rasta.

Dinamičke strukturne promene, u savremenim uslovima, su više nego samo rast industrije i sa njom povezanih usluga. Ovde se, pre svega, radi o konstantnom generisanju novih aktivnosti i njihovog kapaciteta da apsorbuju višak rada. Jačanje integracionih veza među starim i novim sektorima i što brža integracija novih sektora u domaću privredu su od izuzetnog značaja, što izdvaja i ekonomsku politiku kao važnog aktera u ovom procesu.

Stepen integracije domaće privrede utiče na veličinu domaćeg tržišta, ali i potencijale za izvoz, a samim tim i koristi koje se mogu imati od spoljne trgovine i upliva stranih direktnih investicija. Samo onda kada se stvore snažne »domaće veze«, integracija u svetsku privredu može da stvara tehnološki progres i doprineti održivom privrednom rastu.

5 Zaključak

Aktuelnost posmatranja strukturnih promena leži u činjenici da su one u centru pažnje razvojne ekonomije i modernog ekonomskog rasta. Bez strukturnih promena se ne može objasniti niti proces rasta, niti se može utemeljiti valjana teorija privrednog razvoja. Međusobno povezane procese strukturnih promena u savremenim uslovima, nazivamo strukturnom transformacijom, a njen verni pratilac jeste upravo privredni rast.

U uslovima globalizacije, strukturne promene doživljavaju ciklična kretanja, koja uslođavaju kako njenu vertikalnu (sektorsku), tako i njenu horizontalnu (regionalnu) dimenziju. U savremenim uslovima (globalizacije) trosektorska hipoteza postaje neadekvatna u izučavanju savremenih strukturnih promena, jer su se pojedini

sektori (a pogotovo tercijarni) toliko promenili i izdiferencirali, da se više ne mogu pratiti kao homogena celina. Čini se, takođe, da se akcenat u izučavanju strukturnih promena sve više sa sektorskog, prebacuje na regionalni nivo, jer su se regionalni dispariteti (koji su strukturne prirode) u novim uslovima povećali do iznenađujuće velikih razmera.

Ključ uspešnog razvoja razvijenih, a pogotovo nerazvijenih zemalja u uslovima globalizacije, jeste dinamička proizvodna struktura s jedne strane, i povoljno makroekonomsko okruženje, s druge strane. Ovde treba imati u vidu i širi institucionalni kontekst, kao i adekvatno obrazovanje i infrastrukturu kao faktore bez kojih je savremeni razvoj nemoguć.

LITERATURA

1. Arandjelović, Z. (2008). Nacionalna ekonomija. Niš: Ekonomski fakultet.
2. Bortis, H. (2000). Some Considerations on Structure and Change. *Structural Change and Economic Dynamics*, No 11, Elsevier, str. 186.
3. Chenery, H. (1988). Introduction. *Handbook of Development Economics*, vol. I, Elsevier, str. 205.
4. Doyle, E. (1997). Structural Change in Ireland. *Journal of Economic Studies*, vol. 24, MCB University Press, str. 59.
5. Fagerberg, J. (2000). Technological Progress, Structural Change and Productivity Growth: A Comparative Study. *Structural Change and Economic Dynamics* vol. 11, Elsevier, str. 394.
6. Kenessey, Z. (2005). The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary Sectors of the Economy. *The Review of Income and Wealth*, vol. 33, Willey, str. 375.
7. Korošić, M. (1976). Cijene i strukturne promjene u privredi. *Informator*, str. 11.
8. Kuznets, S. (1959). On Comparative Study of Economic Structure and Growth of Nations. *The Comparative Study of Economic Growth and Structure*. New York: NBER.
9. Ocampo, J. A. (2002). *Structural Dynamics and Economic Development*. Social Institutions and Economic Development. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
10. Syrquin, M. (1988). Patterns of Structural Change. *Handbook of Development Economics*, vol. I, Elsevier, str. 208.
11. World Economic and Social Survey 2006, Diverging Growth and Development, UN Economic and Social Affairs, 2006, str. 30 - 62.

Obremenjenost s stresom pri redno zaposlenih visokošolskih učiteljih in sodelavcih na visokošolskih zavodih

UDK 159.944:378

KLJUČNE BESEDE: stres, stresorji, visokošolski učitelji, visokošolski sodelavci

POVZETEK - S stresom se pri svojem neposrednem in posrednem pedagoškem delu, osnovnem raziskovalnem in strokovnem delu ter pri opravljanju drugih nalog, ki vsebinsko sodijo v širše področje njihovega delovnega mesta, soočajo tudi visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci. V prispevku predstavljamo mnenja redno zaposlenih visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev o dejavnih stresa, s katerimi se soočajo na svojih delovnih mestih in jih zaradi njihovih osebnostnih lastnosti, izkušenj, notranje energije in motivacije, vplivov ožjega in širšega okolja doživljajo z različno intenzivnostjo. V raziskavi je sodelovalo 216 visokošolskih učiteljev in sodelavcev, zaposlenih na visokošolskih zavodih v Sloveniji. Analiza rezultatov je pokazala, da na njihov stres intenzivneje vplivajo pogoji napredovanja v enak ali višji habilitacijski naziv (povprečna ocena 3,52), premalo cenjeno pedagoško delo (povprečna ocena 3,26), administrativna opravila (povprečna ocena 3,22), nizko finančno vrednotenje dela (povprečna ocena 3,21) in nemotiviranost študentov (povprečna ocena 3,14). Med najmanj stresne dejavnike pa prištevajo tutorstvo (povprečna ocena 1,73), govorilne ure (povprečna ocena 1,73), skrb za varno in zdravo delo študentov (povprečna ocena 1,78) in individualno delo s študenti (povprečna ocena 1,86).

UDC 159.944:378

KEY WORDS: stress, stressors, higher education teachers, higher education associates

ABSTRACT - Higher education teachers and associates deal with stress in their direct and indirect educational work, the basic research and professional work as well as other tasks included in the wider field of their work in terms of content. This paper presents the opinions of fully employed higher education teachers and associates about the stress factors that they face in their workplace and that they experience differently due to their personality traits, experience, their internal energy and motivation as well as the effects of the narrower and wider environment. The research included 216 higher education teachers and associates employed with higher education institutions in Slovenia. The result analysis showed that stress is closely associated with the conditions of promotion to the same or higher habilitation title (average score of 3.52), the lack of appreciation for educational work (average score of 3.26), administrative work (average score of 3.22), a low financial value of work (average score of 3.21) and poorly motivated students (average score of 3.14). The least stress is caused by tutoring (average score of 1.73), contact hours (average score of 1.73), the care for safe and healthy work of students (average score of 1.78) and individual work with students (average score of 1.86).

1 Stres in vrste stresa

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje stresorje. Stresor je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres. Stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko ali lahko rešljivi, pač pa ju določajo posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine, v katerih se pojavi, ter širše in ožje okolje, v katerem oseba

živi. Pomembna je tudi življenjska naravnost posameznika in njegova trdnost ter kakovost medsebojnih odnosov z ljudmi, ki ga obdajajo. Določen dogodek bo zato za nekoga predstavljal stresor, za drugega pa dobrodošlo spodbudo v življenju (Der-novšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 8).

Stres je vpliv, ki smo mu podvrženi vsi. Prizadene lahko vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z ne-nehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Treven, 2005). Določena količina stresa je koristna in potrebna za normalno življenje in nas spodbuja k večji učinkovitosti. Težava nastane takrat, ko je stresnih situacij preveč ali predolgo trajajo. Posledice vsakodnevnih obremenitev pa se kažejo v različnih motnjah, kot so (Boštjančič, 2011, str. 23): čustvena znamenja (spremenljivo razpoloženje, strah, tesnoba, občutek krivde ali nemoči, neprijetna čustva, cinizem, maščevalnost ...), kognitivna znamenja (pozabljenost, neorganiziranost, brezbržnost, težave s koncentracijo, dvom o lastnih sposobnostih, pesimizem, upad motivacije ...), telesne posledice (utrujenost in izčrpanost, bolečine v sklepih, mišicah, motnje spanja, plitvo dihanje, oslabiljen imunski sistem, prebavne težave, povečan ali zmanjšan apetit, visok krvni pritisk ...) in vedenje (slabša učinkovitost, upad motivacije, razdražljivost in vzkipljivost, odlašanje, dvom vase, v izbiro poklica ...).

Stres povzroči negativne in pozitivne posledice, saj vsi stresorji niso škodljivi ali obremenjujoči. Ločimo pozitivni stres, pri katerem se spremembi naglo in zlahka prilagodimo, in negativni stres, pri katerem se spremembi prilagodimo s težavo ali pa se ji sploh ne (Mielke, 1997). Med obema je težko določiti mejo, saj je odvisna od lastne predelave dražljaja, ki ga sprejmemo iz okolja. Isti dražljaj ima lahko pri več ljudeh čisto druge učinke. Negativni stres pomeni stalne emocionalne in psihične pritiske, šoke, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Dolgotrajni stresni vplivi porušijo ravnotežje imunskega sistema (Božič, 2003). Pozitivni stres nas navda s samozavestjo, prevzame nas občutek, da držimo v rokah vse niti, s katerimi bomo zlahka obvladali kakršno koli zahtevo ali nalogo (Looker in Gregson, 1993, str. 30). Iz pozitivnega stresa dobivamo motivacijo, energijo in ustvarjalnost. Doživljamo ga v trenutkih, kadar verjamemo, da naša usposobljenost presega neko zahtevo in ko nas preveva občutek, da bomo izziv zlahka obvladali. Pri tem občutimo željo po čim prejšnjem delovanju in doživljamo vznemirljiv občutek pričakovanja pred doživetjem (Schmidt, 2001, str. 10).

2 Stres v pedagoških poklicih

Učiteljski poklic naj bi bil eden izmed treh najbolj stresnih poklicev (Kyriacou, v: Pšunder, 2007). Pšundrova (2007) meni, da nekateri ljudje na delovnem mestu stres doživljajo neprestano, se z njim težko soočajo, lahko zaradi njega tudi zbolijo, spet

drugim delo na enakem delovnem mestu ne predstavlja prevelikih težav, nekateri ga doživljajo celo kot izziv in ga z lahkoto opravljajo.

Po nekaterih podatkih naj bi bila najbolj ogrožena starostna skupina učiteljev med 35. in 55. letom. Učitelji začetniki so namreč polni energije in idej, ki jih želijo uresničevati pri svojem delu. Po nekaj letih dela v svojem poklicu pa se začnejo srečevati z različnimi ovirami. Tako se povečuje nezadovoljstvo s poklicem in zato so zlasti prva leta dela zelo pomembna za nadaljnjo kariero v pedagoškem poklicu ali zapuščanje tega poklica (Silvar, 2007). Začetnike skrbijo predvsem problemi discipline in obvladovanja učnih metod ter snovi. Izkušene učitelje pa skrbi, ali bodo kos vedno novim, vse večjim obremenitvam in ali bodo lahko ustregli učencem s tako različnimi potrebami (Marentič Požarnik, 2003).

Youngsova (2001, str. 38-40) navaja devet ključnih sklopov situacij, ki učiteljem povzročajo stres: (1) pričakovanja (učitelja je strah, da ne bo zmožel zadovoljiti svojih in pričakovanih drugih, da si postavlja previsoke ali prenizke cilje, da ni dovolj ustvarjalen); (2) samoizpolnitev (učitelj ima občutek, da njegove ideje in osebnostne vrednote v razredu ne pridejo do izraza, da nihče ne opazi rezultatov njegovega dela, da je zaradi zaprtosti v »svet izobraževanja« odrezan od »resničnega sveta«); (3) osebne potrebe (stres se pojavi zaradi učiteljeve potrebe po višjem statusu in spoštovanju, redkih priznanj nadrejenih, razočaranja zaradi podcenjevanja njihovega dela, počasnega napredovanja in nizkih plač); (4) odnosi z učenci (stres se pojavi ob spoznanju, da učenci niso dovolj pripravljeni na nadaljnje življenje, da so interesi in sposobnosti učencev tako različni, da težko zadovolji vse njihove potrebe, da je disciplina otrok v razredu vedno slabša, da ocene ne izražajo ustreznega razvoja in napredka učencev); (5) kompetentnost (učitelj doživlja stres zaradi vse težjega komuniciranja z učenci, zaradi pojemanja fizičnih moči in kompetentnosti, ki ju prinese starost in težke življenjske izkušnje); (6) notranji konflikti (učitelj doživlja stres, ker narašča njegova odgovornost pri odločitvah, ker ga ocenjuje okolica, ker dvomi v lastno učinkovitost in uspešnost dela, ker se težko prilagodi zahtevnemu programu, metodam dela in materialom, ker je pod pritiskom časovnih rokov, ker v določenih trenutkih doživlja občutke brezupa, krivde in nemoči zaradi pomanjkanja samodiscipline, utrujenosti, slabše pripravljenosti na učno uro); (7) konfliktne vrednote in situacije (učitelj doživlja stres zaradi potreb po nenehnem iskanju odgovorov na najrazličnejša vprašanja v zvezi z vzgojo in poučevanjem, zaradi frustracij ob soočanju z različnimi vrednotami in izkušnjami na delovnem mestu, zaradi spoznanja, da je njihov poklic podcenjen, zaradi občutka, da učenci ne spoštujejo znanja, tradicije in dosežkov, zaradi notranjih konfliktov ob poskusih uravnoteženja osebnih prepričanj z družbenimi normami); (8) družbena sprejetost (učitelji doživljajo stres zaradi zakonskih težav in družinskih razmer, zaradi pomanjkanja časa zase in za družino, zaradi nezmožnosti opravljanja vseh opravil zaradi podaljšanega urnika in obilice dela); (9) profesionalna omejenost (učitelj doživlja stres zaradi občutka nezadostne avtonomije v razredu, zaradi bremena administrativnih opravil, pogostega prekinjanja dela zaradi sestankov, izletov, seminarjev, odsotnosti učencev, lastne bolezni).

Vsak učitelj je že doživel stresno situacijo zaradi katerega izmed naštetih stresnih dejavnikov. Pomembno je, da najde vzrok za stresnost in najde stresor, ki ima nanj negativen vpliv, saj le tako lahko ukrepa sam in omili škodljive vplive. Youngs (2001) ugotavlja, da je razlike v doživljanju stresa med spoloma težko ugotoviti, saj učiteljski poklic opravljajo večinoma ženske. Glede tipa šole pa sklepa, da je delo na večjih šolah bolj stresno in zahtevno, da visoko raven stresa doživljajo učitelji, ki delajo v težjih delovnih razmerah, kot so slabi odnosi s sodelavci, slabo vzdušje v razredu ipd.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti, kakšna je pojavnost stresa pri visokošolskih učiteljih in visokošolskih sodelavcih, zaposlenih na visokih strokovnih šolah in fakultetah.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati vzroke stresa in ugotoviti, kateri so najpomembnejši, in
- raziskati, kako se visokošolski učitelji in sodelavci spoprijemajo s stresom.

3.2 Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega pedagoškega raziskovanja.

3.3 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo visokošolski učitelji in sodelavci, zaposleni na visokošolskih zavodih Slovenije. V raziskavi je sodelovalo 216 visokošolskih učiteljev in sodelavcev, od tega 105 moških (48,6 %) in 111 žensk (51,4 %). Med njimi je 151 (69,9 %) visokošolskih učiteljev in 47 (21,8 %) visokošolskih sodelavcev, 18 (8,3 %) anketiranih je dekanov in prodekanov. Po habilitacijskem nazivu je 20,4 % asistentov, 6 % predavateljev, 8,8 % višjih predavateljev, 30,1 % docentov, 17,1 % izrednih profesorjev in 17,6 % rednih profesorjev. Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo prve tri tedne v marcu 2012 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, namenjenim visokošolskim učiteljem in sodelavcem, katerih elektronski naslovi so dostopni na spletnih straneh posameznih visokošolskih zavodov, kjer so zaposleni.

3.5 Opis merskih instrumentov

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali naslednje podatke: demografski podatki, podatki o poklicni karieri, stališča o stresorjih, odzivi na stresne situacije, posledice delovanja stresa, spoprijemanje s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu, skrb za spoprijemanje s stresom delodajalcev. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 0 do 4 in od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

4 Rezultati in interpretacija

Ker nas je zanimalo, kateri dejavniki vplivajo na stopnjo stresa pri visokošolskih učiteljih in sodelavcih, smo uporabili lestvico 45 stresorjev (pet stopenjska lestvica Likertovega tipa: 0 – situacija ne povzroča stresa, 4 – situacija povzroča izjemno močan stres). Lestvica za stresorje na visokošolskih zavodih je nastala na osnovi preučevanja opisa del in nalog visokošolskih učiteljev in sodelavcev, Meril za vrednotenje dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev in zahtev Zakona o visokem šolstvu. Določili smo dejavnike stresa, ki sodijo v neposredno in posredno pedagoško obveznost, osnovno raziskovalno in strokovno delo, sodelovanje pri upravljanju šole v organih in komisijah, administrativna opravila, odnos s sodelavci, vodstvom in študenti, delovne pogoje, vrednotenje pedagoškega dela in drugo strokovno delo, s katerim se uresničuje poslanstvo šole. V tabeli prikazujemo povprečno stopnjo strinjanja s tem, koliko posamezni stresorji vplivajo na visokošolske učitelje in sodelavce.

Ugotovili smo, da so najmočnejši viri stresa naslednji dejavniki: pogoji napredovanja v enak ali višji habilitacijski naziv ($\bar{x} = 3,52$), premalo cenjeno pedagoško delo ($\bar{x} = 3,26$), administrativna opravila ($\bar{x} = 3,22$), nizko finančno vrednotenje dela ($\bar{x} = 3,21$), nemotiviranost študentov ($\bar{x} = 3,14$), nesoglasja med njimi ter vodstvom ($\bar{x} = 2,99$) in nespoštovanje njih in njihovega dela s strani vodstva ($\bar{x} = 2,98$). Trdimo lahko, da najvišje ocenjeni dejavnik pogoji napredovanja v enak ali višji habilitacijski naziv predstavlja za 22,3 % visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev zelo stresno situacijo in za 31,3 % izjemno stresno situacijo, saj so vsi visokošolski zavodi morali sprejeti nova, zahtevnejša habilitacijska merila, ki jih z Minimalnimi standardi za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih predpisuje Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu. Visokošolski učitelji in sodelavci se zavedajo, da brez izpolnjevanja pogojev ne bodo več izvoljeni v enak ali višji habilitacijski naziv, kar bo morda za nekatere izmed njih predstavljalo tudi konec akademske kariere, saj bodo redki tisti, ki bodo pripravljene sprejeti nižji habilitacijski naziv od tistega, ki ga že imajo. Premalo cenjeno pedagoško delo predstavlja za 30,2 % zmerno stresno situacijo, za 25,9 % zelo stresno in za 17,9 % visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev izjemno stresno situacijo.

Tabela 1: Dejavniki stresa med visokošolskimi učitelji in sodelavci

<i>Dejavniki stresa</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
predavanja	2.34	1.00
seminarske vaje	2.12	0.99
laboratorijske vaje	1.88	0.96
individualno delo s študenti	1.86	0.94
preizkusi znanja	2.25	1.12
mentorstvo diplomskih nalog	2.23	1.04
somentorstvo diplomskih nalog	1.99	0.96
konzultacije	1.83	0.94
tutorstvo	1.73	0.93
govorilne ure	1.73	0.92
sodobne oblike poučevanja	1.90	0.88
priprave na pedagoški proces	2.16	0.97
razvoj predmetov	2.38	1.08
spremljanje razvoja stroke	2.22	1.13
priprava učbenikov in drugih študijskih gradiv	2.55	1.09
osnovno raziskovalno in strokovno delo	2.64	1.14
sodelovanje pri upravljanju šole v organih in komisijah	2.82	1.26
sodelovanje pri pripravi strokovnih podlag za interne pravilnike	2.71	1.26
sodelovanje pri pripravi študentov na strokovno prakso	1.86	1.00
sodelovanje pri nadzoru izvedbe strokovne prakse	1.90	1.05
skrb za varno in zdravo delo študentov	1.78	0.89
sodelovanje pri izvedbi izrednega študija	2.12	1.08
administrativna opravila	3.22	1.23
kritike vodstva	2.88	1.24
kritike sodelavcev	2.70	1.22
nesoglasja med vami in vodstvom	2.99	1.37
nesoglasja med vami in sodelavci	2.86	1.30
premalo cenjeno pedagoško delo	3.26	1.21
pogoji napredovanja v enak ali višji habilitacijski naziv	3.52	1.31
nizko finančno vrednotenje dela	3.21	1.26
delovni čas	2.10	1.09
40 urna prisotnost na delovnem mestu	2.37	1.32
urnik vaše neposredne pedagoške obveznosti	2.43	1.15
delovni pogoji	2.47	1.16
mednarodna izmenjava - gostujoči visokošolski učitelj ali visokošolski sodelavec	2.29	1.25
odgovornost	2.58	1.14
samostojnost pri opravljanju dela	1.88	1.04
delo ponoči ali med vikendom	2.80	1.45
nemotiviranost študentov	3.14	1.23
vzpostavljanje in vzdrževanje discipline pri neposrednem pedagoškem delu	2.38	1.18
nekorektno vedenje študentov do vas	2.34	1.28
nespoštovanje vas in vašega dela s strani študentov	2.38	1.32
nespoštovanje vas in vašega dela s strani sodelavcev	2.73	1.31
nespoštovanje vas in vašega dela s strani vodstva	2.98	1.40

Administrativna opravila predstavljajo za večino (27,2 %) zmerno stresno in za 25,9 % visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev izjemno stresno situacijo. Nizko finančno vrednotenje dela jih dojema 31,6 % kot zmerno stresno, 18,9 % kot zelo stresno in 20,8 % kot izjemno stresno situacijo. Nemotiviranost študentov doživlja 27,6 % anketiranih kot zmerno stresno in 24,8 % kot zelo stresno. Nesoglasja med njimi in vodstvom jih dobra tretjina (36 %) dojema kot zelo in izjemno stresno. Nespoštovanje anketiranih in njihovega dela s strani vodstva pa jih manj kot polovica (42 %) dojema kot zelo in izjemno stresno.

Med rahlo stresne dejavnike in dejavnike, ki skorajda ne povzročajo stresa, visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci prištevajo svojo neposredno pedagoško obveznost, kot je: tutorstvo ($\bar{x} = 1,73$), govorilne ure ($\bar{x} = 1,73$), skrb za varno in zdravo delo študentov ($\bar{x} = 1,78$), konzultacije ($\bar{x} = 1,83$), individualno delo s študenti ($\bar{x} = 1,86$) in pripravo študentov na strokovno prakso ($\bar{x} = 1,86$).

Tabela 2: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu

<i>Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Vzamem si čas, da v miru presodim, kaj mi povzroča stres.	3.02	1.07
Določam si prednostne naloge.	4.00	0.83
Zastavim si dosegljive cilje.	3.80	0.88
Poiščem strokovno pomoč, kadar je to potrebno.	1.85	1.16
Pogovorim se s partnerjem.	3.36	1.29
Pogovorim se s sodelavci.	3.24	1.01
Pogovorim se z vodstvom.	2.33	1.11
Se umirim in stvar dobro preučim.	3.62	0.95
Uporabljam sprostivne tehnike.	2.54	1.30
Stresne obremenitve jemljem kot izziv.	2.75	1.22
Privoščim si več počitka in spanca.	2.76	1.01
Telovadam.	3.32	1.22
Grem na sprehod.	3.38	1.08
Vzamem si odmor, popijem skodelico kave in / ali prižgem cigareto.	2.74	1.25
Poslušam glasbo.	2.86	1.13
Gledam televizijo.	2.65	1.15
Berem.	3.21	1.10
Preživljam čas z družino.	3.76	1.02
Družim se s prijatelji.	3.22	0.95
Ukvarjam se s hobiji.	3.13	1.21
Izostanem od dela.	1.25	0.56

Ker ima stres negativen vpliv na delovno storilnost posameznika v delovnem okolju, nas je zanimalo, kako se visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci spoprijemajo s stresom v svojem delovnem okolju. Izbirali so lahko med 21-imi ponujenimi možnostmi (pet stopenjska lestvica Likertovega tipa: 0 – nikoli se ne spoprijemam s stresom na predlagani način, 4 – vedno se spoprijemam s stresom na predlagani način).

Večina visokošolskih učiteljev in sodelavcev se s stresom spopada tako, da si določijo prednostne naloge ($\bar{x} = 4,00$), kar jih pogosto dela 51,9 % in vedno 26,9 %; zastavijo si dosegljive cilje ($\bar{x} = 3,80$), preživljajo čas z družino ($\bar{x} = 3,76$), se umirijo in stvari dobro preučijo ($\bar{x} = 3,62$), gredo na sprehod ($\bar{x} = 3,38$). Najmanj visokošolskih učiteljev in sodelavcev (15,3 % redko; 3,7 % občasno; 0,5 % vedno) pa se odloči za izostanek od dela ($\bar{x} = 1,25$), poišče strokovno pomoč, kadar je to potrebno ($\bar{x} = 1,85$), pogovorijo se z vodstvom ($\bar{x} = 2,33$), uporabljajo sprostitevne tehnike ($\bar{x} = 2,54$) in gledajo televizijo ($\bar{x} = 2,65$).

5 Sklep

Vsi visokošolski učitelji in sodelavci se zavedajo, da morajo biti usposobljeni za: nove načine dela s študenti (neposredno pedagoško delo), opravljanje nalog izven predavalnice (posredno pedagoško delo), razvijanje novih kompetenc in novega znanja pri študentih, razvijanje lastne profesionalnosti (osnovno raziskovalno in strokovno delo) in za uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Naštete kompetence pri posameznem visokošolskem učitelju in sodelavcu povzročajo različno stopnjo stresa, saj ima vsak osebno mero za to, kdaj je preveč, premalo ali ravno prav stresa. Stresu se skorajda ni mogoče izogniti. Pomembno je, da zase poznamo najbolj idealno mero. Stres postane past samo, če mu to dovolimo, če se počutimo nemočne pred težavami življenja.

Raziskava nam je omogočila vpogled v to, kako pomembni so za visokošolske učitelje in visokošolske sodelavce dejavniki stresa, kako se spoprijemajo z njimi in koliko za to skrbijo delodajalci.

Ugotovili smo, da visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci svojo neposredno in posredno pedagoško obveznost dojemajo kot zmerno stresne situacije, za katere lahko trdimo, da povzročajo stanje pripravljenosti, kar ugodno vpliva na njihove telesne in duševne sposobnosti, vzpodbuja motivacijo, samozavest, ustvarjalnost in produktivnost. Tak stres lahko dojemajo kot pozitivni stres, saj vodi v zaupanje vase in prepričanje, da so sposobni obvladovati kakršne koli zahteve ali naloge.

Osnovno raziskovalno in strokovno delo, ki se potrди s habilitacijo, pa doživljajo kot zelo in izjemno stresne situacije, ki jih psihično obremenjujejo in lahko vodijo v negativni stres. Tega najpogosteje povzroči pretirana zaskrbljenost, obremenitve, ki porušijo ravnovesje, spoprijemanje z nalogami, ki jim niso kos, opravljanje zahtevnih nalog v časovni stiski ipd.

S stresom se srečujemo vsi, ne glede na delo in položaj, ki ga v izobraževalni ustanovi imamo. Poklicni stres pedagoških delavcev je pojav, ki lahko prizadene katerega koli pedagoškega delavca, ne glede na spol, starost, položaj na delovnem mestu, habilitacijski naziv, izkušnje ali izobraževalni sistem. Če se visokošolski učitelj ali visokošolski sodelavec ne zna učinkovito spoprijemati s stresom in če se mu raje

izogiba, je zelo verjetno, da se bo stres kopičil in nekega dne lahko njegove posledice presežejo meje osebne odpornosti. Sčasoma lahko pedagoški delavec izgubi motivacijo za delo, zaupanje vase, zaupanje v svoje poslanstvo, kar lahko vodi v nekakovostno in neučinkovito opravljanje pedagoškega dela.

LITERATURA

1. Boštjančič, E. (2011). Načini spoprijemanja s stresom – pregled dobre prakse. HRM, april 2011, str. 23-29.
2. Božič, M. (2003). Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana: GV Izobraževanje.
3. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., Jeriček, H. (2006). Ko te strese stres. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
4. Looker, T. in Gregson, O. (1993). Obvladajmo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
5. Luban-Plozza, B. in Pozzi, U. (1994). V sožitju s stresom. Ljubljana: DZS.
6. Marentič Požarnik, M. (2003). Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.
7. Mielke, U. (1997). Če z otrokom ni lahko. Radovljica: Didakta.
8. Nacionalni program visokega šolstva 2011-2020. (2011). Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.
9. Pšunder, M. (2007). Stres v pedagoških poklicih. Pedagoška obzorja, št. 1-2, str. 160-169.
10. Schmidt, A. (2001). Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana: Samozaložba.
11. Slivar, B. (2007). Poklicni stres pri učiteljih in nekateri njegovi znaki. Šolski razgledi, št. 58, str. 8.
12. Treven, S. (2005). Premagovanje stresa. Ljubljana: GV Izobraževanje.
13. Youngs, B. B. (2001). Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Educy.
14. Youngs, B. B. (2001). Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje. Priročnik za uspešno odzivanje na stres. Ljubljana: Educy.

To What Extent Are Employees in Schools Leaders?

UDK 37:005

KEY WORDS: leadership, management in education, employees in school

ABSTRACT - In this paper, we study the phenomenon of leadership in the context of a contemporary and innovative school that finds its primary task in the development of skills and abilities – social competences, creativity, self-esteem, self-confidence, self-learning and self-knowing. The subject of this research is reflected in the attempt to define leadership characteristics and competences and, for that reason, widely observed, this research is set outside the field of pedagogy as the science of education into the field of management in the globalisation process, which is one of the important activities of contemporary society and means the process of creating and maintaining the circumstances where individuals act together and achieve planned goals. This paper is based on the humanistic-developmental and individual-oriented concept of education, as well as the global role of school that focuses on the phenomenon of leadership. The population of the research includes elementary and secondary schools in Serbia, whereby the sample includes 252 principals and their deputies, teachers, associates (pedagogues and psychologists). The aim of this research is to determine the presence of leadership characteristics and features of employees in educational institutions in Serbia.

UDC 37:005

KLJUČNE BESEDE: vodenje, poslovanje v izobraževanju, zaposleni v šoli

POVZETEK - V prispevku obravnavamo pojav vodenja v sodobni in inovativni šoli, katere glavna naloga je razvoj veščin in sposobnosti – socialne kompetence, kreativnost, samospoštovanje, samozavest, samostojno učenje in samopoznavanje. Predmet raziskave se odraža v prizadevanju za določitev vodstvenih značilnosti in kompetenc, zato se ta raziskava nanaša na področja izven pedagogike kot znanosti o izobraževanju, in sicer na poslovanje v procesu globalizacije, ki velja za pomembno dejavnost sodobne družbe, kar pomeni proces ustvarjanja in ohranjanja okoliščin, v katerih posamezniki delujejo skupaj in dosegajo načrtovane cilje. Prispevek temelji na humanističnem in razvojnem konceptu izobraževanja, ki je usmerjen k posamezniku, ter globalni vlogi šole, ki je usmerjena k vodenju. V raziskavi so sodelovale osnovne in srednje šole v Srbiji, pri čemer je bilo v vzorec vključenih 252 ravnateljev in njihovih namestnikov, učiteljev in sodelavcev (pedagogov in psihologov). Namen te raziskave je določiti prisotnost vodstvenih značilnosti zaposlenih v srbskih izobraževalnih ustanovah. Naloge in hipoteze raziskave so izvedene z analizo odgovorov udeležencev glede na oceno pedagoških in vodstvenih značilnosti.

1 Introduction – Theoretical Starting Points and Framework of Research

In visions of long-term development of modern societies, education is taken as strategic pillar and one of the starting points of national policy. School is a development system and democratic institution that has a delegated right and responsibility for development of an individual, and thus the society as a whole. The purpose of education is to train individuals to become capable of contributing to the economic and social development of a country that would ultimately provide a balanced national development as well as attending to the needs of humankind (Alam, 2009). In litera-

ture, we encounter the statements of many authors (Fullan, 2001; Leithwood, 1992; Alam, 2009; Andevski, 2007; Andevski, Ristić, 2010; Arsenijević, Andevski, 2010) that the optimal management and leadership is a key of functioning of all, including educational institutions. Perception of school as developmental and autonomous institution implies innovative meaning of leadership, which enables proactive behaviour and development of human potentials, qualifications and competences as basic precondition for facing dynamic changes in all fields of life and work.

Leadership is seen as a process of creating new values, such as innovativeness, creativity, directing own and associate's development. In this paper, we have started from contemporary determinants of leadership (Kouzes-Posner, 2003; Piters, 2005; Pierce-Newstrom, 2008) as interactive, social process of common activities and personal development. Leadership is not reserved for certain individuals, but it is a possibility of each employee; it primarily represents personal development and responsibility (Kouzes, Posner 2003:90; Haas, Tamarkin, 1992). Bitel defines the leader as a person who has a vision of the organization, who knows how to transfer it to the others and motivate them to realize it (1997: 28). Main goals of leadership in education are active, creative and authentic development of students, as well as the ability of observing, devising and changing of the participants in educational process.

Educational institutions today function in terms of strengthening the autonomy of schools and assuming the care for entire educational and pedagogical process, for all the students who participate in that process, for their results, for school existence in strong requirements of high-quality and optimal work in context of constant changes. For that reason, effective work of educational institution implies that employees have certain characteristics and knowledge, particular competences. In addition to basic: pedagogical and professional competences, leadership and organizational competences are increasingly necessary to employees in education.

In this research we observe leadership as a skill of unifying vision, purposeful decision-making, successful communication and positive attitude towards common results, innovativeness, creativity, team spirit, entrepreneurship, diligence and responsibility. Contemporary and innovative school is the one that prefers such organizational culture and concept of (self)development and (self)education and the one that gets new and more complex tasks. Dominant function of leadership is here reflected through humanistic (re)examination of all the subjects of educational practice: principal, professional staff – pedagogues and psychologists in school, teachers and this research is focused on them.

This is a special challenge for all the schools in Serbia (Vojvodina province) as transitional country, which are in the situation of reforming and transformation of education, democratization and decentralization, before the requirements of own contribution to the prosperity of education and culture, as well as forming and defining own identity.

This research has two goal:

1. To determine the presence of leadership characteristics and features in case of employees in educational institutions in Serbia.

This research should answer the following questions:

2. To what extent are leadership characteristics present in Serbian schools (Vojvodina province) among the carriers of educational process? Are the employees in education in Serbia leaders in their professional activity?

General hypothesis is: Employees in educational institutions of Vojvodina (Serbia) own expressed leadership skills and abilities and those characteristics are recognized as important features that employees in education should possess.

Research results should be »signposts« for improvement and mastering leadership skills, for the support to management in theory and practice, as well as for finding the way to prepare and »empower« the employees in education for growing interests, including the ones related to management and leadership.

2 The Research

2.1 Methods and Sample of Research

Nature of leadership phenomenon as research subject, the set goals, tasks and hypothesis have conditioned the choice of methods based on rationally deductive and empirically inductive approaches to knowledge. Analytical-synthetical and interpretative methods are present in the analysis of results. The data obtained are processed by statistical method (with the help of SPSS applications) and regulated by quantitative and qualitative analysis.

Research is realized in 2011 in elementary and secondary schools in Serbia, on the sample of 252 respondents who were principals, deputy principals, teacher, professional staff (pedagogues and psychologists), which represented adequate size of the sample for the application of statistical methods. Sample of the research is appropriate, with teh elements of intentional, therefore it is not representative and it consists of the units of basic set that were available, with the units that researchers have considered typical for the population. Results obtained in this way can be considered valuable, but with limited possibilities of generalization.

2.2 Research Instruments

In research, we have used the Questionnaire for (self)assessment of Leadership characteristics (L-36 items) is composed as a scale of 36 statements which teh respondents agreed or disagreed with by circling the numbers from 1 to 5 on Likert scale. Validity of measuring instrument was verified by the Analysis of main components (factor analysis), which has shown that measurement object is covered by four fac-

tors, while the reliability of questionnaire is verified by Cronbach's Alpha coefficient that amounts to $\alpha=0,821$, which represents a satisfactory reliability of instrument that is designed to measure the given problems.

3 Results

3.1 Analysis of Latent Space of the Scale for (Self)assessment of Leadership

In accordance with the set research goals, we have looked for significant characteristics of questionnaire in the aspect of their (self)assessment of leadership characteristics.

Items of the scale observed were subjected to the analysis of main components, with the intention to reduce the initial set of variables and discover latent structure of the scale. We have extracted 4 factors by Promax rotation, which jointly explain 36.78% of the total variance (Table 6). As in the previous case, we have chosen such a solution for two reasons, the first reason was because it is the most interpretable (after a few solutions with different number of retained factors and different rotation procedures), and the second one, that there factors are consistent with factors obtained in previous studies.

Table 1: Characteristic roots and percentage of the variance explained

	Prior to rotation			After rotation
	Characteristic root	Percentage of variance	Cumulative percentage	Characteristic root
1	6,098	16,938	16,938	5,167
2	3,341	9,281	26,219	3,939
3	2,144	5,954	32,173	3,771
4	1,656	4,601	36,775	3,197

Table 2: Excerpt from matrix of structure of the first Promax factor

Question	<i>r</i>
I wasn't good in assuming the responsibility over group	0.68
I find it difficult to approach the others	0.60
I easily introduce myself	-0.60
I am afraid to draw attention	0.59
I find it difficult to include the others in joint work	0.59
I do not speak much	0.58
I have a low opinion of myself	0.55
I know how to attract people	-0.40

The first Promax factor gathers the items that speak about low expressed leadership characteristics, so we called it: Low expressed leadership characteristics.

Table 3: Excerpt from matrix of structure of the second Promax factor

<i>Question</i>	<i>r</i>
I am trying to lead the others	0.73
I love to dominate over the others	0.72
I have a strong need for power	0.65
I find it easy to impose myself to others	0.58
I see myself as a good leader	0.56
I know how to attract people	0.54
I take the initiative	0.52
They say I am strict but just leader	0.51
I do not like to dominate over the others	-0.46

The second Promax character gathers the items that refer to respondents with expressed leadership characteristics and tendency to dominate over the co-workers. Factor is called: Expressed leadership characteristics with a dominant desire for power.

Table 4: Excerpt from matrix of structure of the third Promax factor

<i>Question</i>	<i>r</i>
I wait for others to lead	0.60
I am easily discouraged	0.55
I want to bear responsibility	-0.50
I take the initiative	-0.48
I take the responsibility	-0.46
I believe that the leader should allow anyone to say what the group should do	0.46
I am the first one to react	-0.45
I never remain speechless	-0.44
I am easy to scare	0.43

The third Promax factor gathers the items that speak about the tendency of respondents to be led by a leader. Factor was called: Tendency of respondents to be led by someone else.

Table 5: Excerpt from matrix of structure of the fourth Promax factor

<i>Question</i>	<i>R</i>
I see myself as a good leader	0.57
I take the responsibility	0.55
I try to make the group members happy	0.50
I want to be sure that everyone are included in the group	0.49
I believe that the leader should allow anyone to say what the group should do	0.45
I know how to attract people	0.44
I take the initiative	0.43
I do not speak much	-0.40

The fourth Promax factor gathers the items that speak about self-assessment of highly developed leadership abilities and the factor is called: Self-assessment of oneself as a leader.

4 Discussion

4.1 Analysis of Leadership

Based on the results of descriptive statistics, it was observed that employees in educational institutions of Serbia largely assess that they have the characteristic of taking responsibility, then there comes an attitude that they want to be sure that everyone are included in the group and they want to make all group members happy, and the statement: I have a low opinion of myself is the lowest self-assessed one.

On these results, we have applied the analysis of main components in order to discover latent structure of respondents' attitudes. Four factors were extracted that point to the fact that the largest group of respondents shows low expressed leadership characteristics (Table 2), so they believe that they are not good in taking the responsibility over the group and that they have difficulties in approaching the others. Persons that show high scores on this factor have difficulties in taking the responsibility, they are easily discouraged, have a low opinion of themselves, they are afraid to attract the attention to themselves, they cannot say much to the others, they have difficulties in including the others in common work, they are not prone to teamwork etc. Even when they self-assess themselves by characteristics that express the characteristics of leading, in the sense that they see themselves as a strict but just leader, that they know how to attract people and take initiative, that is not the reflection of true leadership characteristics actually, which can be seen in high scores in self-assessment of characteristics: I am trying to lead the others, but I love to dominate them, I have a strong need for power, I easily impose myself to others. This points to a fact that big percentage of employees have expressed characteristics of leading with dominant will for power (Table 3). On the other hand, results point that there is a group of employees in schools who express the tendency to be led by someone else (Table 4). This is obvious from high scores in case of the following statements: I am waiting for the other to lead, I am easily discouraged, I do not want to bear responsibility, I do not take initiative, I believe that leader should allow anyone to say what the group should do, I am easily frightened. Finally, very small percentage of employees in schools in Serbia self-assesses oneself by highly developed leadership characteristics and see themselves as true leaders in school (Table 5). Those are the employees who take responsibility, know how to attract people, to include them all in a group and make them happy, gladly take the initiative and have a lot to say.

Results obtained from questionnaire of self-assessment of Leadership point to the fact that in schools in Serbia there are reasons to be worried. Contents of Promax components point to the set of emotional and behavioural manifestations of uncertainties in social context, which unfortunately implies lack of tendency to assume the role of a leader. Such a result is a reason for concern, particularly when you take into account the fact that dominant, common denominator of respondents is low expressed leadership characteristic (this factor has the highest characteristic root and the

highest percentage of variance of the set observed, Table 1). Respondents who show high results on this factor show the characteristics that speak about the tendency towards withdrawal and inhibition, lack of positive leadership characteristics, such as leading a team, courage, decisiveness, responsibility and ambition. Such a result induces a need that in educational institutions it is necessary to implement permanent education of everyone in order to develop inhibited abilities, we have realized everyone has leadership characteristics in himself, it is only necessary to learn how to execute them and live in accordance with them (Haas, Tamarkin, 1992).

Results of the second Promax component unambiguously point to the tendency towards the domination assuming the power over the others. Items that significantly shape this dimension mostly refer to behaviours in interpersonal context, where certain aggressive tone is present (intrusiveness, power is here understood as »need«, and in content of dimension, there are both cognitive and emotional and bihevoural aspects of this motivational disposition. Such characteristics are expressed by a smaller group of respondents, which is also seen from the value of characteristic root and percentage of variance (Table 1). In case of persons who achieve high results in this dimension, we can say that it has come to another type of anomalies when development of leadership potentials comes into question, namely, positive willingness to assume responsibility and lead a group of people has degenerated into tendency towards dominance and actually the tendency to suffocate the leadership potential of others. These persons demonstrate their superiority in a verbal manner as well (they are never speechless) and they are prone to imposing themselves to others. Tendency towards domination they rationalize through »just leader«, i.e. explanation for such a behaviour they are finding in the attitude »I am strict, but just«, without realizing that even if they are really just, that is still not a justification for »training the strictness« through the tendency towards domination and power.

The least number of respondents (Table 1) are willing to assume the role of a leader, but without the tendency of unconditional domination. This component primarily reflects organizational abilities, social skills and certain ethical qualities required by leadership. High score in this dimension implies democraticity and tolerance towards the others, taking the responsibility, modesty (low tendency towards »high« opinion of oneself) and certain signs of leadership charisma (skill of attracting people). Although this factor is the least dominant one (Table 5), it is comforting to know that there is a group of respondents in school that shows true leadership characteristics. Respondents who achieve high results on this factor are true team players, try to include all the people from their group into the work, to treat everyone equally, they are willing and want for all the people around them to be happy, they believe in positive human nature and that every man is actually the leader of his individuality.

The analysis mentioned has shown partially opposite results in relation to descriptive statistical indicators, i.e. average values on items for measuring leadership, which can be explained by the fact that respondents have given the answers that are socially desirable or they have described themselves as they would like to be, but factor

analysis has shown that within the cause there is a tendency of suppressing leadership characteristics of employees in education and their unwillingness to develop. Smaller group of respondents has shown the other extreme: excessive tendency to leadership that grows into the tendency towards domination and power, the third group wishes to be led by someone else, while the least, fourth group of respondents has shown solid development of true leadership characteristics. All this leads us to the conclusion that education of educators on leadership and leadership potentials of man - is necessary. Employees in education have shown that they know to recognize the leadership characteristics that are essential to work in schools (to be seen from the descriptive statistics of the questionnaire) but the factor analysis showed that employees are not sufficiently developed, and they need help to learn how to develop them, first in themselves, and then in others.

Based on these results we can say that the general research hypothesis: Employees of educational institutions in Serbia have expressed leadership skills and abilities and those characteristics are identified as important features that employees in education should have – is partially confirmed. Respondents identify leadership characteristics as essential features which employees in schools should have, but only a small group has really shown that they own leadership skills and abilities.

5 Conclusions

Leading is internally oriented function in school, and it is related to its behaviour and social interactions in the process of achieving the tasks set. It is based on mutual acceptance, skill of creating a vision, inspiration and encouragement of voluntary participation in achieving common vision. Studying the leadership is of a recent data even in school systems of economically developed countries, while in Serbia, as well as in majority of transitional countries, the issue of education is beginning to gain in importance. Such a state can be a result of a fact that education has strategic importance, and it is under special attention of state educational administration. Directly and indirectly, it determines different norms of influencing the relations between the subjects of entire educational system. Studying the leadership has pointed to numerous dilemmas in almost all fields of this phenomenon, whose beginning is found in unregulated terminology, through methodological approaches, to plurality of possible interpretations.

School in Serbia is always traditional, centralized institution. Decisions come from »the top« and employees in school have a low level of autonomy in decision-making procedures. The fact is that nobody is satisfied with the current situation in Serbian schools and that they need to be reformed. All of this explains the findings that only a small part of respondents owns expressed leadership skills and abilities. From the aspect of management, the most significant measure is in management decentralization and achievement of bigger autonomous freedoms of decision - making in

schools. Although both approaches have certain advantages and disadvantages, in Serbia, as in increasing number of countries, we recognize a slow tendency of introducing decentralized management, encouraged by the intention to contribute to a bigger, particularly professional autonomy of schools, to accelerate its internal development and gain school environment in assuming a part of responsibility in education of the young people. In that sense, in Serbia it is also aspired to improvement of a school system through a more powerful professional and pedagogical development and improvement, more intensive activities of research institutes, bureaus for the improvement of education, centres for professional improvement etc. Although these are positive trends that will contribute to improvements in leadership characteristics of employees in education, primarily through creating the conditions for their spontaneous development, it is necessary to systematically develop these competencies through specific measures, such as seminars for employees and students in schools (analogous to solution that Goleman has determined, 1992).

Level of centralization in school management is reflected on the function of leading. By transferring the form and methods of management from higher (state) levels to the level of individual educational institution, by democratization of social relations and decentralized system of education management, the leading and management in the very school also change. It comes to including school environment into educational institutions management, parents are motivated in a better quality of school work, principals share the role of a leader with employees, and employees constantly look for contemporary forms of creative work. Management in such organized systems is characterized by openness for ideas, participation of employees in decision-making, good cooperation and teamwork, encouraging communication and affirmation of innovative solutions.

Based on the findings obtained in this research, we conclude that there are numerous factors in social community, in direct environment of the school, in the very school among the subjects of educational process, as well as in constellation of different qualities of the leader himself, which represent a basis of successful leading through mutual impact. The age we live in requires new concept of leading with emphasized humanistic orientation and, as research results focus, it requires open persons, which can think constructively, which good and clearly articulate their ideas, who are ready to cooperate, communicate and listen to the others. Correlation of leadership characteristics with personality traits and pedagogical competences of respondents take their cue from the findings of Digman (1990), and directly from the findings of Goleman (1995) and Zohar (2000). The most relevant competence for successful management is competence in the field of interpersonal relations. Optimal leading can be expressed as leading with a clear vision and introduction of permanent changes in order to accomplish that vision. It includes familiarity with the work with people on acquiring common goal, as well as successful resolution of conflicts that prevent the accomplishment of the vision. Honesty, confidence in co-workers and intensive commitment to tasks that are to be achieved are implied. Successful leading includes

good knowledge of principles on which teaching goes on, as basic part of leading in school. Optimal leading of a school implies openness for cooperation and systemic creation of optimal conditions for work.

This study, except for the fact that it hasn't given some answers, has opened new dilemmas, both in narrower field of leading and in broader context in which contemporary leading is to be implemented. If we start from theoretically set ideal of successful leading in school that assumes a person that has a clear vision, that permanently and positively changes, introduces the innovations, knows how to work with people, motivates them, successfully solves the conflicts that prevent the accomplishment of curriculum, person who is honest, full of confidence, open for cooperation, industrious and committed; familiar with principles on which educational process as a whole is based, as well as didactic principles on which teaching is performed as a foundation of educational process, a new dilemma is imposed and the question How far away are we from this ideal?

REFERENCES

1. Alam, G. M. (2009). Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh? *African Journal of Business Management* Vol.3 (12), pp. 890-906.
2. Alam, G. M., Hoque, K. E., Mishra, P. K. (2010). Do developing countries need Education laws to manage its system or are ethics and a market-driven approach sufficient? *African Journal of Business Management* Vol. 4(15), pp. 3406-3416.
3. Andevski, M. (2007a). *Menadžment obrazovanja*. Novi Sad: CEKOM books.
4. Andevski, M. (2007b). Novi model menadžmenta škole kao osnova za reformu škole, I Kongres pedagoga Hrvatske, *Pedagogija: prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja* (2). Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
5. Andevski, M., Ristić, D. (2010). *Obrazovanje za menadžment. Prilog konstruktivističkom delovanju u didaktici menadžmenta*. Novi Sad: CEKOM books.
6. Arsenijević, J., Andevski, M. (2010). *Menadžment obrazovanja za društvo koje uči*. Novi Sad: Filozofski fakultet u Novom Sadu i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.
7. Bitel, L. (1977). *Liderstvi: Stilovi I tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.
8. Digman, J. M. (1990). Personality Structure-Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology* 41.
9. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
10. Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 6-10.
11. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
13. Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass.

14. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business School Press.
15. Guilford, J. P. (1967). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill Book Co.
16. Guilford, J. P. (1968). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill Book Co.
17. Haas, H., Tamarkin, B. (1992). *The leader Within*. New York: Harper Business.
18. Kouzes, J., Posner, Z (2003). *Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
20. Pierce, J., Newstrom, J. (2008). *Leadership process*. New York: Mc Gra w-Hill.
21. Piters, T. (2005). *Essentials Leadership*. DK Publishing, Inc.
22. Zohar, D., Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence*. New York: Bloomsbury Press.

Boljše delovanje verige preskrbe s hrano: problemi in ureditve

UDK 338.439.02

KLJUČNE BESEDE: koncentracija, konkurenca, hrana, preskrbovalne verige, tržna moč, zlorabe položajev

POVZETEK - Veriga oskrbe s hrano, poenostavljeno rečeno, obsega štiri sektorje, skozi katere prehaja tipično živilo na svoji poti od kmetije do mize: 1. kmetijstvo (primarna proizvodnja), 2. živilska predelava, 3. distribucija (trgovina) in 4. potrošnja. Zaradi informacijske tehnologije in globalizacije je v zadnjih letih sektor trgovine dosegel visoko stopnjo koncentracije in tržne moči. Na drugi strani pa so postale cene kmetijskih proizvodov zelo nestanovitne, k čemur je prispevalo več dejavnikov, med njimi širše vključevanje kmetijskih surovin v trge izvedenih finančnih instrumentov, alternativna raba kmetijskih pridelkov za proizvodnjo energije, izredne vremenske razmere in spremembe v kmetijski politiki. Medtem ko so cene živil zelo hitro sledile porastu cen kmetijskih primarnih proizvodov, so, potem ko je bil dosežen vrhunec, cene hrane upadale počasneje in manj kot cene kmetijskih proizvodov. Mnogi avtorji menijo, da je opisano asimetrično usklajevanje cen kmetijskih in drobnoprodajnih živilskih proizvodov dokaz velikih nesorazmerij v tržni moči posameznih členov v verigi oskrbe s hrano. Mednarodne organizacije in forumi (G-20, FAO, OECD, EU) kakor tudi posamezne države naročajo študije, da bi pripravile učinkovite ukrepe za preprečevanje nepoštenih in konkurenčno omejevalnih poslovnih navad, za izboljšanje plačilne discipline, za spodbujanje preglednosti in konkurence v celotni verigi. Sprejeti ali predlagani ukrepi, združijo bolj simptome.

UDC 338.439.02

KEY WORDS: competition, concentrations, food chain, market power, abuse of a dominant market position

ABSTRACT - To put it in simple terms, the food chain consists of four sectors through which typical food moves from the farm to the table: (1) agriculture (primary production), (2) food processing, (3) retail (distribution) and (4) consumption. Due to information technology and globalisation, the distribution sector has recently reached a high level of concentration and market power. On the other hand, the prices of agricultural products have become very volatile in recent years. This volatility is attributed to several factors such as broader inclusion of agricultural products in derivatives markets, the alternative use of agricultural products for energy production, extraordinary weather conditions and changes to agricultural policies. The prices of food very quickly followed the rise in the prices of primary products; however, after reaching the peak, the price level of food decreased more slowly and to a lesser extent than the prices of primary products. According to several observers, the asymmetrical transfer of price signals through the food chain is the evidence of the unequal market power of operators. Various international organisations and fora as well as governments have commissioned studies in order to prepare suitable and effective measures for preventing unfair and anticompetitive business practices, improving payment discipline and promoting the transparency and competition in the whole food chain.

1 Uvod

Posledica velikega in nenadnega porasta cen kmetijskih pridelkov od sredine leta 2007 do sredine 2008 je bila zvišanje cen izdelkov živilsko - predelovalne industrije in zatem še maloprodajnih cen končnih izdelkov za potrošnike. Oblikovalcem ekonomske politike ni ušlo neopaženo dejstvo, da so se cene v kmetijstvu po nenadnem vzponu razmeroma naglo spet znižale, medtem ko so se cene v predelovalni indu-

striji in trgovini povišale z zamikom, vendar pa upadanju cen v kmetijstvu ni sledilo enako znižanje cen na naslednjih stopnjah preskrbovalne verige. Na zahtevo 20 največjih držav so FAO, IFAD, IMF, OECD, UNCTAD, WFP, Svetovna banka in WTO sredi leta 2011 objavile poročilo, kako bolje blažiti in upravljati tveganja, povezana s cenovno nestanovitnostjo hrane in drugih kmetijskih pridelkov, ne da bi izkrivljali tržno ravnanje in da bi zaščitili najbolj ranljive skupine (FAO in drugi, 2011).

Komisija EU je ugotovila, da je nesimetrično odzivanje cene hrane na nihanja cen osnovnih proizvodov posledica neuravnotežene pogajalske moči med različnimi deležniki v tej verigi (Komisija EU, 2009). Britanska Komisija za varstvo konkurence je v svojem, leta 2008 objavljenem, obsežnem poročilu ugotovila, da močan položaj trgovcev na lokalnih trgih ovira ali celo onemogoča vstop novih konkurentov. Poleg tega trgovci na drobno prenašajo na svoje dobavitelje preveliko tveganje in nepričakovane stroške (za promocijo, za boljše mesto na trgovinskih policah, za ravnanje z odpadki itd. (Competition Commission, 2008). Slovenski Urad za varstvo konkurence (UVK) je leta 2009 izdal dve odločbi, s katerima je sprejel zaveze treh velikih trgovinskih družb glede rabatov, nadomestil za storitve, plačilnih rokov, višine zamudnih obresti, lastnih blagovnih znamk, uporabe cenikov in neomejevanja dobaviteljev pri poslovanju s katerokoli trgovsko družbo (UVK, 2009, 2009a).

Komisija EU je za razrešitev opaženih problemov predlagala bolj trajnostno in tržno naravnane odnose med zainteresiranimi stranmi v verigi preskrbe s hrano, izmenjavo informacij o poslovnih praksah, kampanje o ozaveščanju pogodbenih strank o njihovih pravicah, uporabo ukrepov proti nepoštenemu poslovanju na notranjem trgu, spremljanje maloprodajnih cen hrane ter izboljššan nadzor nad izvedenimi finančnimi instrumenti za osnovne kmetijske proizvode (Komisija EU, 2009).

2 Metodologija

Pričujoči prispevek primerja urejanje razmerij v agroživilski verigi z vidika prava konkurence na ravni Evropske unije, treh držav članic (Nemčija, Združeno kraljestvo in Slovenija) ter ZDA. Verigo preskrbe s hrano lahko zelo poenostavljeno razčlenimo na kmetijsko pridelavo, živilsko predelovalno industrijo, trgovino (distribucijo) in potrošnjo. Razmerja med temi členi urejajo bodisi splošna pravila, ki se uporabljajo za vse gospodarske dejavnosti, bodisi posebna pravila, ki se nanašajo samo na razmerja v tej verigi.

3 Rezultati

Konkurenčno pravo EU prepoveduje ravnanje, s katerim posamezno podjetje ali več podjetij omejuje konkurenco bodisi z medsebojnim sodelovanjem (sporazumi, sklepi podjetniških združenj in usklajeno ravnanje, prim. prvi odstavek 101. člena

Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU, 2009)), bodisi z zlorabo tržno prevladujočega položaja enega ali več podjetij (102. člen PDEU) ali s koncentracijami (Uredba 139/2004/ES).

Od prepovedi konkurenčno omejevalnega sodelovanja med podjetji pravo EU dopušča izjemo de minimis v primerih, ko je omejevanje konkurence zanemarljivo majhno. Sodelovanje med podjetji je dopustno tudi, ko prevladujoči pozitivni gospodarski učinki prinašajo koristi tudi potrošnikom, pri tem pa sodelovanje ne izključuje konkurence in ne nalaga omejitev, ki ne bi bile potrebne za doseg pozitivnih ciljev (člen 101(3) PDEU). Komisija EU je v zadnjih treh letih prenovila tudi smernice za vertikalne in horizontalne sporazume med podjetji (Komisija EU, 2010 in 2011).

V okviru skupne kmetijske politike je predvidena izjema za sporazume, sklepe in ravnanje, ki so sestavni del nacionalne tržne ureditve ali so potrebni za doseganje ciljev skupne kmetijske politike, pa tudi za sodelovanje med kmeti brez obveznosti zaračunavanja istih cen, razen če Komisija ugotovi, da je s tem izključena konkurenca ali da so ogroženi cilji skupne kmetijske politike (176. člen Uredbe 1234/2007/ES).

V okviru prepovedi zlorab prevladujočega položaja je Komisija določila prednostne naloge za t. i. izključevalno ravnanje (Komisija EU, 2009a).

Podobno ureditev predpisuje tudi nemški Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (GWB). GWB od prepovedi konkurenčno omejevalnega ravnanja (§ 1 GWB) predvideva izjemo pod vsebinsko podobnimi pogoji kot člen 101(3) PDEU (§ 2 GWB), posebej ugodno pa ureja karteje majhnih in srednjih podjetij, če bistveno ne omejujejo konkurence in če izboljšujejo konkurenčnost majhnih in srednjih podjetij (Mittelstandskartelle, § 3 GWB).

Vendar nemška protimonopolna zakonodaja prepoveduje zlorabo ne samo prevladujočega (marktbeherrschend), temveč tudi relativno močnejšega (marktstark) položaja, ki ga ima eno ali več podjetij na trgu.

Po šesti noveli GWB iz leta 1999 nepošteno oviranje majhnih in srednjih podjetij obstaja zlasti tedaj, ko podjetje ne samo priložnostno prodaja proizvode ali storitve pod nabavno ceno, razen če je prodaja po takšni ceni stvarno utemeljena.

Zakon proti zlorabi cen na področju energetske oskrbe in živilske trgovine (Gesetz zur Bekämpfung von Preismissbrauch im Bereich der Energieversorgung und des Lebensmittelhandels, 2007) je do 31. 12. 2012 zaostрил prepoved prodaje pod nabavno ceno tako, da je prodaja živil pod nabavno ceno dovoljena samo iz stvarno utemeljenih razlogov in ne več samo priložnostno.

V Združenem kraljestvu je bil na podlagi že omenjenega poročila Komisije za varstvo konkurence iz leta 2008 objavljen nov kodeks trgovine na drobno z živili in predmeti vsakdanje rabe, ki zavezuje velike trgovce na drobno:

- da obravnavajo dobavitelje zakonito in pošteno,
- da ne spreminjajo dobavnih pogodb z učinkom za nazaj, razen v primerih, ki so zunaj vpliva trgovca in so jasno opredeljeni v dobavni pogodbi,

- da plačujejo dobaviteljem v razumnem roku,
- da lahko od dobaviteljev zahtevajo spremembe postopkov v dobavni verigi, plačilo stroškov (za promocijo, skladiščenje, prodajo, za reševanje potrošniških pritožb in za ravnanje z odpadki) in da lahko prenehajo sodelovati z dobaviteljem ali zmanjšajo dobave samo ob pogojih, določenih v kodeksu,
- da odgovarjajo dobaviteljem za napačne napovedi pod pogoji, določenimi v kodeksu (Competition Commission, 2009).

Komisija za konkurenco je priporočila, da uveljavljanje kodeksa nadzoruje ombudsman ali razsodnik, predvsem zato, ker se mali dobavitelji bojijo, da bi sprožanje sporov proti velikim trgovcem ogrozilo njihove prihodnje poslovne odnose. Na predlog Komisije za varstvo konkurence je vlada leta 2011 vložila predlog zakona o ombudsmanu v zadevah Kodeksa za trgovino na drobno (Draft Groceries Adjudicator Bill, 2012).

ZDA se ponašajo s prvo sodobno protimonopolno zakonodajo (Shermanov zakon), ki je že leta 1890 prepovedala podjetjem omejevati konkurenco bodisi z enostranskim ali večstranskim ravnanjem, ureditev pa so dopolnili še drugi zakoni, na primer Claytonov in Robinson-Patmanov zakon. Zaradi koncentracije v trgovini in predelovalni industriji se je v ZDA kmalu pokazalo, da imajo kmetje čedalje manjšo izbiro med odjemalci kmetijskih pridelkov in dobavitelji proizvodnih vložkov (American Antitrust Institute, 2008). Zato so bile uvedene omejene izjeme za kmetijstvo, najprej s Claytonovim, nato še Capper-Volsteadovim zakonom. Posebna zakonodaja je izrecno opredelila nelojalno ravnanje podjetij v razmerju do rejcev živine (Packers and Stockyard Act), pridelovalcev zelenjave in drugih pokvarljivih kmetijskih proizvodov (Perishable Agricultural Commodities Act) in prepovedala diskriminacijo kmetov glede na njihovo članstvo v zadrugi ali drugem združenju (Agricultural Fair Practices Act; prim. United States Code, 2012).

Slovenija je sedaj veljavno nacionalno zakonodajo o varstvu konkurence sprejela in novelirala v letih od 2008 do 2011 (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence).

Pod patronatom ministrstva za kmetijstvo so 23. 8. 2011 tri zbornice (trgovinska, gospodarska in obrtnopodjetniška) in Zadružna zveza Slovenije sprejele Kodeks dobrih poslovnih praks med deležniki v agroživilski verigi, ki tem deležnikom priporoča, da spoštujejo dogovorjene pogodbene pogoje in plačilne roke, dogovorjene praviloma v pisni obliki, da ne spreminjajo pogodbenih pogojev enostransko in brez razumnega razloga, da se ne omejujejo pri sodelovanju z drugimi deležniki, da ne obveščajo o poslovnih pogojih drugih deležnikov, ki niso pogodbene stranke, da izhajajo iz »neto neto cene« (očiščene vseh rabatov) in zaračunavajo le nadomestila za dejansko opravljene storitve po ceniku (Kodeks dobrih poslovnih praks med deležniki v agroživilski verigi, 2011).

4 Diskusija

Urejanje razmerij med deležniki v verigi preskrbe s hrano je občutljivo vprašanje, ki ni novo, je pa zaradi naglega in znatnega nihanja cen kmetijskih proizvodov in nesimetričnega sledenja cen hrane v zadnjih letih doživelo okrepljeno zanimanje različnih organov, tudi za varstvo konkurence.

Pravo konkurence EU ob splošno predvidenih izjemah, ki omogočajo sodelovanje bodisi z neznatno omejitvijo konkurence bodisi s prevladujočimi pozitivnimi narodnogospodarskimi učinki, dopušča še omejeno izjemo za kmetijstvo. Nemčija je z zakonom iz leta 2007 začasno zaostrila prepoved prodaje živil pod nabavno ceno, a se strožja ureditev ni obnesla in se s 1. 1. 2013 vrača na prejšnje stanje. Nemško pravo ureja varstvo pred zlorabami ne le tržno prevladujočih, temveč tudi relativno tržno močnih podjetij.

V Združenem kraljestvu so 2009. leta sprejeli že drugi kodeks dobrega poslovanja za velike trgovce v razmerju do njihovih dobaviteljev. Spoštovanje tega kodeksa naj bi zagotovili z zakonsko urejenim ombudsmanom.

Glede na strukturo oskrbne verige je drugačen pristop v ZDA, kjer pravo konkurence že od začetka dvajsetega stoletja poskuša posebej zavarovati šibkejši položaj kmetov s tem, da dopušča združevanje kmetov zaradi skupne prodaje in prepoveduje nepošteno ravnanje njihovih poslovnih partnerjev.

Slovenski kodeks, ki so ga sprejeli deležniki v agroživilski verigi, je skromen, a pomemben začetni korak k samoregulaciji in državnemu urejanju bolj uravnoteženih razmerij v tej verigi.

LITERATURA

1. Competition Commission. 2008. The supply of groceries in the UK market investigation, 30. april 2008. www.competition-commission.org.uk/rep_pub/reports/2008/fulltext/538.pdf [Citirano 25.2.2012].
2. Competition Commission. 2009. The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order 2009. http://www.oft.gov.uk/shared_of/monopolies/GSCOP-Order.pdf [Citirano 25. 2. 2012].
3. Draft Groceries Code Adjudicator Bill. 2012.
4. FAO in drugi. 2011. Price Volatility in Food and Agricultural Markets: Policy Responses
5. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). 2005. BGBl. I S. 2114.
6. Gesetz zur Bekämpfung von Preismissbrauch im Bereich der Energieversorgung und des Lebensmittelhandels. 2007. BGBl Nr. 66 vom 21. 12. 2007.
7. <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/d/11-936-draft-groceries-code-adjudicator-bill.pdf> [Citirano 25. 2. 2012].
8. <http://www.tzslo.si/pic/pdf/zivila/Kodeks-dobrih-poslovnih-praks-med-delezniki-v-agrozivilski-verigi.pdf> [Citirano 25. 2. 2012].

9. Kodeks dobrih poslovnih praks med deležniki v agroživilski verigi. 2012.
10. Komisija EU. 2009. Bolje delujoča veriga preskrbe s hrano v Evropi. COM(2009)591 konč. Bruselj, 28. 10. 2009.
11. Komisija EU. 2009a. Sporočilo Komisije – Navodila glede prednostnih nalog izvrševanja Komisije pri uporabi člena 82 Pogodbe ES za izključevalna ravnanja, s katerimi prevladujoča podjetja zlorablajo svoj položaj, UL EU C 45, 24/02/2009, str. 7–20.
12. Komisija EU. 2010. Smernice o vertikalnih omejitvah (2010/C 130/01), UL EU C 130, 19. 5. 2010, str. 1-46.
13. Komisija EU. 2011. Sporočilo Komisije – Smernice o uporabi člena 101 Pogodbe o delovanju Evropske unije za sporazume o horizontalnem sodelovanju. UL EU C 11, 14/01/2011, str. 1–72.
14. Pogodba o delovanju Evropske unije (PDEU). UL EU C 83, 30. 3. 2010, str. 47-200.
15. Policy Report. 2 June 2011. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/48152638.pdf> [Citirano 25. 2. 2012].
16. United States Code. <http://143.231.180.80/> [Citirano 25. 2. 2012].
17. Uredba Sveta (ES) št. 1234/2007 z dne 22. oktobra 2007 o vzpostavitvi skupne ureditve kmetijskih trgov in o posebnih določbah za nekatere kmetijske proizvode. 2007. UL EU L 299, 16. 11. 2007, str. 1.
18. Uredba Sveta (ES) št. 139/2004 z dne 20. januarja 2004 o nadzoru koncentracij podjetij. UL EU L 24, 29/01/2004 str. 1-22.
19. UVK. 2009. Odločba št. 306-182/2007-404 z dne 7. 5. 2009.
20. UVK. 2009a. Odločba št. 306-178/2007-189 z dne 26. 6. 2009.
21. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (ZPOmK-1). 2006. Ur. l. RS, št. 36/2008.

Modaliteti primene principa racionalizacije u organizaciji nastave na jezicima nacionalnih manjina

UDK 323.15:37

KLJUČNE REČI: organizacija rada škole, princip racionalizacije, princip demokratičnosti

POVZETEK - U radu je predložena nova organizacija nastave na jezicima nacionalnih manjina u odeljenjima od I do IV razreda osnovne škole, u uslovima racionalizacije, a u cilju prevazilaženja mogućnosti asimilacije pripadnika nacionalnih manjina. Postojeća obrazovna politika primenom principa racionalizacije u odeljenjima sa manjim brojem učenika, kao jedino rešenje organizuje rad u kombinovanim odeljenjima, tako da prelaskom u predmetnu nastavu učenici nastavljaju školovanje na jeziku većinskog naroda, čime je ugroženo ostvarivanje principa demokratičnosti i stvaraju se uslovi za asimilaciju. Uz uvažavanje pedagoških normi i prava školovanja na maternjem jeziku, nastavni rad je moguće organizovati kombinacijom norme časova u okviru 40-časovne radne nedelje tri učitelja u četiri razreda. Ovim modelom (3:4) bio bi postignut cilj racionalizacije, a učenici IV razreda bi se uvodili u novu organizaciju nastavnog rada, odnosno bio bi im olakšan prelazak sa razredne na predmetnu nastavu u petom razredu i omogućen nastavak školovanja na maternjem jeziku.

UDC 323.15:37

KEY WORDS: organisation of school work, the principle of rationalisation, the principle of democracy

ABSTRACT - This paper proposes a new organisation of teaching for minority language students in grades I to IV of elementary school in terms of rationalisation in order to overcome the assimilation of the members of national minorities. As the only solution, the current education policy implementing the principles of rationalisation in classes with fewer students organises work in mixed classes. Therefore, after the transition to subject teaching, students continue their education in the language of the majority, which threatens the achievement of the principles of democracy and creates the conditions for assimilation. By taking into account pedagogical norms and the right to schooling in the native language, teaching activities can be organised by combining standard hours within a 40-hour work week, three teachers in four grades. Based on this model, the goal of rationalisation would be achieved and grade IV students would be introduced to a new organisation of teaching that would facilitate the transition from classroom teaching to subject teaching in grade V as well as allow them to continue their education in their native language.

1 Uvod

Istorijski gledano, multikulturalizam kao postojanje više kultura na istom prostoru, nije nužno značio ili podrazumevao postojanje modela komunikacije među njima. Posledice su bile dvojake, ili je dolazilo do asimilacije manjih kultura ili se javljala potreba za komunikacijom među pripadnicima različitih kultura, odnosno stvarani su uslovi za pojavu interkulturalizma kao svojevrsne spona u pluralitetu kultura jednog društva. U konstruisanju manjinskih politika u lokalnim sredinama nije moguće dovoljno snažno naglasiti važnost činjenice da etničke i kulturne razlike nisu i ne moraju biti samo uzrok problema. Moglo bi se argumentirati upravo suprotno

– kulturne razlike čine jednu sredinu bogatijom, doprinose boljem samorazumevanju njenih pripadnika, šire njihove vidike, iskustvo čine složenijim a percepciju delikantnijom. Lokalne politike, prema tome, u kulturnom pluralizmu treba da vide svoju prednost, i to prednost čiji benefiti prelaze preko etničkih granica (Domonji, P., i ostali; 2009; 11). U tome veliku ulogu ima koncepcija obrazovne politike i svakako njena realizacija.

Republika Srbija je, kao članica Saveta Evrope od 2003. godine, pristupila Okvirnoj konvenciji za zaštitu nacionalnih manjina (u daljem tekstu: Okvirna konvencija) Saveta Evrope, a 2005. godine ratifikovala je Evropsku povelju o regionalnim ili manjinskim jezicima (u daljem tekstu: Evropska povelja), takođe značajan dokument Saveta Evrope u domenu zaštite i ostvarivanja prava nacionalnih manjina. Ovi dokumenti su okvirnog i načelnog karaktera, a država unutrašnjim zakonodavstvom detaljnije razrađuje prava nacionalnih manjina i obaveze države u ovom segmentu. Uprkos tome što su okvirnog karaktera, značaj ovih dokumenata je velik, jer je usvajanjem ovih akata pitanje zaštite i ostvarivanja prava nacionalnih manjina preneto na međunarodni nivo. Naročito je značajna Okvirna konvencija, jer ona predstavlja prvi pravno obavezujući multilateralni instrument posvećen zaštiti manjina. Propisan je niz prava pripadnika nacionalnih manjina, kao što su npr.: sloboda mirnog okupljanja, sloboda udruživanja, sloboda izražavanja i sloboda misli, uverenja i veroispovesti, sloboda izražavanja svoje religije ili vere i ustanovljavanja verske institucije, organizacije i udruženja, sloboda mišljenja, pravo na korišćenje svog jezika privatno i javno, usmeno ili pismeno, učenje maternjeg jezika. Povelja o regionalnim ili manjinskim jezicima obuhvata sledeće oblasti: obrazovanje, sudska ovlašćenja, upravne ovlasti i javne službe, sredstva javnog informisanja, kulturne aktivnosti i pogodnosti, ekonomski i društveni život. Evropskom poveljom je propisana mogućnost da država prilikom ratifikacije odredi stepen svojih obaveza u skladu sa svojim mogućnostima. Svaka država prilikom ratifikacije Povelje navodi sve manjinske i regionalne jezike u pogledu kojih prihvata obaveze iz Povelje. Republika Srbija je prihvatila da je Povelja obavezuje u odnosu na deset jezika nacionalnih manjina i to: albanski, bosanski, bugarski, mađarski, romski, rumunski, rusinski, slovački, ukrajinski i hrvatski jezik. Ustavom Republike Srbije, kao najvišim pravnim aktom u Republici Srbiji, pripadnicima nacionalnih manjina, pored ljudskih prava koja uživaju svi građani, garantuju se dodatna prava. Zagarantovana prava su: prava na očuvanje posebnosti, koja obuhvataju pravo na izražavanje, čuvanje, negovanje, razvijanje i javno izražavanje nacionalne, etničke, kulturne i verske posebnosti; pravo na upotrebu svojih simbola na javnim mestima; pravo na korišćenje svog jezika i pisma; pravo da u sredinama gde čine značajnu populaciju, državni organi, organizacije kojima su poverena javna ovlašćenja, organi autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave vode postupak i na njihovom jeziku; pravo na školovanje na svom jeziku u državnim ustanovama i ustanovama autonomnih pokrajina; na osnivanje privatnih obrazovnih ustanova; da na svome jeziku koriste svoje ime i prezime; da u sredinama gde čine značajnu populaciju, tradicionalni lokalni nazivi, imena ulica, naselja i topografske oznake budu ispisani i na njihovom jeziku; na potpuno, blagovreme-

no i nepristrasno obaveštavanje na svom jeziku, uključujući i pravo na izražavanje, primanje, slanje i razmenu obaveštenja i ideja; na osnivanje sopstvenih sredstava javnog obaveštavanja, u skladu sa zakonom; pravo na udruživanje i na saradnju sa sunarodnicima. Dodatna prava nacionalnim manjinama se mogu ustanoviti pokrajinskim propisima. Najšira podela oblasti u kojima se pripadnicima nacionalnih manjina garantuju dodatna prava jeste: kultura, obrazovanje, obaveštenost i upotreba svog jezika i pisma. Detaljno su ova prava razrađena u propisima koji regulišu svaku od tih oblasti, npr. pravo na obrazovanje na maternjem jeziku i uslovi pod kojim se to pravo ostvaruje, detaljno su razrađeni u više zakona kojima je regulisano školovanje u Republici Srbiji.

Ratifikovanjem Evropske povelje Republika Srbija se u pogledu osnovnog obrazovanja obavezala se da makar onim polaznicima čije porodice tako nešto zahtevaju a čiji se broj smatra dovoljnim da pruži jednu od tri mogućnosti u vidu primenjenih mera: da omogući osnovno obrazovanje na odgovarajućem regionalnom ili manjinskom jeziku; obezbedi značajan deo osnovnog obrazovanja na odgovarajućem regionalnom ili manjinskom jeziku; ili obezbedi, u okviru osnovnog obrazovanja, da učenje odgovarajućeg regionalnog ili manjinskog jezika postane integralni deo nastavnog plana. Ustavom je pravo na obrazovanje garantovano svim građanima Republike Srbije. Pripadnicima nacionalnih manjina se, radi očuvanja posebnosti, garantuje pravo na školovanje na svom jeziku u državnim ustanovama i ustanovama autonomnih pokrajina, kao i na osnivanje privatnih obrazovnih ustanova.

2 Sistem osnovnog obrazovanja i vaspitanja na jezicima nacionalnih manjina u Vojvodini

Sistem osnovnog obrazovanja i vaspitanja u Vojvodini čini organizacija nastave na jezicima koji su u službenoj upotrebi u Vojvodini, odnosno na srpskom, hrvatskom, mađarskom, slovačkom, rusinskom i rumunskom jeziku. U užem smislu, u ovom radu fokus je usmeren na organizaciju sistema obrazovanja i vaspitanja na jezicima nacionalnih manjina u Vojvodini i obuhvat učenika, pripadnika nacionalnih manjina, nastavom na maternjem jeziku u osnovnim školama u Vojvodini. Podaci se odnose na školsku 2010/2011. Godinu i dobijeni su u Pokrajinskom sekretarijatu za obrazovanje, upravu i nacionalne zajednice u Novom Sadu i u nacionalnim savetima nacionalnih zajednica u Vojvodini.

U školskoj 2010/2011. godini redovnim osnovnim obrazovanjem u Vojvodini ukupno je obuhvaćeno 156.045 učenika. Od tog broja, dve trećine učenika su pripadnici srpskog većinskog naroda, dok se trećina učenika izjašnjava kao pripadnici drugih nacionalnih zajednica.

Tabela 1: Nacionalni sastav učenika u redovnim obaveznim osnovnim školama u Vojvodini šk. 2010/2011 godine.

Nacionalnost	NASTAVNI JEZIK						UKUPNO	
	srpski	mađarski	slovački	rumunski	rusinski	hrvatski	Σ	%
Srbi	109902	74	44	22	32	1	110075	70.54
Mađari	3791	15108	3	1	12	2	18917	12.12
Romi	6798	416	33	131	15	-	7393	4.74
Neopredeljeni/ Ostali	3927	146	38	1	2	1	4115	2.64
Slovaci	1071	11	2988	-	2	-	4072	2.61
Hrvati	2881	19	4	-	2	286	3192	2.05
Crnogorci	2338	2	4	-	4	-	2348	1.50
Rumuni	992	-	-	1057	-	-	2049	1.31
Rusini	567	1	2	-	444	-	1014	0.65
Bunjevci	814	21	-	-	-	2	837	0.54
Makedonci	612	1	-	2	-	-	615	0.39
Bošnjaci	563	-	-	-	1	-	564	0.36
Ukrajinci	266	2	-	-	2	-	270	0.17
Albanci	256	5	1	-	2	-	264	0.17
Nemci	91	2	-	-	-	-	93	0.06
Česi	91	-	-	-	-	-	91	0.06
Bugari	52	-	-	-	-	-	52	0.03
Slovenci	46	2	-	-	-	-	48	0.03
Goranci	25	-	-	-	-	-	25	0.02
Šokci	11	-	-	-	-	-	11	0.01
UKUPNO	135094	15810	3117	1214	518	292	156045	100%
	86.57%	10.13%	2.00%	0.78%	0.33%	0.19%		

U tabeli br.1 prikazan je nacionalni sastav učenika osnovnih škola i njihov obuhvat nastavom na jednom od jezika koji su u službenoj upotrebi u Vojvodini. Na osnovu prikazanih podataka možemo zaključiti da je najveći obuhvat učenika nastavom na srpskom jeziku, a najmanji nastavom na hrvatskom jeziku.

3 Predlog organizacije nastave na jezicima nacionalnih manjina u odeljenjima sa manjim brojem učenika

Rad osnovne škole u odeljenjima od I do IV razreda sa manjim brojem učenika (do 15), u cilju racionalizacije, a uz uvažavanje pedagoških normi i prava školovanja na maternjem jeziku, moguće je organizovati radom u kombinovanim odeljenjima kada dva učitelja rade sa učenicima četiri razreda: MODEL 2:4 i kombinacijom norme časova u okviru 40-časovne radne nedelje tri učitelja u četiri razreda: MODEL 3:4. Ovim model (3:4) bio bi postignut cilj racionalizacije i učenici IV razreda bi se uvodili u novu organizaciju nastavnog rada, odnosno bio bi im olakšan prelazak sa razredne na predmetnu nastavu u petom razredu.

Tabela 2: Fond časova obaveznih nastavnih predmeta od I do IV razreda

R. br.	A OBEVEZNI NASTAVNI PREDMETI	Prvi razred		Drugi razred		Treći razred		Četvrti razred	
		Ned	God	Ned	God	Ned	God	Ned	God
1.	Mađarski jez.	5	180	5	180	5	180	5	180
2.	Srp.jez.kao nematernji Strani jez.	2	72	2	72	3	108	3	108
3.	Matematika	2	72	2	72	2	72	2	72
4.	Svet oko nas	5	180	5	180	5	180	5	180
5.	Prir.i druš.	2	72	2	72	-	-	-	-
6.	Likovna kul.	-	-	-	-	2	72	2	72
7.	Muzička kult	1	36	2	72	2	72	2	72
8.	Fizič.vasp.	1	36	1	36	1	36	1	36
9.		3	108	3	108	3	108	3	108
	UKUPNO: A	21	756	22	792	23	828	23	828

U tabeli je prikazan fond časova obaveznih nastavnih predmeta od I do IV razreda osnovne škole. S obzirom na to da srpski jezik kao nematernji i strani jezik predaju predmetni nastavnici, ukupan fond časova obaveznih predmeta koje predaje učitelj je u prvom razredu 17, a u drugom, trećem i četvrtom po 18 časova. Ukupan fond časova od I do IV razreda je 71, odnosno 75 kada se doda po jedan čas ČOS/ČOZ-a po razredu. Ukoliko bi tri učitelja bila raspoređena da realizuju nastavu u četiri razreda, prosečno bi svaki od njih trebalo da ima 25 časova redovne nastave i ČOS/ČOZ-a.

Tabela 3: Obavezni izborni nastavni predmeti (primer: OŠ »Mora Karolj«, Sajan).

B OBAVEZNI IZBORNI NASTAVNI PREDMETI	Prvi razred		Drugi razred		Treći razred		Četvrti razred	
	Ned.	God.	Ned.	God.	Ned.	God.	Ned.	God.
Verska nastava	1	36	1	36	1	36	1	36
Građansko vaspitanje								
Lepo pisanje	1	36						
Narodna tradicija								
Od igrač. Do rač							1	36
Čuvari prirode			1	36	1	36		
Izabrani sport								
Engleski jez.								
Ukupno: B	2	72	2	72	2	72	2	72
Ukupno: A+B	23	828	24	864	25	900	25	900

Tabela 4: Ostali oblici vaspitno - obrazovnog rada (primer: OŠ »Mora Karolj«, Sajan)

OSTALI OBLICI VASPITNO – OBRAZOVNOG RADA	Prvi razred		Drugi razred		Treći razred		Četvrti razred	
	Ned.	God.	Ned.	Ned.	God.	God.	Ned.	God.
Čas odeljenskog starešine Kulturno-umetnička sekcija Dopunska nastava	1	36	1	1	36	36	1	36
	1	36	1	1	36	36	1	36
	1	36	1	1	36	36	1	36
UKUPNO	3	108	3	3	108	108	3	108
Ekskurzija	Jedan dan godišnje		Jedan dan godišnje		Jedan dan godišnje		Jedan dan godišnje	

U tabeli br. 3 i tabeli br. 4 prikazan je fond časova koji treba da se realizuju u okviru obaveznih izbornih predmeta i ostalih oblika vaspitno-obrazovnog rada u školi. U tabeli br. 3

dat je i ukupan broj časova obaveznih nastavnih predmeta i obaveznih izbornih predmeta po razredima na osnovu kojeg smo predložili modele realizacije nastave na jezicima nacionalnih manjina u odeljenjima sa manjim brojem učenika u prva četiri razreda osnovne škole.

Varijanta A:

I razred: 17 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 18 časova ($25 - 18 = 7$)

Učitelj realizuje nastavu obaveznih nastavnih predmeta i ČOS u I razredu i ostaje, do prosečnog opterećenja učitelja, još 7 časova do 25.

Napomena: iz norme su izuzeti časovi srpskog jezika kao nematernjeg i stranog jezika jer ih predaju predmetni nastavnici i časovi obaveznih izbornih predmeta: veronauka i građansko vaspitanje.

II, III razred: 18 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 19 časova ($25 - 19 = 6$)

Učitelji realizuje nastavu obaveznih nastavnih predmeta i ČOS u II i III razredu i ostaje, do prosečnog opterećenja učitelja, još 6 časova do 25.

Napomena: iz norme su izuzeti časovi srpskog jezika kao nematernjeg i stranog jezika jer ih predaju predmetni nastavnici.

IV razred: 18 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 19 časova ($7 + 6 + 6 = 19$)

Jedan od učitelja preuzima razredno starešinstvo za IV razred i realizuje ČOS/ČOZ. Preostalih 18 časova u IV razredu se raspoređuju dogovorom (npr. učitelj koji vodi I razred preostalih 7 časova realizuje u nastavi maternjeg jezika i prirode i društva). S obzirom na to da ovom preraspodelom časova nema mogućnosti za realizaciju časova obaveznih izbornih predmeta i časova ostalih oblika vaspitno-obrazovnog

rada, trebalo bi spojiti časove fizičkog vaspitanja, muzičke i likovne kulture i to za učenike I i II razreda i učenike III i IV razreda. Na taj način bi se dobilo slobodnih 12 časova, koji mogu biti raspoređeni na časove obaveznih izbornih predmeta i ostalih oblika vaspitno-obrazovnog rada.

Varijanta B:

I razred: 17 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 18 časova ($25 - 18 = 7$)

Učitelj realizuje nastavu obaveznih nastavnih predmeta i ČOS u I razredu i ostaje, do prosečnog opterećenja učitelja, još 7 časova do 25.

Napomena: iz norme su izuzeti časovi srpskog jezika kao nematernjeg i stranog jezika jer ih predaju predmetni nastavnici.

II, III razred: 18 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 19 časova ($25 - 19 = 6$)

Učitelji realizuje nastavu obaveznih nastavnih predmeta i ČOS u II i III razredu i ostaje, do prosečnog opterećenja učitelja, još 6 časova do 25.

Napomena: iz norme su izuzeti časovi srpskog jezika kao nematernjeg i stranog jezika jer ih predaju predmetni nastavnici i časovi obaveznih izbornih predmeta: veronauka i građansko vaspitanje.

IV razred: 18 časova redovne nastave + 1 čas ČOS/ČOZ = 19 časova ($7 + 6 + 6 = 19$)

Jedan od učitelja preuzima razredno starešinstvo za IV razred i realizuje ČOS/ČOZ. Preostalih 18 časova u IV razredu se raspoređuju tako što nastavu muzičke kulture, likovne kulture i fizičkog vaspitanja realizuju predmetni nastavnici (ukupno 6 časova), a fond od 12 časova redovne nastave, kao i časove obaveznih izbornih predmeta i časove ostalih oblika vaspitno-obrazovnog rada, raspoređuju učitelji dogovorom.

4 Zaključak

Možemo zaključiti da pripadnici nacionalnih manjina, čiji je jezik u službenoj upotrebi u Vojvodini (Mađari, Slovaci, Hrvati, Rumuni i Rusini) ostvaruju pravo na obavezno osnovno školovanje na maternjem jeziku. Iako je obuhvat učenika nastavom na maternjem jeziku nejednak i nije potpun, možemo konstatovati da je u potpunosti osigurana jedna od tri mogućnosti na koje se obavezala država ratifikacijom Evropske povelje o regionalnim ili manjinskim jezicima i to da: omogući osnovno obrazovanje na odgovarajućem regionalnom ili manjinskom jeziku; da obezbedi značajan deo osnovnog obrazovanja na odgovarajućem regionalnom ili manjinskom jeziku; ili da obezbedi, u okviru osnovnog obrazovanja, da učenje odgovarajućeg regionalnog ili manjinskog jezika postane integralni deo nastavnog plana.

Predložene varijante modela 3:4 organizacije rada od I do IV razreda osnovne škole u odeljenjima sa manjim brojem učenika zavise od mogućnosti organizovanja celokupnog vaspitnog-obrazovnog procesa u školi, pre svega od kadrovske poten-

cijala škole. Varijanta A je predložena za škole koje nisu u mogućnosti da angažuju predmetne nastavnike za rad u IV razredu i on je pogodniji za učenike IV razreda, jer nastavu izvodi manji broj nastavnika. Nedostatak su smanjene mogućnosti za organizovanje obaveznih izbornih predmeta. Varijanta B je pruža više mogućnosti i celishodniju organizaciju, ali njome bi učenici IV razreda imali najmanje 7 nastavnika, umesto jednog učitelja. S aspekta problema koji se javljaju pri prelasku učenika sa razredne na predmetnu nastavu, predložena varijanta ima pedagoško opravdanje.

S obzirom na to da postojeća obrazovna politika insistira na principu racionalizacije, modelom (3:4) bio bi postignut taj cilj, dok bi se učenici IV razreda uvodili u novu organizaciju nastavnog rada, odnosno bio bi im olakšan prelazak sa razredne na predmetnu nastavu u petom razredu i omogućen nastavak školovanja na maternjem jeziku. Inkorporacija ili participacija članova kulturno različitih grupa u širi društveni kontekst, bez gubitka svoje posebnosti, uslov su socijalnog jedinstva i razvoja demokratije, a predložena rešenja u ovom radu su u funkciji toga.

Osnovni problem koji se javlja u organizaciji nastave na jezicima nacionalnih manjina je finansiranje rada odeljenja sa malim brojem učenika, tako da je potrebno, uz niz drugih predloga za unapređenje kvaliteta sistema osnovnog obrazovanja i vaspitanja na jezicima nacionalnih manjina, pre svega, obezbediti uslove za kontinuirano finansiranje grupa za realizaciju nastave na jezicima nacionalnih manjina, odnosno obezbediti uslove za uvođenje novog modela finansiranja.

LITERATURA

1. Benjak, M., Požgaj, H. V. (2010). Od multikulturalizma do interkulturalizma. Zbornik radova Naučnog skupa, Susret kultura. Novi Sad: Filozofski fakultet.
2. Domonji, P. et al. (2009). Vodič za bolje i kvalitetnije ostvarivanje manjinskih prava na lokalnom nivou. Novi Sad: Centar za regionalizam.
3. Hrvatić, N. (2010). Interkulturalni odnosi i obrazovanje na manjinskim jezicima: Hrvatska – Srbija, Zbornik radova znanstvenog skupa, Stabiliteta u međunarodnim odnosima Hrvatske i Srbije. Zagreb: Institut za migracije i narodnosti.
4. Informacija o osnovnom obrazovanju i vaspitanju učenika sa posebnim osvrtom na obrazovanje pripadnika nacionalnih manjina u AP Vojvodini u školskoj 2010/2011. godini, www.obrazovanje.gov.rs, pristup 15. februar 2012.
5. Ivanović, J. (2007). Mogući modeli obrazovanja na jezicima manjina u Republici Srbiji. Zbornik radova naučnog skupa. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja. Novi Sad: Filozofski fakultet.
6. Kekez-Babić, S. (2010). Inkluzija romskih učenika u srednjim školama u Vojvodini. Zbornik radova Naučnog skupa, Susret kultura. Novi Sad: Filozofski fakultet.
7. Lokalne politike u multietničkim sredinama, Fond za otvoreno društvo, Centar za regionalizam, www.centarzaregionalizam.org.rs, www.fosserbia.org, pristup 16. februar 2012.
8. Mesić, M. (2006). Multikulturalizam. Zagreb: Školska knjiga.

Kako izboljšati metode poučevanja poslovne angleščine v visokošolskem izobraževanju?

UDK 378:811.111

KLJUČNE BESEDE: metode poučevanja, poslovna angleščina, inovativno izobraževanje, informacijska tehnologija

POVZETEK - Članek se ukvarja z vprašanjem klasičnega in inovativnega izobraževanja na področju poučevanja poslovne angleščine v visokem šolstvu. V ta namen je bila na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto izvedena raziskava med študenti prvega letnika. Raziskava je potekala v okviru projekta *Izmenjava inovativnih metod poučevanja angleščine na strokovnih šolah* (angl. *Sharing Innovative Language Teaching Methods at Vocational Schools*), ki se izvaja v skladu s programom *Leonardo da Vinci*. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da bodoča služba študentom predstavlja največjo motivacijo za učenje poslovne angleščine. Med načini posredovanja snovi so skoraj enakovredno izbrali realne situacije, avdio-vizualne načine in praktične primere. Največja težava je govorjenje, v nekoliko manjši meri pa pisanje in pomankljivo besedišče. Rezultati anket so pokazali, da si večina študentov želi inovativnih pristopov k poučevanju poslovne angleščine. Te metode so tesno povezane z uvedbo multimedijev v učni proces. Informacijska tehnologija je namreč del našega vsakdana, zato je njena integracija v sistem izobraževanja smiselna in nujna. Študentom namreč ponuja informacije na način, ki ga dobro poznajo, predvsem pa je mogoče te informacije posredovati na raznovrstnejše načine v obliki besedil, zvočnih in video posnetkov, slik, animacij idr.

UDC 378:811.111

KEY WORDS: teaching methods, business English, innovative education, information technology

ABSTRACT - The article deals with the question of classic and innovative education in the field of teaching business English in higher education. To that end, the Novo mesto School of Business and Management conducted a survey among first-year students. The survey was carried out within the scope of the project *Sharing Innovative Language Teaching Methods at Vocational Schools*, as part of the *Leonardo da Vinci* programme. The results of the survey show that a future job presents the greatest motivation for students to learn business English. Among the ways of teaching content, they almost equally selected realistic situations, audio-visual methods and practical examples. The greatest problems that most students are faced with is speaking and, to a lesser extent, writing and poor vocabulary. The survey questionnaire also showed that the majority of students would like innovative approaches to teaching business English. These innovative methods are closely linked with the introduction of multimedia in the educational process. Since information technology is part of our everyday life, its integration into the education system is logical and necessary. It offers students information in the ways that are well familiar to them and, above all, the information can be provided in more diverse ways in the form of texts, audio and video recordings, images, animations etc.

1 Uvod

V današnjem času se učitelji soočajo z različnimi težavami. Največja je v tem, da potrebam študentov ne zadošča več tradicionalno poučevanje, ki temelji na pasivni vlogi učitelja in študenta, kar pomeni, da je ravnanje obeh vnaprej določeno in pričakovano.

V nasprotju s tem pa se danes srečujemo z metodami, ki od učitelja terjajo bolj aktivno vlogo. Richards (1990, v: Cvetek, 2003, str. 78) med pomembne dejavnike, ki

vplivajo na pedagoške aktivnosti, šteje interakcijo oz. sodelovanje med učiteljem in študenti, opazovanje in analizo načina lastnega poučevanja ter vedenje študentov v učnem procesu. Torej, v primerjavi s tradicionalnim poučevanjem prva sprememba vključuje dogovarjanje in usklajevanje med učiteljem in študenti, kjer učiteljeva vloga presega le razlaganje snovi. Tako tudi študenti postanejo aktivni, s tem pa prevzamejo del odgovornosti, da bo učni proces uspešno izpeljan.

Če želi učitelj pripraviti in razviti ustrezna učna gradiva ter metode in načine poučevanja, mora analizirati potrebe in interese študentov. Grosmanova (1994, v: Cvetek, 2003, str. 77) nadaljuje, da morajo učitelji zaznati spremembe teh potreb in interesov s pomočjo raziskovanja in na podlagi rezultatov svojih raziskav prilagoditi učna gradiva in učni proces.

Poleg že navedenega, pa se učitelji poslovne angleščine soočajo tudi z dejstvom, da se študenti v visokošolskem izobraževanju srečajo z »drugačno vrsto« angleščine. Poleg strokovnega jezika pa se soočajo tudi z izgubo/obrabo splošne angleščine. Težava je namreč v tem, da bodoči študenti redko ali občasno uporabljajo angleščino v slovenskem okolju in običajno z nematernimi govorci (Čepon, 2008, str. 96).

2 Namen raziskave

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto se je leta 2011 vključila v projekt Izmenjava inovativnih metod poučevanja angleščine na strokovnih šolah (angl. Sharing Innovative Language Teaching Methods at Vocational Schools), ki se dve leti izvaja v okviru programa Leonardo da Vinci. Namen tega projekta je poiskati bolj inovativne načine poučevanja poslovne angleščine na strokovnih šolah. V ta proces so vključeni predavatelji in študenti, zato je bila uvodna raziskava opravljena s ciljem ugotoviti, kakšen je pogled študentov na učni načrt, način sedanjega poučevanja in kaj si želijo spremeniti. S tem postanejo aktivni udeleženci projekta in s svojimi mnenji in stališči konkretno prispevajo k spremembam, ki temeljijo na njihovih izkušnjah in željah.

3 Metodologija

Raziskava je potekala januarja 2012, v njej pa je sodelovalo 25 študentov 1. letnika Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto, ki imajo poslovno angleščino kot obvezni predmet v prvem letniku. Izvedena je bila na podlagi anketnega vprašalnika, ki so ga skupaj sestavile partnerice projekta (Turčija kot projektni vodja, Portugalska, Italija, Madžarska, Litva, Poljska in Slovenija) in je vseboval deset vprašanj v zvezi s trenutnim pedagoškim procesom.

4 Rezultati

1. Glavni razlogi študentov za pridobitev znanja poslovne angleščine

Prevladujoče mnenje študentov je, da je znanje s področja poslovne angleščine predvsem pomembno zaradi bodoče službe, saj se je kar 80 % (20 študentov) odločilo za to možnost. Kot drugi najpogostejši razlog je bilo učenje poslovne angleščine za zabavo, kar so menili trije študentje (12 %). Le enemu študentu pa se zdi, da je znanje poslovne angleščine pomembno za delo v tujini, prav tako je le en študent navedel, da znanje poslovne angleščine prispeva k boljši plači.

2. Izbira načina oz. metode poučevanja poslovne angleščine

Pri tem vprašanju so imeli študenti precej deljena mnenja in stališča. Za najprimernejši metodi so navedli poučevanje s pomočjo realnih situacij in avdio-vizualnega načina, in sicer 36 % (devet študentov) v obeh primerih. Kar sedem študentov (28 %) pa je navedlo praktične primere za najustreznejši način poučevanja. Nihče od študentov ni izbral igranja vlog.

3. Zadovoljstvo s sedanjim poučevanjem

Študenti so v 76 % (19) menili, da je sedanji način poučevanja poslovne angleščine ustrezen, šest študentov (24 %) pa je navedlo, da s sedanjim načinom poučevanja niso zadovoljni.

4. Način izobraževanja, ki ga pričakujejo od predavatelja oz. predavateljice

Večina anketirancev (72 % oz. 18 študentov) je navedla, da pričakujejo inovativen način izobraževanja. Za klasični način izobraževanja pa se je opredelilo osem študentov (28 %).

5. Povezava med učnim načrtom in lokalnim trgom dela

Več kot polovica anketirancev (56 % oz. 14 študentov) je menila, da obstaja povezava med učnim načrtom predmeta poslovna angleščina in lokalnim trgom dela, deset študentov (40 %) pa je navedlo, da ne vedo, ali ta povezava obstaja. Le en študent (4 %) je navedel, da ta povezava ne obstaja.

6. Stopnja motiviranost za pouk poslovne angleščine

Več kot polovica študentov, in sicer 14 (56 %) je menila, da so dovolj motivirani za pouk poslovne angleščine. Nemotiviranost je navedlo šest študentov (24 %), pet študentov (20 %) pa se ni znalo opredeliti.

7. Največja težava, s katero se soočajo pri učenju poslovne angleščine

Pri tem vprašanju so bila mnenja študentov deljena, in sicer prevladujoča težava pri učenju poslovne angleščine je za 36 % oz. devet študentov govorjenje, sedem študentov (24 %) je menilo, da je njihova največja težava slabo besedišče, prav tako sedem pa, da imajo največje težave s pisanjem. Le dva študenta (8 %) sta navedla poslušanje kot največjo težavo, s katero se soočata pri poslovni angleščini.

8. Obstoj drugih dejavnikov, ki vplivajo na učenje jezika

Pri tem vprašanju anketiranci niso bili vprašani glede konkretnih dejavnikov, ki bi vplivali na njihovo učenje jezika, razen če ti dejavniki obstajajo. Tako jih večina (68 % oz. 17 študentov) misli, da ne obstajajo nobeni dejavniki, ki bi vplivali na učenje jezika, medtem ko jih je 8 oz. 32 % menilo, da ti dejavniki obstajajo.

9. Uporaba računalnika in dostop do interneta med poukom

Več kot polovica anketirancev, in sicer 15 študentov (60 %), je navedlo, da lahko uporabljajo računalnik med predavanji in imajo dostop do interneta, medtem ko je osem študentov (32 %) odgovorilo, da med predavanji ne uporabljajo računalnika in nimajo dostopa do interneta. Le dva študenta (8 %) sta zapisala, da občasno uporabljata računalnik in dostop do interneta.

10. Dodatno orodje, ki se najpogosteje uporablja med učnim procesom

Študenti so lahko izbrali med petimi možnostmi, njihova mnenja pa so bila deljena. Največ študentov (12 oz. 48 %) je kot dodatno učno sredstvo navedlo zvočne posnetke, pet študentov (20 %) PowerPoint diapozitive, štirje (16 %) 'drugo', za tri študente (12 %) so to bile knjige, en študent (4 %) pa navaja video gradivo..

11. Priporočila za izboljšanje pedagoškega procesa oz. metod poučevanja

Pri zadnjem vprašanju 16 (64 %) študentov nima priporočil za izboljšanje pedagoškega procesa, devet študentov (36 %) pa ima priporočila, in sicer si želijo, da bi bile teme predstavljene na bolj humoren način, da bi gledali angleške filme z ustrežno tematiko brez podnapisov, da bi bilo v učni proces vključenih več realnih situacij, da bi bilo več konverzacije in manj pisnih nalog, da bi bile zahtevnejše slovnične teme pojasnjene v slovenskem jeziku in da bi bilo več skupinskega dela.

5 Sklep

Z raziskovanjem potreb študentov in refleksijo lastnega poučevanja je mogoče prilagoditi, dopolniti ali spremeniti način poučevanja poslovne angleščine. To je bil tudi cilj zgoraj opisane raziskave, ki je pokazala, da se študenti zavedajo pomena poslovne angleščine v svoji bodoči službi in so delno seznanjeni s potrebami trga dela. Vendar je kljub zadovoljstvu s trenutnim načinom izobraževanja njihova motivacija še vedno prenizka. Večinoma se soočajo s težavami glede besedišča, govorenja in pisanja, kar je posledica nerabe jezika v domačem okolju. Kot bolj inovativne metode poučevanja pa si predstavljajo realne situacije, praktične primere in avdio-vizualne pripomočke.

V skladu s tem so bile uvedene novosti v učni proces, in sicer so bile klasične seminarske naloge zastavljene kot projektno delo. Projektna skupina je bila sestavljena iz treh študentov, ki so morali poleg teoretičnega dela izvesti tudi empirični del v obliki raziskave, tematika seminarske naloge pa se je nanašala na okolje, v katerem živijo. S tem je bilo doseženo več ciljev. Poleg sodelovanja, in sicer med učiteljem

kot mentorjem in študenti ter med samimi študenti, so slednji razvili tudi sposobnost pisanja, saj so morali celoten projekt opisati na podlagi lastne raziskave. Razvili so tudi govorne sposobnosti, saj so morali projekt javno predstaviti ostalim študentom, poleg tega pa so se seznanili s strokovnim besediščem. Na koncu projektne naloge so morali pripraviti izroček, ki je vseboval ključne poudarke obravnavane teme in izvedene raziskave. Na izročku so pripravili tudi nalogo, kot je križanka ali dopolnjevanje, s čimer so ostali študenti ponovili in utrdili besedišče na to temo.

Na ta način je bil vzpostavljen aktiven odnos med učiteljem in študenti v fazi pred projektom, med projektom in po njem, saj je bil učitelj del občinstva na sami predstavitvi, njegovo vlogo pa so prevzeli nastopajoči študenti. Ta način vključitve študentov se je izkazal za zelo uspešnega, saj so pokazali veliko mero motiviranosti za delo, na samih predstavitvah pa so izkazali veliko znanja glede govornih sposobnosti ter tudi obvladovanja besedišča strokovne angleščine. To potrjuje dejstvo, da je treba študente aktivno vključiti v učni proces, da lahko izrazijo svoje interese in potrebe, s čimer postanejo bolj motivirani in posledično uspešnejši pri svojem učenju.

LITERATURA

1. Cvetek, S. (2003). Poučevanje tujih jezikov in izobraževanje tujejezikovnih učiteljev ter njihov vpliv na programe za izobraževanje. V: Blažič, M. (ur.) *Didactica Slovenica*, letn. 18, št. 2. Novo mesto: Pedagoška obzorja, Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Novo mesto: Visokošolsko središče, str. 72-97.
2. Čepon, S. (2008). Pomen izgube/obrabe splošne angleščine za poučevanje/učenje poslovne angleščine. V: Blažič, M. (ur.) *Didactica Slovenica*, letnik 23, št. 2. Novo mesto: Pedagoška obzorja, Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Novo mesto: Visokošolsko središče, str. 91-104.

Trenerska mreža kot način kakovostnejšega upravljanja s človeškimi viri v Mercatorju

UDK 331.36

KLJUČNE BESEDE: menedžment, človeški viri, trenerska mreža, znanje, učenje

POVZETEK - Organizacije se danes srečujejo z naglimi spremembami v okolju, ki jih povzročata hiter razvoj tehnologije in informatike. Z znanjem, ki ga imamo in ga pridobivamo tudi iz okolja, moramo hitro reagirati na dane situacije. V prihodnje je ključno, da se izobraževanje ne zaključi v šoli, ampak se nadaljuje na delovnem mestu, kjer človek deluje. V globalnem gospodarstvu temelji znanje na povečanju dodane vrednosti na zaposlenega ter vpliva na uspešno rast in razvoj. Znanje in ljudje, ki delujejo v organizaciji, prinašajo konkurenčno prednost in dolgoročno varnost podjetju v globalnem svetu. Ljudje z ustreznim znanjem in predanostjo so potencial, ki bo podjetje dvignil iz povprečja v nadpovprečno podjetje, s tem pa bo podjetje uspešnejše. Trenerska mreža je v organizaciji ustvarjena zato, da se bo znanje lahko v organizaciji lažje in hitreje prenašalo in bo čim bolj izkoriščeno v procesu poslovnih nalog in poslovnih odločitev za bolj učinkovito poslovanje. Vodilni v podjetju Mercator se zavedajo, da je naša organizacija storitvena dejavnost in da človeški viri predstavljajo konkurenčno prednost na trgu. V svojem prispevku bom predstavil, kako organizacija stremi k boljšemu izkoriščanju znanja in da se to znanje razširi na vse zaposlene. Bistvo trenerske mreže je izobraževanje na delovnem mestu, tako da posameznik to znanje uporablja pri svojem delu in postane čista rutina, da organizaciji prinese dolgotrajen učinkovit in uspešen način delovanja.

UDC 331.36

KEY WORDS: management, human resources, human resources coaching, knowledge, learning

ABSTRACT - Today, organizations face quick changes in their environment. These are caused by the rapid development of technology and informatics. The knowledge we already have and the one that we gain from the environment provides us with a means to react quickly to given situations. It is essential for the future that the educational process does not end at school but should continue in an individual's workplace. Knowledge in the global economy is founded on an increase in the value added of the employee. This is a guarantee for the successful growth and development of a company. The people who work in an organisation and their knowledge create a competitive advantage and long-term security for the company in the global world. People with adequate knowledge and devotion represent a potential that can help a company be above-average and, thus, more successful. The aim of the human resources coaching is to impart knowledge in an organisation in an easier and faster way, and to use it as much as possible in the process of carrying out work assignments and making business decisions in order to make the operations more effective. The management in Mercator is aware of the fact that the company operates in the service sector and that human resources present a competitive advantage on the market. In my paper, I will present the company's aspiration to better take advantage of knowledge and share the knowledge among all the employees.

1 Uvod

Menedžment človeških virov svoje teorije črpa iz različnih ved (psihologije, sociologije, organizacijske teorije), zato je ta termin razumemo kot celoto teh ved. Temeljno izhodišče človeških virov pa je kadrovska funkcija v organizaciji, ki je v današnjem času ključnega pomena.

V strokovni literaturi lahko zasledimo trditve, da je sposobnost preživetja organizacije v tem času odvisna predvsem od dveh dejavnikov. Prvi je ta, da imajo zaposleni

relativno dovolj kakovostnega znanja in sposobnosti glede na konkurenco. Drugi pa, da znajo ta potencial oz. to znanje, ki ga imajo, izkoristiti in ga prenesti med ostale zaposlene.

Učenje je v sodobni družbi vseživljenjski proces, ki posamezniku pomaga večati in prilagajati svoje znanje in sposobnosti. Človek (zaposleni) se ne sme več omejiti le na formalno šolanje, ampak se mora vse življenje učiti. Znanje in spretnosti, ki jih pridobimo pri formalnem izobraževanju, nam danes v hitro rastočem gospodarstvu in tehnološko informativni družbi zelo hitro zastarajo. Zato mora biti izobraževanje in usposabljanje trajni, nepretrgani proces, kar naj bi veljalo tako za posameznika kot tudi za organizacijo.

Za vsako organizacijo, ki se želi širiti in obdržati na konkurenčnem ali mednarodnem trgu, je odločilna kakovost storitev. Storitve pa se ne izboljša sama od sebe, ampak je za to potrebno veliko truda in časa. Trenerska mreža omogoča, da hitro in fleksibilno usposobimo zaposlene in na ta način zagotovimo kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za samostojno delo na ustreznem delovnem mestu.

Proces trenerske mreže je začel delovati šele v letu 2008 in je danes zaradi pozitivnih učinkov na organizacijo že vključen na vse ravni poslovanja, kaže pa se kot visoka kakovost storitev, zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo zaposlenih in večja produktivnost.

2 Upravljanje s človeškimi viri

Menedžment človeških virov dva slovenska avtorja razlikujeta, in sicer zaradi različnega pogleda na določen vidik, iz katerega izhajata:

- »... proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev.«
- »... splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi,« (povzeto po Svetlik et al., 2009, str. 27).

Upravljanje kadrovskih (človeških) virov predstavlja strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju kadrovskih virov v organizaciji. Njegovi programi morajo biti ustrezni okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, metodam dela, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti ali sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, ter njenim organizacijskim odnosom (Možina, 1998, str. 5).

»Vseživljenjsko učenje sloni na štirih stebrih:

- Učiti se, da bi vedeli. Povezati je treba splošno izobrazbo s poglobljenimi predmeti. To pomeni tudi učiti se učiti, da bi izkoristili možnost vseživljenjskega učenja.
- Učiti se, da bi znali delati, da bi tako omogočili pridobitev ne le poklicne izobrazbe, temveč tudi širše sposobnosti za soočenje s številnimi okoliščinami in delom v skupini.

- *Učiti se, da bi znali živeti* v skupnosti z razvijanjem razumevanja drugih ljudi in sprejemanjem odvisnosti – z uresničevanjem skupnih projektov in z izobraževanjem za uravnavanje sporov, in sicer ob spoštovanju vrednosti pluralizma, medsebojnega razumevanja in miru.
- *Učiti se, da bi razvijali človekovo osebnost in da bi bili sposobni ravnati vedno bolj neodvisno, razsodno in odgovorno.* V tej zvezi ne sme izobraževanje zane-mariti nobenega vidika človeških zmožnosti (spomin, mišljenje, občutek za lepoto, fizične zmogljivosti in sposobnosti sporazumevanja)« (Delors et al., 1996, str. 89).

Razlika med učenjem in znanjem je ta, da je učenje odkrivanje neskladja med pričakovanimi in uresničeni informacijami (predstavlja pridobivanje znanja, spretnosti, in zbiranje informacij), znanje pa je vsota vsega, kar vemo – resnice, načela in informacije (posebne informacije, s katerimi se razvijajo spretnosti, stališča s ciljem opravljenega dela, dolžnosti in nalog).

3 Trenerska mreža v Mercatorju

Skupina Mercator je ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope in je vodilna trgovska veriga v Sloveniji. Kot največji delodajalec na slovenskem trgu je podjetje družbeno odgovorno do zaposlenih, saj jih zaposluje več kot 24.000 in samo v Sloveniji jih je trenutno nekaj manj kot 12.000. To razmerje med zaposlenimi v matični državi in tujini se je v lanskem letu spremenilo na račun večjega števila zaposlenih v tujini.

Veliko večino izobraževanja in usposabljanja zaposlenih izvajajo naši notranji učitelji, ki jih je cca. 1000, med njimi je največ trenerjev v trgovini. Trener mora imeti delovno kompetenco, da lahko kakovostneje prenaša ustrezno znanje za samostojno delo na določenem delovnem mestu. Posamezni trener mora povezati celoto svojega znanja, svojih sposobnosti, samopodobe in vrednot, kar mu daje kompetentnost, da s svojim vedenjem, strokovno, socialno in osebnostno kompetenco uspešno poveže delovno okolje. Strokovna kompetenca se nanaša na poklicno izobrazbo, znanje in sposobnosti trenerja, ki mora poznati delo zaposlenega, da mu lahko pomaga. To kompetenco vsak posameznik lahko izboljša pri svojem poklicnem razvoju.

Skrbnik organiziranosti trenerske mreže je svet za razvoj in usposabljanje zaposlenih, ki ga imenuje uprava družbe. Članstvo v tem svetu je pogojeno z zasedbo delovnega mesta, najpogosteje ga sestavljajo izvršni direktorji in direktorji sektorjev. Pooblastila, naloge in odgovornosti so spremljanje trendov razvoja dejavnosti na osnovi kratkoročnega in dolgoročnega načrtovanja.

Kompetenčni center je vsebinski skrbnik izobraževanja za posamezni sektor (program), ki je nosilec stroke. Kompetenčni center je odgovoren za strokovno delo trenerske mreže, člane kompetenčnega centra pa imenuje svet na podlagi strokovnosti

in izkušenj pri delu. Naloga centra so odločanje o metodi dela, določanje standardov znanja, meril in metod ocenjevanja, mora pa tudi preveriti znanje trenerjev in udeležencev. Za izvajanje trenerske mreže so seveda ključni zaposleni, ki jih za vez določijo programski sektorji, in sicer gre za tako imenovane inštruktorje trenerjev. Pooblastila, naloge in odgovornost inštruktorjev pri aktivnemu delu so priprava gradiv in sodelovanje pri usposabljanju trenerjev, delo v kompetenčnih centrih, priprave programov za posamezno trenersko mrežo, skrb za usposabljanje trenerjev, odgovornost za kakovostno usposabljanje zaposlenih, svetovanje o načinu usposabljanja in poročanje o delu trenerjev.

Trener mora ustvarjati dobre pogoje in vzpodbuja zaposlene, jih motivira in spremlja pri delu. Trener je odgovoren za doseganje standardov znanja zaposlenih in jim omogoča, da postanejo sposobni strokovnjaki. Mora imeti dosledna in jasna navodila, kakšni so standardi uspešnega dela in mora pokazati razumevanje za napake. Trener mora vzgajati svoje učence, jih opazovati, nadzirati in opozarjati že pri delu. Kandidati, ki naj bi bili primerni za trenerja, morajo opraviti psihološko testiranje (to je merjenje intelektualnih sposobnosti, specifičnih spretnosti, prikaz motiviranosti, osebnostnih lastnosti, vrednot in stališč).

Razlogi za delovanje trenerske mreže so usposabljanja zaradi različnih dejavnikov: uvajanja na novo zaposlenih, premestitve ali slabše ocene s strani skritega kupca, ocene zadovoljstva zaposlenih, kupcev, poročila internih služb, včasih pa samo potrebe po osvežitvi znanja. Obvezno pa se morajo usposabljanja udeležiti na novo zaposleni, prerezporejeni ali slabo ocenjeni.

Merilo za nagrajevanje trenerjev in inštruktorjev za učiteljsko delo je število opravljenih ur. Služba za izobraževanje pa tudi enkrat letno z anketo preveri ustreznost izobraževanja. Pri ugotavljanju uspešnosti udeležencev je treba določiti enotna merila ocenjevanja. Za preverjanje in ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti trenerske mreže se uporabljajo naslednje metode: ustni ali/in pisni izpit, nastop, diskusija, demonstracija, anketni listi, vprašalniki, intervjuji in igra vlog (prodajalec – kupec).

Kako je lahko trenerska mreža uspešna in učinkovita pri reševanju določenega problema, dokazuje naslednji primer. Leta 2008 je podjetje zabeležilo zelo velik padec prometa na blagovni skupini svežega sadja in zelenjave. Vodstvo je dobilo tudi zelo veliko pritožb stalnih kupcev na eni in zelo slabe ocene skritih kupcev na drugi strani. Pri analiziranju obstoječega stanja so tako ugotovili zelo slabo stanje na blagovni skupni.

Trenersko mrežo za sadje in zelenjavo so morale podpreti praktično vse službe v organizaciji (nabava, služba za kakovost, logistika, maloprodaja ...), da so lahko projekt trenerske mreže na omenjeni blagovni skupni sploh začeli. Zaradi specifik omenjene blagovne skupine mora biti sicer veriga od pridelovalca do potrošnika čim krajša in nepretrgana, da ne bi artikli na trgovske police prišli z že spremenjenimi organoleptičnimi lastnostmi.

V podjetju so oblikovali trenersko mrežo iz najboljših prodajalcev v omenjeni blagovni skupini, seveda jih je bilo treba seznaniti s pomenom neposrednega vodstva

za ta projekt. Trenerji so svoje znanje hitro prenesli na sodelavce, saj so jih učili med delom in je zato učenje potekalo nezavedno. Največ prenosa znanja na zaposlene je bilo pri procesu trenerske mreže v začetni fazi. Ker pa trenerska mreža ne deluje samo zaradi prenosa znanja v začetni fazi, je izjemno pomembno, da to znanje večkrat preverjajo in ocenijo, da lahko tako ugotovijo, ali je treba določeno znanje izpiliti.

Pri ocenjevanju trenerju pomaga obrazec, ki so ga razvili pri delu in ga tudi nadalje oblikujejo v kompetenčnem centru. Pri ocenjevanju znanja in prodajnih veščin udeleženec treniranja ocenjuje pomen oddelka, seznanjenost z delovnimi navodili oz. njihovo spoštovanje, urejenost oddelka, naročanje, prevzemanje, pravilno skladiščenje blaga, prijaznost, komunikativnost, poznavanje blaga in vlogo svojega dela, da zadovolji potrošnika. Pri treniranju je sicer zelo pomemben tudi praktični del, ki ga trener in udeleženec opravita pri svojem delu.

V Mercatorju se trenerska mreža širi na vse sektorje, v svoji raziskavi pa sem anketiral sodelavce v sektorju MP Gostinstvo. Temeljna naloga tega sektorja je kakovostna priprava hrane in postrežba pijače, ki zadovolji še tako zahteven okus. Sektor MP Gostinstvo je v Sloveniji med večjimi podjetji s tako vrsto dela in tako raznoliko ponudbo. V tem sektorju sta uprava in vodstvo zaradi majhnega deleža zaposlenih in zelo majhnega deleža realizacije prometa v sklopu celotnega poslovnega sistema Mercator šele v lanskem letu ustanovila trenersko mrežo. Ker pa je gostinstvo specifična panoga, je bilo zelo pomembno, da so za to izbrali prave strokovnjake. V gostinstvu je bilo treba vključiti vse strokovnjake za specifična dela, zato se je kompetenčni center odločil, da bo osem ključnih trenerjev, ki bodo pokrivali naslednja področja (poslovanje enote, poznavanje standardov, trženje, nabava, kuharstvo (dva), slašičarstvo in strežba).

Raziskava je bila opravljena pred začetkom delovanja trenerske mreže, v njej je zajetih 205 zaposlenih v sektorju, kar predstavlja večino (skoraj 82 %) vseh zaposlenih v sektorju gostinstva, katerega enote so razporejene po vsej Sloveniji. Večina zaposlenih je žensk (65,4 %). Gre pa za starejši kolektiv, saj je večina starejših od štirideset let (66,9 %). V sektorju MP Gostinstvo imamo zelo slabo izobražen kader, saj je kar ena tretjina (38,7 %) neizobraženega, z opravljeno osnovno šolo ali dodatnim programskim izobraževanjem. V sektorju pa so samo štirje zaposleni, ki imajo visoko ali višjo šolo, kar predstavlja manjšino (2,0 %) zaposlenih.

Večina delavcev (68,8 %) je v podjetju Mercator zaposlenih manj kot pet let zaradi raznih združevanj podjetij in prevzemov današnjega Poslovnega sistema Mercator. Skoraj polovica (44,4 %) zaposlenih pa ima več kot dvajset let skupne delovne dobe v različnih podjetjih in od tega je večina žensk (59 %). V sektorju so z delom, ki ga opravljajo bolj ali zelo (67,2 %) zadovoljne ženske kot moški (32,4 %). Pri svojem delu so pa zelo nezadovoljni izobraženi moški (75 %), saj le-ti predstavljajo kar večino izobraženega kadra v sektorju.

Zanimalo me je, ali so razlike med moškimi in ženskami glede izobraževanja s trenersko mrežo na delovnem mestu, ali gre le za učinek vzorca. V vzorcu se med moškimi in ženskami ne pojavljajo statistično pomembne razlike. O osnovni množici ne morem trditi ničesar. Večina zaposlenih pa misli, da bi trenerska mreža lahko prinesla zadostno izobraževanje na delovnem mestu. Večina (45,1 %) moških pa razmišlja, da bi to dobro vplivalo na izobraževanje.

Anketa je pokazala, da imamo starejšo populacijo zaposlenih, ki so zadovoljni s svojim delom. Analizi teh podatkov kaže, da imamo zelo slabo izobražene zaposlene, ki se tudi niso pripravljene dodatno izobraževati. Večina zaposlenih ne vidi velikega učinka pri notranjemu izobraževanju z našo ekipo trenerjev. Ta anketa je bila verjetno prehitro narejena, glede na to, da zaposleni niso bili dobro seznanjeni, kaj bodo trenerji sploh delali in tudi kakšen je pravzaprav namen ustanovljene trenerske mreže.

4 Sklep

V članku je prikazana trenerska mreža, ki je pomembna za kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri v podjetju Mercator. V katerem koli podjetju je sicer ključno, da znajo prenašati znanje na svoje zaposlene oz. da se tudi zaposleni skozi delo učijo in prenašajo to znanje na svoje sodelavce. Na ta način ima organizacija zagotovljen ključ za svoj obstanek in razvoj.

V podjetju Mercator so trenerske mreže začeli ustanovljati zaradi pomanjkanja človeškega vira na trgu delovne sile in zaradi nezadostnega vpisa v poklicne šole za trgovce, kuharje in peke. Tako je v letu 2008 začela delovati trenerska mreža, sprva samo v prodajalnah. Zaradi učinkovitih rezultatov pa se je mreža nato začela razvijati v sklopu celotnega poslovnega sistema. Ustvarjena je bila zato, da bomo lahko v sektorju lažje in hitreje prenašali znanje ter ga tudi čim bolj učinkovito izkoristili v procesu poslovnih nalog in odločitev.

Menim, da je tovrstno izobraževanje zelo pozitivno, saj je za podjetje najcenejše in najbolj učinkovito. Velik krivec za potrebo po omenjenem načinu izobraževanja pa je naš izobraževalni sistem, saj je poklicno šolstvo slabo, ker učencev ne zna dobro usmeriti in pripraviti za nadaljnje delo v podjetjih. Moramo se namreč zavedati, da je intelektualni kapital za obstoj in razvoj podjetja prav tako pomemben kot finančni.

LITERATURA

1. Delors, J. (1996). Učenje – skriti zaklad. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. <http://www.mercator.si>.
3. Mercator (2008). Trenerska mreža. Ljubljana: Interno gradivo.
4. Možina, S. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Svetlik, I. et al. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Strokovno izobraževanje za potrebe gospodarstva – želja ali realnost?

UDK 337.3:331.5

KLJUČNE BESEDE: strokovno izobraževanje, usposabljanje, študijski programi, gospodarstvo, zaposleni

POVZETEK - Hiter gospodarski in družbeni razvoj v drugi polovici 20. stoletja je sprožil potrebo po strokovnem izobraževanju milijonov ljudi po svetu in s tem tudi ekspanzijo izobraževanja, ki je postalo osrednje vprašanje družbe in posameznika. Z njim so se začele ukvarjati vlade oz. odgovorni za družbeni in gospodarski razvoj ter veliko število znanstvenikov (pedagogi, sociologi, pravniki, ekonomisti, filozofi ...). Ne glede na to da je na področju izobraževanja prišlo do velikega razvoja, antagonizma med znanjem in sposobnostmi velikega števila ljudi ter povečanimi zahtevami in potrebami, ki jih narekujejo znanost, tehnični razvoj in sodobni družbeni tokovi, nismo presegli. Ta razvoj bistveno prehiteva produciranje ustreznega strokovnega kadra. Vsaka šolska reforma prinaša s seboj zahtevo po pripravi študijskih programov, ki bi kar najbolje pokrivali potrebe gospodarstva in usposabljali diplomante za takojšnje vključevanje v neposredno delo. Taka pričakovanja so iluzorna, ker je izobraževanje proces, ki traja kar nekaj let in se ne more dovolj hitro odzivati na turbulentnost okolja.

UDC 337.3:331.5

KEY WORDS: professional education, training, study programmes for the purposes of the economy, employee development

ABSTRACT - A fast economic and social development in the second half of the 20th century has triggered the need for professional training of millions of people around the world and, consequently, the expansion of education. Educating and training people for life, work and production has become the central issue of society and individuals. This issue has been confronted by government and the circles responsible for the social and economic development as well as numerous scientists. Despite the developments in education, we have not been able to surpass the antagonism between knowledge and abilities of a large number of people and the increasing requirements and needs dictated by science, the technological development and modern social flows. This development is considerably ahead of the education of the appropriately qualified personnel. Each education reform creates the need for preparing study programmes that would best meet the needs of the economy and train graduates to actively start work. These expectations are impossible because the educational process, which lasts a few years, cannot respond to turbulent environments quickly enough.

1 Uvod

V drugi polovici 20. stoletja sta hiter gospodarski in družbeni razvoj sprožila potrebo po strokovnem izobraževanju milijonov ljudi po svetu. Izzvalo je nov družbeni pojav, ki so ga v znanstveni literaturi poimenovali ekspanzija izobraževanja. Izobraževanje in usposabljanje za življenje, delo in proizvodnjo je postalo osnovna skrb vlad in krogov, odgovornih za družbeni in gospodarski razvoj ter predmet preučevanja velikega kroga znanstvenikov: filozofov, pedagogov, sociologov, ekonomistov, pravnikov, psihologov in drugih.

Ljudje so se začeli zavedati, da jim izobraževanje omogoča izboljšanje položaja v družbi, družba pa si je začela zastavljati vprašanja, kako bi s pomočjo hitrejšega in učinkovitejšega razvoja proizvodnih sil čim prej presegle bedo in zaostalost.

Številne raziskave so pokazale, da je razvoj proizvodnih sil, povečanje proizvodnje in družbenega bogastva ter uporaba tehnike v praksi najbolj odvisna od usposobljenosti in strokovne izobrazbe zaposlenih. Dejstvo je, da je v današnjem razvitem delu sveta še vedno prisoten velik razkorak med znanjem in sposobnostmi znatnega števila ljudi ter povečanimi zahtevami in potrebami po izobraževanju, ki jih vsiljuje razvoj znanosti, tehnike in družbe.

Zgodovinsko gledano je bilo izobraževanje vedno pogojeno in odvisno od družbene realnosti, razrednih odnosov, nacionalne in politične moči določenega zgodovinskega obdobja, hkrati pa je bilo pomembno torišče v vseh večjih prelomnih družbeno-razrednih bojih. Izobraževalni cilji so bili vedno na specifičen način izraženi družbeni cilji. Izobraževanje je bilo vezano na filozofijo življenja določene družbe in celovitost njenega razvoja. Odkriti cilje in naloge izobraževalnega sistema neke dobe je pomenilo odkriti del zakonitosti razvoja družbe. S tem je izobraževanje presegalo nacionalne meje in določene družbeno-politične sisteme ter dobivalo univerzalen, svetovni in mednarodni okvir. Vse pomembnejše dogajanje v globalnem razvitem svetu je z večjim ali manjšim zamikom imelo pomemben vpliv na razvoj manjših držav.

2 Vloga dela v procesu izobraževanja

Izobraževanje kot ena izmed temeljnih človekovih dobrin je v najglobljem bistvu povezano z delom, ki kot pomembna lastnost človeške vrste predstavlja prvovrsten dejavnik za individualni in družbeni obstanek in razvoj. Delo je osnova vsestranskega napredka, ima dominantno vlogo v življenju ljudi, je temelj človeškega dostojanstva in družbenega ugleda. Ima tudi izobraževalno vrednost, saj spodbuja fizični, čustveni in intelektualni razvoj človeka, vpliva na oblikovanje sposobnosti in postavlja v ospredje človekove vitalne procese.

Prek dela človek uresničuje svoje bistvo in svojo človeško naravo, prihaja v neposreden stik z naravo in narava z njim. Človek spoznava materijo samo na ta način, da nanjo deluje in obratno. V tem medsebojnem delovanju pa prihaja do razvoja zavesti. Človek ve o stvareh toliko, kolikor jih ima v svoji zavesti, jih abstrahira. To je omogočilo razvoj njegovih sposobnosti in ustvarjalnosti.

Preko dela človek spreminja svet okoli sebe in s tem tudi sebe. Tako (Marx, 1968, str. 14) je človek postal politično bitje, zoon-politikon, ki svoje bistvo lahko uresničuje samo v družbi. Prisiljen je bil sodelovati z drugim človekom. Da bi se z njim lahko sporazumeval, je razvijal govor. Preko govora je prenašal in sporočal drugemu človeku vsebino svoje zavesti in svoja čustva.

Preko dela in proizvodnje je človek vplival na lastno evolucijo. Najbolj si je razvijal telesne organe, ki so imeli neposredno vlogo pri delu, to so roke, možgani in govorni organi. Roka omogoča človeku neposreden stik z materijo, zato je postala prvi in glavni pripomoček za delo in njegovo specifično orodje. Z njo je materiji dajal in menjal obliko, je oblikoval, modeliral, premikal ...

Da bi si človek podredil naravo, je bil prisiljen izdelati orodja. S tem je človek postal ustvarjalec. Z uporabo izdelanega orodja si je povečal proizvodnjo moč, pa tudi moč nad naravo. Hkrati mu je izdelava orodja omogočila pridobivanje novega znanja, izkušenj in hitrejši razvoj njegovih sposobnosti, lastnih samo človeku, zato pravi Engels, da »nobena opičja roka ni nikoli naredila še tako preprostega noža iz kamna« (Engels, 1968, str. 514). Iz človeka zbiralca in nomada je postal homo faber, proizvajalec, ki s pomočjo tehnologije oblikuje in nadzira svoje okolje, si ga prilagaja, je gospodar svoje usode in nasploh nadzoruje vse vidike svojega življenja.

S pojavom poklicev, z uporabo orodij in obdelavo materialov, je roka pridobivala nove lastnosti: gibčnost, spretnost in natančnost. Manualizacija je bila dominanten način dela v času manufakture, ki je temeljila na ročni proizvodnji in podrobni delitvi dela (Zahodna Evropa od 16. do 18. stoletja). Roka je v tem času doživljala tudi svoj polni razvoj, čeprav je služila le kot sredstvo za prenos pogonske sile človeka na stroj pri opravljanju monotonega dela brez lastnega razmišljanja. Ne glede na to je človek pri svojem delu hkrati z roko razvijal tudi svoje možgane. »Zgolj z roko ljudje ne bi nikdar ustvarili parnega stroja, če se ne bi bili hkrati z njo in poleg nje in deloma zaradi nje ustrezno razvili možgani.« (Engels, 1975, str. 94)

Manualizacija je imela in še vedno ima tudi določeno pedagoško vrednost, ker navaža človeka na pozornost, koncentracijo, natančnost, občutljivost, točnost in disciplino. Spodbuja domišljijo in željo po opazovanju. Tekom dela si človek razvija smisel za kritično oceno doseženih rezultatov in občutek za lepo. To je ključni razlog, da so razvite države v svojem izobraževalnem sistemu namenile in še vedno namenjajo razvoju manualnih sposobnosti svojih državljanov pomembno mesto.

Na idejo o povezovanju dela in izobraževanja so prvi opozorili renesančni misleci (14.-16. stoletje). To je zgodovinsko obdobje, ko se je zgodil prehod iz blagovnega k denarnemu gospodarstvu, iz fevdalne družbene ureditve v kapitalistično. Začetek renesanse povezujejo z deli Petrarke in Alighierija. Iz Italije se je razširila v Francijo, od tod po Evropi in v Nemčijo, kjer je v 16. stoletju spodbudila protestantsko gibanje. V tem času se je ponovno vzbudilo zanimanje za antično kulturo starih Grkov in Rimljanov, ki je sprožilo duhovno gibanje humanizem. Najpomembnejši misleci tega časa so bili Erazem Rotterdamski, Niccolo Machiavelli, Giordano Bruno, Thomas More, Francis Bacon in drugi. Slednja se uvrščata med utopične socialiste. Ideje utopizma so se sicer pojavljale od Platona (427-347 pr. n. št.) naprej, vendar so lahko zaživele šele 2000 let pozneje z nastankom bogatega meščanstva. V okviru fevdalnega sistema so si tedanji misleci prizadevali, da bi izobraževanje približali življenjskim potrebam in poklicnemu razvoju.

3 Pogoji, v katerih je nastala ideja o pravici človeka do strokovnega izobraževanja

Teoretični princip povezovanja dela in izobraževanja so prvi formulirali in skušali uresničiti v praksi utopični socialisti, ker so se zavedali, da je prek izobraževanja možno sprožiti spremembe v družbeni ureditvi. Zavzemali so se za socialistične ideje o skupni lastnini, kar bi onemogočalo izkoriščanje med družbenimi sloji in ustvarilo pogoje za pravično in humano družbo. Družbo, v kateri so živeli, so doživljali kot nepravilno in škodljivo človekovemu dostojanstvu, zato so na različne načine poskušali teoretično in praktično uresničiti družbene ideale enakopravnosti, svobode, človekoljubnosti, enakomerne distribucije dobrin in univerzalnega izobraževanja ([http://Wikipedia.org/wiki/Utopi %C4%Dni_socializem](http://Wikipedia.org/wiki/Utopi%C4%Dni_socializem)).

Filozofi, družbeni kritiki in reformatorji 15. in 16. stoletja, ki so si za udejanjanje svojih idej zamislili imaginarno, utopično družbeno stvarnost, v kateri bi bila možna idealna rešitev družbenih in ekonomskih problemov, so razvili nekaj izjemnih idej.

Thomas More (1478-1535), ki po svojih delih sodi med humanistične mislece, je v delu *Knjiga o najboljši ureditvi države* in o novem otoku *Utopija* predstavil utopično teorijo o idealni družbi, ki je zasnovana na enakosti vseh ljudi ter izpostavil pomen strokovnega izobraževanja. Vsi državljani morajo delati in se učiti. Vsak se mora izučiti za poklic.

Francis Bacon (1561-1621) je v delu *Obnova znanosti* kritiziral srednjeveško izobraževanje predvsem njegov verbalizem pri pouku ter poudarjal potrebo po preučevanju narave. V 17. in 18. stoletju zasledimo prve poskuse, da bi izobraževanje organizirali kot sistem.

Jan Amos Komensky (1592-1671) je poleg ostre kritike fevdalnega šolskega sistema poskušal uvesti princip osnovnega izobraževanja za vse otroke, bogate in revne, plemiške, meščanske in kmečke. Pobude takratne humanistične pedagogike je preuredil v pregleden in praktično uresničljiv sistem z zahtevo po šolskem letu, šolskem tednu, učni uri, letnih počitnicah, telesnih vajah in o razredu kot zaključeni delovno-učni enoti.

Tommaso Campanella (1568-1639) je v delu »Sončno mesto« pisal o idealni državi, v kateri vsi državljani sodelujejo v proizvodnji, vsi otroci se učijo za poklic in sodelujejo v produkcijskem delu.

John Locke (1623-1704) je zahteval šole za revne otroke in poudarjal pomen oblikovanja človeka in njegovih sposobnosti.

John Bellers (1654-1725) je zagovarjal idejo, da je za vse ljudi njuno potrebno strokovno izobraževanje, kombinacija intelektualnega in fizičnega dela. Zamislil si je *College of Industry*, kjer bi izobraževali mlade za poklic in jim razvijali smisel za ročno delo.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) je v delu *Emile* ali *O vzgoji* 1762 kritiziral obstoječi način vzgoje in izobraževanja in postavil osnove izobraževanja ljudi v skladu z naravo. Verjel je, da s pomočjo vzgoje in izobraževanja lahko oblikuje nov moralni in politični lik človeka, kar bi vplivalo tudi na spremembo družbe in njenega družbenega sistema, pri čemer je zanemaril, da se sočasno same po sebi ne dogajajo tudi potrebne spremembe v materialni bazi družbe. Zagovarjal je stališče, da mora biti izobraževanje vezano na poklic, oziroma na to, kar zagotavlja človekov obstoj. Opozoril je na idejo o izobraževanju s pomočjo dela. Menil je celo, da ni dovolj, da se človek izobrazbi samo za en poklic, pomembno je, da si pridobi splošno praktično izobrazbo, ki bi mu omogočala opravljanje katerega koli dela glede na potrebe, kar so bile prve ideje o široki splošni izobrazbi. Čeprav so njegove ideje velikokrat kritizirali, je močno vplival na napredek prava in izobraževanja.

Za Slovence so bile izjemno pomembne šolske reforme Marije Terezije (1717-1780). Leta 1766 je bila ustanovljena predilna šola v Novem mestu, 1767 v Celju. Leta 1735 je bil sprejet odlok, po katerem se v gimnazijo niso smeli vpisati otroci revnih staršev, razen če so bili izjemno nadarjeni in so opravili sprejemni izpit. Leta 1761 je dobila Ljubljana z Dunaja naročilo, naj v mestih in na deželi poskrbijo za ustanovitev šol, v katerih bi se »za meščansko obrt in za kmetijstvo določena mladina« naučila nemško brati, pisati in računati. Cerkev je izgubila vodilno vlogo v izobraževanju z znanim dekretom Marije Terezije leta 1770: »šolstvo je in ostaja politikum«, torej pod ingerenco države.

V 18. in 19. stoletju se je zaradi ugodne lege in razvitosti trgovanja pričela v Angliji prva industrijska revolucija, ki jo označuje prehod iz ročne v masovno strojno proizvodnjo, naprednejša delitev dela in uporaba strojev. Parni stroj je nadomestil motor z notranjim izgorevanjem. Masovna proizvodnja je potrebovala veliko delovne sile, kar je sprožilo velika migracijska gibanja kmečkega prebivalstva iz vasi v mesta.

Nenehno uvajanje novih strojev, ki so omogočali večjo produktivnost in kvalitetnejše proizvode, je zahtevalo velike spremembe v načinu in organizaciji dela ter potrebo po nenehnem prilagajanju človeka novim pogojem dela in proizvodnje. Industrializacija je pomembno vplivala na razvoj človekovih sposobnosti, smer in vsebino izobraževanja. Pod vplivom industrializacije in uporabe strojev je delo postalo kvalificirano. Stroji so pogojevali nastajanje kvalifikacije - usposobljenosti delavcev za opravljanje določenega strokovnega dela in povzročile velike razlike v sposobnosti ljudi. Bolj zapletene in zahtevne delovne operacije so zahtevale več kompleksnega/celostnega znanja, pri čemer je bilo treba upoštevati, da so človekove zmožnosti relativno omejene in da nikoli ne bodo mogle v celoti slediti hitremu razvoju strojev in tehnike.

V nenehnem stiku z novimi proizvodnimi sredstvi in novo tehnologijo, zlasti z iznajdbo strojev, je človek ustvarjal vedno zapletenejše sisteme, ki so v zadnjih dvesto letih omogočili večji razvoj znanosti kot vsa zgodovinska obdobja pred tem. Nastale so nove industrijske panoge: avtomobilska, elektro, kemična, farmacevtska, kovinska itd.

Na razvoj izobraževanja in njegovo umestitev v družbo so odločilno vplivali misleci v 19. stoletju.

Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827), ki je predlagal, da se intelektualno izobraževanje poveže in kombinira z izobraževanjem za poklic. V delu Lienhard in Gertruda je priporočal, da se kmečki otroci v šoli usposablajo za kmečka opravila. Delo učencev naj bo produktivno zato, da bi z njim pokrivali stroške za vzdrževanje šol. Ustanovil je več izobraževalnih ustanov. Njegov moto je bil »izobraževanje z glavo, rokami in srcem«, kar je še danes ključno načelo v uspešnih šolah 21. stoletja. Po njegovi zaslugi so že leta 1830 v Švici odpravili nepismenost.

Robert Owen (1771-1858) je kot lastnik tekstilne tovarne prvi v praksi povezal delo in učenje, in sicer tako, da je zaposlenim v svoji tovarni omogočil izobraževanje v večernih šolah, kar je vsekakor zametek današnjega vseživljenjskega učenja. Bil je oster nasprotnik verskega izobraževanja. Izobraževanje je povezal s proizvodnim delom in telesno vzgojo.

Charles Fourier (1772-1837) je kritiziral buržoazno družbo in njen sistem izobraževanja. Menil je, da ima izobraževanje družbeni značaj, zato ga je treba povezovati z družbenim delom. Mladi se morajo razvijati pri pouku in ob delu, kjer si lahko razvijejo tudi zanimanje za znanost.

Saint-Simon (1760-1825) je ugotovil, da je ključni dejavnik razkroja fevdalnega družbenega reda industrijska proizvodnja. Za nosilce družbenega napredka in vzpostavitve reda bi postavil nov družbeni sloj znanstvenikov - strokovnjakov, ki bi s svojim znanjem delovali za blaginjo celotne družbe. Bil je zagovornik emancipacije žensk, ki jim je pripisoval tudi sposobnost najboljših upravljalcev.

Vsem utopičnim socialistom je skupno to, da niso izhajali iz znanstvene analize dejanskega stanja.

Zgodovinsko gledano je bila ideja o osnovni pravici do strokovnega izobraževanja postavljena šele po zmagi francoske revolucije v obdobju 1789-1799. Od tedaj se je spreminjala in širila njena vsebina pod vplivom družbeno-zgodovinskih pogojev in boja naprednih sil v svetu za uveljavljanje človekovih pravic.

Francoska revolucija je razglašala ideje o svobodi, enakosti in bratstvu. Deklaracija o človeških in državljanskih pravicah prinaša pravico vseh ljudi do razvoja in izobraževanja. V ospredje je postavila idejo, da je izobraževanje za vse ljudi že po ustavi iz leta 1793 stvar države, s čimer je prekinila dotedanjo prevlado cerkve na tem področju. Z Dekretom 15. septembra 1793 so zagovarjali ukinitve »collèges« in vzpostavitev šolskega sistema s tremi stopnjami izobraževanja:

- prva bi dala nujno izobrazbo obrtnikom in delavcem vseh vrst,
- druga bi izobrazila vse ostale poklice v družbi,
- tretja bi izobraževala samo najsposobnejše.

V času 1791-1795 je francoska ustavodajna skupščina uzakonila tudi pravico do izobraževanja. Posebne zasluge za širjenje ideje o vlogi države pri uvajanju izobraževalnega sistema sta imela Talleyrand in Condorcet, ki sta predstavila svoje zamisli v odmevnih referatih na Dunajskem kongresu tedanjih evropskih ministrov leta 1811.

Talleyrand je v prispevku O narodnem izobraževanju predlagal nov izobraževalni sistem, ki bi temeljil na naslednjih principih:

- izobraževanje mora biti omogočeno vsem,
- vsakdo ima pravico do sodelovanja pri njegovem širjenju,
- izobraževanje mora imeti univerzalno vsebino,
- izobraževanje je enako za oba spola ne glede na starostno obdobje.

Condorcet je v referatu O splošni organizaciji narodnega izobraževanja izpostavil osnovni cilj izobraževanja državljanov in pravi, da bo enakost vseh ljudi dosežena takrat, ko bodo le-ti poznali in uveljavljali svoje človekove pravice in dolžnosti, ko bodo imeli možnost splošnega izobraževanja in pozneje tudi izpopolnjevanja v poklicu ter tvornega udejstvovanja v družbenem življenju. Poudarjal je pomen znanja matematike, zgodovine, kemije, naravoslovnih ved in permanentnega izobraževanja. Zavzemal se je za liberalno gospodarstvo, brezplačno in javno izobraževanje in enakopravnost ljudi ne glede na spol in raso.

Za take ideje družbene razmere v takratnem buržoaznem sistemu še niso dozorele. Po revoluciji je francoska buržoazija prepustila izobraževanje kapitalistom, kar je pomenilo, da je bilo strokovno izobraževanje v celoti prepuščeno delodajalcem, ki glede na nizko razvojno stopnjo proizvajalnih sil in komaj začeto uvajanje strojev, niso potrebovali večje strokovne usposobljenosti delavcev. Zaposlovali so pretežno nekvalificirane delavce, kar je pomenilo slabše stanje kot pred revolucijo.

Ko se pojavijo napredne ideje, ki pomenijo premik v družbenem razvoju, jih seveda ni mogoče ustaviti. Tehnološki razvoj je zahteval bolj usposobljene delavce. Tako je bil leta 1851 sprejet zakon, ki je reguliral pogodbo o izobraževanju med delodajalcem in mladim zaposlenim, pri čemer je seveda delodajalec določal vsebino in smer izobraževanja.

Obdobje liberalnega kapitalizma je bilo izrazito nenaklonjeno napredovanju zaposlenih. Javljale so se najbolj grobe oblike izkoriščanja delavcev. Svobodna konkurenca, stremljenje k zmanjševanju stroškov in povečanju profita je vodilo k povečanju dolžine delovnega časa, zaposlovanju žensk in otrok, strokovno izobraževanje zaposlenih je bilo popolnoma zapostavljeno. Tovarnarji so se sicer hvalili, da so večino zaposlenih naučili brati, vendar je bilo to zgolj poznavanje abecede, dejstvo pa je, da so se kapitalisti bali izobraženih delavcev.

Takšno stanje je vzbujalo pri delavskem razredu veliko nezadovoljstva. Prvi resnejši koraki delavskega razreda v boju proti kapitalistom je bilo čartistično gibanje v Angliji v obdobju 1838-1858. Zavzemali so se za politične in družbene reforme, splošno volilno pravico, uvedbo demokracije in za omejitev dela otrok. Zahtevali so izboljšanje družbeno-ekonomskega položaja, možnost izobraževanja in razvoj kulture.

V Franciji so bile v sredini 19. stoletja zahteve delavskega razreda po strokovnem izobraževanju zelo v ospredju. Njihov boj je bil usmerjen proti neznanju in revščini. Številni poizkusi delavcev niso obrodili sadov, ker so bili kapitalisti še vedno premočni in prisotni v vseh vejah oblasti. Prizadevali so si za brezplačno, obvezno

osnovno izobraževanje in zagotavljanje brezplačnega stanovanja in hrane za tiste, ki so zelo oddaljeni od šole, za kar bi morala država ustanoviti izobraževalne centre. Ugotovili so, da bi bil strošek za to mnogo manjši od sredstev, ki jih je država takrat dajala za vzdrževanje cerkve.

Znova so se vprašanja o pravici do izobraževanja postavile v ospredje dobrih 80 let pozneje leta 1871, v času Pariške komune, ki je trajala samo 72 dni. V tem kratkem času so začrtali osnovne smernice izobraževalne politike. Vsi izobraževalni zavodi so bili brezplačno odprti za vse in brez kakršnega koli vmešavanja cerkve. Odpirali so vrtce in profesionalne šole, v katerih so povezovali splošno in strokovno izobraževanje, organizirali izobraževanje za odrasle, izboljšali materialni položaj učiteljev z občutnim zvišanjem plač, ki so bile enake za ženske in moške, organizirali klube za politično prosvetljevanje, odpirali narodne knjižnice in muzeje (Blažič, 1981).

Komuno je zlomila močna združena evropska reakcija. S tem je bil v Franciji zastavljen razvoj strokovnega izobraževanja za dobrih 30 let, ko se je delavski razred ponovno okreplil pod vplivom idej Marxa, Engelsa in njihovih predhodnikov.

Za razliko od utopičnih socialistov so klasiki marksizma kritizirali buržoazno družbo na osnovi analize objektivnih ekonomskih in družbenih zakonitosti. Pravice do izobraževanja niso razumeli kot nekaj, k čemur je treba težiti, kot pobožne želje ali utopičnega cilja, temveč kot realno družbeno–pravno kategorijo, ki se nujno pojavlja na določeni razvojni stopnji družbe.

Marx in Engels sta v Manifestu komunistične partije (1848) napadla obstoječi izobraževalni sistem, za katerega je bilo značilno zgolj priučevanje delavcev za delo na strojih. Za vse sta zahtevala javno, splošno, brezplačno izobraževanje, ki bi bilo vezano na materialno proizvodnjo.

Na osnovi analize ekonomskih in družbenih zakonitosti sta dala izobraževanju novo metodološko osnovo in ga s tem postavila na znanstvene temelje. Posebno pozornost sta namenila delu in politehničnem izobraževanju, saj sta ugotovila, da je delo vse bolj vezano na visoko razvito, na tehničnih principih organizirano in avtomatizirano industrijo, ki je objektivno omogočala zблиževanje fizičnega in umskega dela. S spoznavanjem teorije in njene uporabe v praksi sta vnašala revolucijo v sistem človekovega mišljenja in vedenja.

Ideje Marxa in Engelsa je povzel Lenin, ki je po Oktobrski revoluciji (1917) v Rusiji v Ustavi demokratske ruske republike za otroke obeh spolov do šestnajstega leta starosti uzakonil brezplačno in obvezno splošno in politehnično izobraževanje, ki ga je tesno povezoval s produktivnim družbenim delom otrok. Menil je, da je proizvodno delo nujno za vsestranski človekov razvoj, zato si je »nemogoče predstavljati ideal bodoče družbe brez povezovanja izobraževanja s proizvodnjo«. Njegovim idejam ter idejam Marxa, Engelsa in Kerschensteinerja je sledila Nina Krupskaja, ki je izpostavila zahtevo, da otroci živijo in delajo kolektivno. Delo naj bi zanimalo otroka, organizirano naj bo tako, da otrok pri njem uporabi svoje znanje, da vidi rezultat svojega dela in dojame njegovo koristnost, da prihaja v stik z ljudmi in dobi občutek

vklučenosti v družbo. Torej povezovanje dela in izobraževanja ter razvoj politehničnega izobraževanja je bilo za Krupskajo osnovna naloga razvoja sovjetske družbe.

Po oktobrski revoluciji je bila najpomembnejša značilnost sovjetskega, posebno srednjega strokovnega izobraževanja uvajanje proizvodnega pouka, proizvodnega dela in prakse v učno-vzgojni proces. Praktično tudi danes ni srednje poklicne šole, ki ne bi svojim dijakom omogočila opravljanja strokovne prakse v gospodarskih in drugih ustanovah.

V prvi polovici 20. stoletja so se podobne ideje o »delovnih šolah v izobraževanju« uveljavile tudi v Evropi in Ameriki. John Dewey (1859-1952) je zagovarjal idejo, da je cilj izobraževanja prilagajanje človeka življenju, pri čemer mu pomaga znanje. Izobraževanje mora sloneti na zanimanju in izkušnjah, ki izhajajo iz prakse. Izobraževanje je zanj proces rekonstrukcije in reorganizacije izkušenj.

Georg Kerschensteiner (1854-1932) je leta 1900 ustanovil delovno šolo, ki je bila predhodnica današnjih strokovnih šol. Posebej si je prizadeval za razvoj ročnega dela.

Marija Montessori (1870-1952, Italija) je menila, da mora človek poleg ročnega dela spoznati tudi družbeno-ekonomski pomen dela. Po njej si človek v delovnem procesu razvija tehnične in estetske sposobnosti.

Otto Glöckel (1874-1935), reformator šolstva v prvi avstrijski republiki, je demokratizacijo šole uresničeval z organizacijo in vsebinsko udeležbo učiteljev, staršev in učencev.

4 Ideje neoliberalizma in rekonceptualizacija splošnega izobraževanja

Neoliberalne tendence na področju izobraževanja se pojavljajo v mednarodnem prostoru in pri nas. V evropskem prostoru pomenijo odmik od humanistično razumljene splošne izobrazbe in odpirajo prostor utilitarnim idejam in konceptom, ki so prisotni vsaj od 18. stoletja.

V novejšem času se je neoliberalizem pričel vzpenjati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, vzporedno z njim oz. zaradi njega pa je tudi takratna ekonomija dobila novo podobo. Prisotna je bila težnja vrnitve na pozicije klasičnih liberalnih teorij A. Smitha kot alternativa Keynesovi intervencionalistični ekonomski paradigmi.

Tako kot na drugih področjih je mogoče neoliberalistične težnje zaznati tudi na področju izobraževanja. Levin (2001, str. 35) ugotavlja, da današnja hitro spreminjajoča se družba pritiska na šole in njihovo vodstvo, hkrati pa pomeni tudi priložnost za spremembo. Pomembna je njegova ugotovitev, da so bile naše šole ustvarjene za čas industrijske, ne pa informacijske ekonomije. Šola mora torej skrbeti za takšno

izobraževanje, ki bo trgu dela zagotavljala ustrezen dotok »človeškega kapitala« za optimalno ekonomsko delovanje. V skladu s tem je šola institucija, ki skrbi za reprodukcijo učinkovite delovne sile, torej morajo posamezniki, diplomantje, ki prihajajo iz nje, biti sposobni učinkovitega delovanja v prid akumulacije kapitala (Štefanc, 2008, str. 15).

Neoliberalna kritika izobraževanja opozarja, da današnja šola ne zadovoljuje potreb trga delovne sile in s tem nekako zaostaja za družbenim razvojem. Katere so konsekvence te neoliberalistične kritike? V njej je namreč skrita zahteva po rekonceptualizaciji vsebine kurikuluma in novi organizacijski strukturi upravljanja šol. Posebej se v tem okviru zahteva, da učenci, dijaki in študentje kot prihodnji delavci pridobijo ustrezno znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti, ki bodo neposredno v funkciji delovnih potreb. Tudi šole naj bi se bolj kot do sedaj obnašale kot ekonomski subjekti in bolj spoštovale tržne mehanizme.

Uveljavljanje neoliberalnih teženj v vzgoji in izobraževanju vnaša rešitve, ki pojmovanje splošnega izobraževanja v humanističnem smislu močno spreminjajo. Izobražba se spreminja iz temeljne človekove pravice v tržno blago, šole pa v organizacije za zagotavljanje storitev in dobrin, ki jih zahteva trg dela. Prisotne so razprave o t. i. uporabnem in neuporabnem znanju, zaradi česar se prične kvalitativno splošnoizobraževalno znanje umikati funkcionalno naravnanim kompetencam. Celoten proces je usmerjen v vzpostavitev takega splošnega izobraževanja, ki bo prevzel logiko poklicnega izobraževanja.

Začetek 21. stoletja so zaznamovale globalizacijske zahteve, kar se odraža tudi na izobraževalnem področju. Ena izmed njih je, da postane izobraževanje praktično, fleksibilno in tako zasnovano, da lahko zadovoljuje potrebe tržišča. Če se izrazimo ekonomsko, postaja tudi znanje blago. Če smo v zgodovini razpravljali o odnosu med splošno in strokovno izobrazbo, so v globalnem svetu te dileme razrešene. Pomembna so tisto znanje in kompetence, ki omogočajo neposredno vključevanje v delovni proces ter omogočajo ekonomski razvoj, ki pa je generator presežnega produkta, torej profita kot dominantnega motiva.

Vsi dokumenti, ki so jih sprejele transnacionalne organizacije, razpravljajo predvsem o strokovnem znanju, kompetencah, poenotenju šolskih sistemov, o mobilnosti, vendar pa v materialih ni mogoče zaslediti pojmov: vzgoja, stališča, vrednote, osebnost, solidarnost, humanost, morala ... Očitno je, da oblikovanje harmonično razvite osebnosti nikakor ne sodi med globalizacijske cilje in dosežke. Primarni cilj je zadovoljevanje potreb tržišča, industrije in proizvodnje, posledično pa oblikovanje konformističnih, moralno fluidnih in prilagodljivih posameznikov in državljanov, kar izraža pragmatični duh, usmerjen na specializirano znanje, brez širših teoretičnih spoznanj in globljega razumevanja celote. Sodobne teorije intelektualne vzgoje nas usmerjajo na celovito oblikovanje in razvijanje intelekta, osebnosti in različnih zmožnosti, na drugi strani pa se srečujemo z nasprotnimi tendencami svetovnih institucij, ki v svojih programih izpostavljajo transnacionalno kulturno identiteto, oblikovanje svetovnega oz. evropskega državljan in globalnega človeka,

ki so mu vnaprej določene kompetence in vsebina izobraževanja. V takem sistemu seveda ni mesta za posameznika, za razvoj njegovih individualnih zmožnosti, za individualni pristop k razvoju njegove osebnosti. V ospredju izobraževalnih politik se sicer postavlja državljansko izobraževanje, ki se v skrajni konsekvenci osredotoča na človekove pravice, kar pa ne odpravlja revščine in ne vpliva na socialne pravice.

Zaradi globalizacije se izobraževanje sooča s številnimi izzivi, ki so povezani s posebnimi oblikami in strategijami izvajanja ter spremembami procesa, kot so npr. mednarodne in globalne razsežnosti izobraževanja, multi- in interdisciplinarnost ter permanentnost teh procesov, razmišljanje o kurikularnih spremembah, o oblikah izobraževanja za oblikovanje človekove identitete in poskus oblikovanja stališč in temeljnih človekovih vrednot. Posebej so izpostavljena vprašanja perspektive teh procesov, pri čemer se pojavljajo različni alternativni koncepti, ki v skrajni konsekvenci zahtevajo in predvidevajo celo dezintegracijo oz. ukinitve šolskega sistema. Različne teleološke razprave, ki pogosto nimajo skupnega imenovalca, pa največkrat rušijo deterministični diskurz. Postmodernistični pristop je smerem razprav dodal nekatere psihološke, antropološke in pedagoško-andragoške dimenzije (Green, 2000).

5 Lizbonska strategija

Pred več kot desetimi leti je (2000) sprejeta lizbonska strategija opozorila na potrebo po prilagodljivosti izobraževanja tržnemu gospodarstvu. Za doseg tega cilja je treba sistem izobraževanja prilagoditi zahtevam, ki jih postavlja družba znanja, in potrebam bolj kakovostne ravni zaposlovanja. Kasneje je ekspertna delovna skupina pripravila predlog osmih ključnih kompetenc, ki naj bi postale del rešitev v nacionalnih šolskih sistemih, in sicer: komunikacija v maternem jeziku, komunikacija v tujih jezikih, številna predstavljivost in kompetence v matematiki, naravoslovju in tehnologiji, informacijsko-komunikacijska tehnologija, digitalna pismenost, učenje učenja, medosebne in družbene kompetence, inovativnost in podjetnost, kulturna zavest in izražanje. Omenjene kompetence bi morale delovati tudi kot temelj vseživljenjskega učenja. Predstavljajo prenosljiv, večfunkcionalen paket znanja, veščin in stališč, ki jih posamezniki potrebujejo za osebno izpolnitev oziroma razvoj, vključenost in zaposljivost. Razvite morajo biti do konca obveznega izobraževanja in predstavljajo osnovo vseživljenjskemu učenju. Opazen je preskok od splošnoizobraževalnega znanja h ključnim kompetencam. V tem okviru nastopa znanje kot kompetenci podrejen koncept izobraževanja.

6 Sklep

Vsaka sprememba šolske zakonodaje vsebuje tudi stališče države in odgovornih krogov za družbeni in gospodarski razvoj kako s pomočjo izobraževanja zmanjšati razliko med potrebami in dejanskim stanjem človeških virov.

Zgodovinsko gledano je bilo izobraževanje vedno odvisno od družbene realnosti, razrednih odnosov, nacionalne in politične moči določenega zgodovinskega obdobja ter vsakokratnega razvoja znanosti, tehnike in družbe.

Zgodovinske premike je pogojevala pravica do dela kot dominantna v človekovem življenju. Za opravljanje dela, ki je postajalo vse bolj zapleteno in zahtevno, je človek potreboval več kompleksnega znanja in drugačno strukturo sposobnosti. Izobraževalni cilji so se spreminjali pod vplivom različnih idej, ki so poudarjale potrebo po povezovanju dela in izobraževanja. Skozi dobrih 5 stoletij so številni filozofi, družbeni kritiki in reformatorji v Evropi gradili temelje današnjemu globalnemu konceptu izobraževanja, ki je svojo zadnjo razvojno fazo strnil v lizbonski strategiji in v osmih ključnih kompetencah, ki naj bi jih posameznik pridobil do konca obveznega izobraževanja.

LITERATURA

1. Blažič, M. (2002). Vpetost didaktike med teorijo in prakso. *Didactica Slovenica*, 17, št. 1.
2. Blažič, M. (1981). Poskusi reforme šolstva v času pariške komune. *Dialogi (Maribor)*, let. 16, št. 10, str. 701-706.
3. Cenić, S. in Petrović, J. (2005). *Vaspitanje kroz istorijske epohe*. Beograd: Eduka.
4. Green, F. (2006). *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: University Press.
5. Grujić, M. (1964). *Pravo na stručno obrazovanje*. Beograd: IŠRO Privredno-financijski vodič.
6. Levin, A. (2001). A new curriculum for a new era. V: *Curriculum administrator*, 37, št. 6.
7. Marx in Engels. (1975). *Izbrana dela*, V. zvezek. Ljubljana: Cankarjeva založba.
8. Marx in Engels. (1968). *Izbrana dela*, IV. zvezek. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Schmidt, V. (1963). *Zgodovina šolstva in pedagogike na Slovenskem*, I., II. in III. del. Ljubljana: DZS.
10. Štefanc, D. (2008). Ideje neoliberalizma v procesih rekonceptualizacije obveznega splošnega izobraževanja: nekatere teoretske poteze in praktične implikacije. *Sodobna pedagogika*, 59, št. 3.

Mira Brodarič, mag.

Brezposelnost in porast prodaje zdravil

UDK 331.56:614.27

KLJUČNE BESEDE: stres, brezposelnost, zdravila, farmacevтика, dobiček

POVZETEK - V času gospodarske negotovosti je čedalje več zaposlenih soočenih s stresom iz različnih razlogov, predvsem pa zaradi odpuščanja (strah pred izgubo delovnega mesta in izguba delovnega mesta). Stres oziroma kar zaposlitveni stres lahko pri človeku vodi do depresije, povečanega krvnega tlaka. Ljudje pod hudim stresom prav tako navadno nadpovprečno pogosto kadijo, uživajo alkohol, oboje pa pogosto povzroča tudi koronarne bolezni. Zato je nujno, da ljudje posegajo po raznih zdravilih, tudi takšnih brez recepta. Vse to povečuje farmacevtski proračun. Cilj prispevka je preučiti, v kolikšni meri so ljudje, ki so izgubili delovno mesto oziroma ga bodo, izpostavljeni stresu ter koliko jih je zaradi tega odšlo v lekarno po zdravila. Prav tako je cilj prikazati, koliko zaslужka imajo farmacevtske družbe zaradi prodaje tistih zdravil, ki so namenjena kurativi bolezni, povzročeni zaradi stresa. V prispevku bodo zato predstavljene bolezni, s katerimi se ljudje soočajo ob izgubi delovnega mesta. Nato bodo predstavljena zdravila za bolezni, ki jih povzroča stres, ter kje jih je možno kupiti. Predpostavljamo, da se z večjim številom brezposelnih več soočanje s stresom, ta pa povzroča določene bolezni. Nakup zdravil, ki zdravijo takšne bolezni, pa predstavlja velik donos za farmacevtske družbe.

UDC 331.56:614.27

KEY WORDS: stress, unemployment, medicines, pharmaceutical profits

ABSTRACT - In times of economic uncertainty, more and more people are faced with stress due to various causes, mostly redundancy, fear of losing their job and the actual loss of the job. Stress or work-related stress can lead to depression and high blood pressure. In general, people who are under great stress also heavily smoke and drink alcohol, which is frequently linked with coronary disease. Therefore, it is vital that people purchase various medicines, including those without prescription. Consequently, this increases the pharmaceutical budget. The aim of this paper is to examine how often people who have lost their job or are exposed to stress go to the pharmacy. In addition, the paper aims to show the profit that pharmaceutical companies generate due to the sale of medicines intended for curing stress-related diseases. Therefore, this paper will present diseases which people face when losing their job, meaning the diseases caused by stress. The paper will also present medicines used to treat these diseases and where it is possible to buy the medicines. Therefore, we can assume that the larger the number of the unemployed, the larger the number of people who deal with stress which causes certain diseases. In turn, the purchase of medicines used to treat stress-related diseases results in large profits for pharmaceutical companies.

1 Uvod

Od leta 2008 je nazadovanje gospodarske aktivnosti zajelo ves svet, tudi Slovenijo. Ustvarilo se je nelagodno stanje v poslovanju in razvoju osebne kariere. Podjetja odpuščajo, pogodbe o zaposlitvi se ne podaljšujejo, prav tako se ne zaposluje na novo, posledično narašča število nezaposlenih. Med najbolj ranljivimi iskalci zaposlitve pa so mladi. Maja Čepin Čander je za objektiv dnevnika mlade poimenovala »generacija, ki ji družba ne dovoli odrasti«. Avtorica je v svojem prispevku zapisala, da sociologi opozarjajo, kako mladi danes zaradi podaljševanja študija in občasnih ter začasnih oblik dela, na trg dela prehajajo relativno pozno in postopoma, pri čemer naj bi si nekateri prvo redno službo, ki zagotavlja minimalno varnost, zagotovili šele po tridesetem letu. Čanderjeva tako pravi, da bi bilo bolj smiselno v to populacijo, ki

je danes ogrožena, uvrstiti mlade od 15 do 35 let (Čander Čepin, 2010). Čanderjeva prav tako v svoji drugi raziskavi ugotavlja, da je premalo delovnih mest za diplomante. Avtorica je po besedah dr. Miroljuba Ignjatovića ugotovila, da je politika zaposlovanja v zadnjih petnajstih letih ustvarila trg novo nastalih delovnih mest, kjer se zaposluje le za določen čas. Po njegovih besedah gre za obliko zaposlovanja, ki omogoča delodajalcem večjo fleksibilnost na trgu, vzporedno jim ta način zaposlovanja omogoča, da kandidate preizkusijo in tako najdejo najboljše. Vendar po drugi strani Čanderjeva ugotavlja, da so nezaposleni »diplomanti« problem celotne družbe in njenega gospodarstva (Čander Čepin, 2009). V to mikro okolje lahko uvrstimo mlade nezaposlene ljudi v Sloveniji od 15 do 35 let in starejše, torej tudi od 35 let naprej.

Ta gospodarska negotovost pa povzroča, da je čedalje več zaposlenih soočenih s stresom (predvsem zaradi t. i. momenta odpuščanja). Stres pa je dejavnik, ki lahko pri človeku pripelje do depresije, povečanega krvnega tlaka. Ljudje se prav tako, kadar so pod stresom, oklepajo slabih navad, kot so kajenje ali uživanje alkohola. Zaradi tega zbolijo in potem posegajo po raznih zdravilih za lajšanje svojih tegob. Farmacevtske organizacije pa si s tem večajo dobiček.

Namen prispevka je raziskati vpliv nezaposlenosti na povečanje stresa, ki povzroča razne bolezni, te pa sprožijo potrebo po nakupu zdravil. Zanima nas, koliko dobička imajo farmacevtske družbe v takšnih primerih. Prav tako je naš namen ugotoviti, katere bolezni se pojavljajo ob nastanku stresa zaradi nezaposlenosti.

Raziskovalna vprašanja oziroma hipoteze:

- Nezaposlenost ne povzroča stresa in s tem nastanka bolezni.
- Bolezni nastale zaradi stresa ne povzročajo večjega povpraševanja po zdravilih.
- Farmacevtske družbe nimajo dobička zaradi prodaje zdravil proti boleznim, ki jih povzroča stres.

Cilj prispevka je torej preučiti, koliko so ljudje, ki so izgubili delovno mesto oziroma ga bodo, izpostavljeni stresu, ter kolikokrat so zaradi tega odšli v lekarno po zdravila. Prav tako je cilj prikazati rezultate, koliko zaslužka imajo farmacevtske družbe zaradi prodaje tistih zdravil, ki so namenjena kurativi bolezni, povzročeni zaradi stresa.

Cilj prispevka bomo dosegli s pregledom literature o boleznih, ki jih povzroči stres, s katerim se ljudje soočajo pri izgubi delovnega mesta. Pregledali bomo zdravila za bolezni, ki jih povzroča stres. S pomočjo poslovnih poročil bomo pregledali stanje prodaje zdravil farmacevtskih družb.

2 Načrtovanje zaposlovanja

Načrtovanje zaposlovanja je proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega števila zaposlenih ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oziroma presežka. Namen tega načrtovanja je tako čim na-

tančneje predvideti, kje, kdaj, koliko in kakšne delavce bomo potrebovali v prihodnosti. Pri tem gre za spremljanje, predvidevanje in predlaganje ukrepov v zvezi s tokom ljudi znotraj, v in iz obravnavane organizacije. Načrtovanje zaposlovanja je sestavni del strategije menedžmenta človeških virov (Svetlik in Zupan, 2009, str. 237).

Načrtovanje zaposlovanja je povezano z oblikovanjem poslovne strategije, saj izhaja iz pregleda poslovnega okolja (na primer ekonomsko, zakonodajno, tehnološko, kulturno, demografsko okolje) in notranjega organizacijskega pregleda (na primer finančno stanje, zmožnosti, organizacijska klima, organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih). Med priložnostmi in nevarnostmi ter prednostmi in slabostmi, ki jih s pomočjo obeh pregledov ugotovimo, nas v tem primeru zanimajo predvsem tiste, ki so bolj neposredno povezane s človeškimi viri. Poleg tega je pri oblikovanju kadrovske strategije in pripravljanju načrta človeških virov treba upoštevati še posebne poslovne cilje in strategijo organizacije, organizacijsko kulturo, ključne organizacijske zmožnosti in sestavo človeškega kapitala v organizaciji. Načrt človeških virov, ki po navadi vključuje tudi predlog aktivnosti za njihovo zagotavljanje, nam zaradi svoje vpetosti v proces strateškega načrtovanja na zelo nazoren način pokaže, kakšne so konkretne implikacije poslovne strategije in kadrovske strategije za prihodnje stanje človeških virov (Svetlik in Zupan, 2009, str. 238).

Načrt vsebuje število delavcev, ki jih potrebujemo na določenih delovnih mestih v prihodnosti. V tem primeru govorimo o načrtovanju števila delavcev. V zadnjem času pogosteje zasledimo kvalitativni vidik, ki poudarja, da je poleg števila ljudi, ki jih potrebujemo za uspešno opravljanje dejavnosti, treba načrtovati tudi obseg, vrsto in raven njihovih zmožnosti. V tem primeru gre za načrtovanje človeških virov. Kljub temu pa število delavcev še vedno ostaja pomembna postavka načrtovanja, saj je kombinacija posameznikovih zmožnosti nedeljiva (Svetlik in Zupan, 2009, str. 239).

Na podlagi navedenih teorij o načrtovanju človeških virov pridemo do pojma zaposlovanje. Torej, gre za aktivnost zbiranja ljudi, na podlagi katerih organizacija operacionalizira svoje cilje.

2.1 Zaposlovanje kot pomembna aktivnost vsake družbe

Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Zaposlovanje je podrejeno načinu, kako se organizacije lotevajo urejanja tega vprašanja. Tako razlikujemo dva pomena v besedi zaposlovanje (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 91):

- zaposlovanje v širšem smislu; o tem načinu govorimo takrat, ko mislimo na celo verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci,
- zaposlovanje v ožjem smislu; o tem pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, torej na pridobitev novega delavca.

Proces zaposlovanja je sestavljen iz različnih faz. Postopek se začne s planiranjem človeških zmožnosti ali ljudi, če je organizacija tako usmerjena. V tem procesu

skuša organizacija na osnovi različnih postopkov določiti, koliko ljudi in kakšne postopke potrebuje. Gre za proces, v katerem organizacija poskuša na osnovi različnih postopkov določiti, koliko ljudi in kakšne potrebuje. Pomembno pa je tudi, da ugotovi, kdaj jih potrebuje. Ko organizacija ugotovi, koliko in kakšne človeške zmožnosti potrebuje, lahko preide v naslednjo fazo privabljanja. V tem postopku organizacija pripravi razpis, kandidati pa s prijavo nanj izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z organizacijo. Izmed teh kandidatov je treba izbrati tiste, ki so za delo najprimernejši. Z njimi sklene pogodbo o zaposlitvi. Ko kandidati oziroma že delavci v organizaciji zasedejo svoja delovna mesta, se začneja proces orientacije ali uvajanja v delo. Organizacije seznanijo svoje nove delavce z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom pri delu in jim povedo, kaj od njih pričakujejo. Ko le-ti spoznajo vse, kar morajo vedeti za uspešno delo, se organizacija posveča njihovem nadaljnjemu razvoju, napredovanju in uresničevanju kariere. Skratka, začneja se proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog, ki poteka, dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti. Tako nastane prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se spet ponovi (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 92).

Ugotovili smo, da je zaposlovanje v širšem smislu proces, ki zajema celo verigo aktivnosti, od načrtovanja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. Zaposlovanje v ožjem smislu je samo del zaposlovanja v širšem smislu.

2.2 Psihološki vidik nezaposlenosti

Gabrovškova navaja, da je delo področje identitete, pa tudi področje kreativnosti in raznih spretnosti. Avtorica pravi, da ravno delo priskrbi številne »oportunitete« za socialno interakcijo ter strukturira čas. Ljudi ohranja aktivne in jim da občutek vrednosti v družbi. Delo priskrbi pomembne družbene ugodnosti, nezaposlenost pa le-te odvzame (Gabrovšek, 2008).

Dejstvo je namreč, da nezaposlenost vsak posameznik dojema drugače, saj ima svoje posebne osebne lastnosti, pričakovanja, izkušnje in določeno mrežo odnosov, je v svojem prispevku povedala Gabrovškova. Ta pravi, da se določeni ljudje s stanjem dolge nezaposlenosti soočajo z manj težav in zaradi te izkušnje naj ne bi bili tako prizadeti kot drugi. Vendar pa tiste, ki jih definiramo kot mlade (od 15 do 35 let) ob prvi dolgotrajni nezaposlenosti doživijo šok, kateremu sledi optimizem, nato pesimizem in obup. Skratka, mnogi so tako postavljeni pred dejstvo, ko se morajo soočiti z osnovnimi vprašanji o lastni identiteti in vrednosti, kar pa ima lahko izreden pomen za osebno rast, nekateri med njimi pa se soočijo z bistvom bivanja šele v kriznih situacijah in brez teh nikoli ne bi napredovali, zato je treba imeti v mislih, da ima vsaka stvar, vsak dogodek v življenju svoj namen, ki ga moramo sprejeti in nikakor zanikati, je zapisala Gabrovškova.

3 Stres in bolezni

Stres definiramo kot odgovor organizma na zunanje okoliščine. Psihatri menijo, da je stres dogajanje, ki zmoti človekovo notranje ravnovesje in aktivira njegove prilagoditvene procese, pri čemer lahko trdimo, da nekateri dejavniki v družbenem okolju povzročijo stres in napovedujejo depresijo (Guček Kopčavar, 2012).

Za stres bi torej lahko rekli, da gre za odziv na morebitne škodljive dražljaje iz okolja. Te bomo poimenovali stresorji in so lahko različni: blisk, ropot, bolezen, žalost itd. Telo se nanje vedno odziva na enak način, s tako imenovano alarmno reakcijo ali reakcijo »boj ali beg« (v tem primeru se pospeši delovanje srca in dihanje, povečata se krvni tlak in mišična prekrvavitev, povečajo se budnost, previdnost in pozornost, zmanjšata se občutek za bolečino in apetit). Te spremembe omogočijo, da se človek čim bolj pripravi na obrambo (boj) ali beg pred nevarnostjo (<http://www.ezdravje.com/si/zivcevje/stres/>).

Guček Kopčavarjeva v svojem prispevku navaja, da človek nevarnosti iz okolja zaznava s čutili. Gre za dražljaje, ki se prek možganske skorje in višjih možganskih centrov prevajajo v nadledvični žlezi. V njih se začenjajo izločati najprej adrenalin in noradrenalin, t. i. stresna hormona. Pod njunim vplivom se telo pripravi na edini dve možnosti, ki omogočata eksistenco.

Stresni mediatorji in njihovi učinki (Guček Kopčavar, 2012):

- adrenalin (poveča srčno delo, preusmeri kri iz kože in notranjih organov na periferijo, poveča krvni obtok v mišicah, poveča ritem dihanja, poveča znojenje, poveča vrednost sladkorja in maščob v krvi, zmanjša dejavnost prebavil),
- kortizol (poveča supresijo imunskega sistema, razgrajuje beljakovine v aminokisliline, razgrajuje rezervne maščobe v maščobne kisline, zadržuje natrij v organizmu – vzdržuje zvišan krvni tlak).

Torej dražljaji, ki izločajo stresne hormone, so vse bolj simbolični in pogosti ter stalni spremljevalec v življenju sodobnega človeka, je v prispevku poudarila Guček Kopčavarjeva.

3.1 Stres in njegov vpliv na zdravje

Psihonevroimunologija je veda, ki raziskuje vpliv razpoloženja in duševnosti na telesno zdravje. Negativen vpliv stresa olajšuje delo mikrobom in zmanjšuje učinek cepiv. Psihične obremenitve spreminjajo ravnovesje nekaterih hormonov v telesu. Za astmo, revmatski artritis, kronično vnetno črevesno bolezen, luskavico in rakaste bolezni je splošno znana povezava med poslabšanjem bolezni in stresom, pri čemer med dolgotrajne posledice stresa spadajo nepojasnjeni glavoboli in bolečine v vratu, nespečnost, vrtoglavica, težave z želodcem, bolečine v križu, sindrom razdražljivega črevesja, kronična utrujenost oz. izgorelost, splošno zmanjšana odpornost itd. Gre le za nekaj t. i. somatiformnih motenj – zdravstvenih težav, ki jih povezujemo s stresom oziroma projiciranjem psihičnih težav (Guček Kopčavar, 2012).

Za revijo *Moje delo* je prim. Bojan Lovše, dr. med., povedal, da je 90 % vseh boleznih povezanih s stresom. Ta pravi, da je v njegovi splošni ambulanti več kot polovica vseh pregledov takih, ki so vezani na preutrujenost in stres, podatki svetovne zdravstvene organizacije (WHO) pa kažejo, da je v ambulantah prve ravni skoraj 90 odstotkov boleznih povezanih prav s stresom (<http://www.mojedelo.com/novice/stres-je-najpogostejši-vzrok-bolezni-1240>).

Raziskave potrjujejo, da je vsak drugi zaposleni pod pritiskom škodljivega stresa, vsak peti pa kaže znake preutrujenosti in izčrpanosti zaradi stresa, je še za revijo *Moje delo* dodal dr. Lovše.

3.2 Bolezni zaradi stresa

Ljudje doživljajo stres, ko občutijo neravnovesje med zahtevami, ki jih morajo izpolniti, in viri, ki jih imajo na voljo za obvladovanje teh zahtev. Čeprav ljudje doživljajo stres psihološko, pa stres vpliva tudi na telesno zdravje ljudi in glede na posameznika se pojavljajo različni simptomi (http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions_and_causes).

Simptomi stresa na ravni posameznika:

- čustveni odzivi: razdražljivost, tesnoba, težave s spanjem, depresija, hipohondrija, odtujitev, izgorevanje, težave v družinskih odnosih;
- kognitivni odzivi: težave s koncentracijo, spominom, učenjem novih stvari, sprejemanjem odločitev;
- vedenjski odzivi: zloraba drog, alkohola in tobaka, destruktivno obnašanje;
- fiziološki odzivi: bolečine v hrbtenici, oslabljen imunski sistem, želodčni čir, boleznih srca, povišan krvni tlak.

Po besedah Barbare Horvatin, dr. med., iz medicinsko-informativne službe, se posledice ponavljajočega se stalnega stresa kažejo na vsem organizmu (Horvatin, 2012):

- srce in ožilje: raven holesterola in trigliceridov v krvi, trebušna debelost, nihanje krvnega tlaka, rezistenca na inzulin;
- prebavila: razdražljivo črevesje, ulkusna bolezen želodca in dvanajstnika;
- hormonski sistem: motnje menstrualnega ciklusa in libida;
- imunski sistem: odpornost na okužbe;
- psihične spremembe: napetost, tesnoba, nemir, težave z živci – silovito odzivanje na drobne dogodke, otopelost, pomanjkanje elana, nezbranost, motnje spanja, spomina in apetita, občutek stalne izčrpanosti in brezupa;
- vedenjske spremembe: zatekanje k alkoholu, cigaretam, prenajedanju, delu;
- sproženje/poslabšanje zdravstvenih težav: astma, artritis, glavoboli, srčna aritmija, agina pektoris, alergije.

4 Raziskovalne metodologije

Naloga zahteva, da se na problematiko osredotočimo bolj na kvalitativen način. Na koncu bo treba izdelati predlog vzorca, ki ga moramo upoštevati pri prijavi na delovno mesto. Zato je za takšen pristop najbolj primerna utemeljitvena analiza (angl. grounded analysis), saj ta omogoča bolj odprt pristop, ki je tesno povezan s poznavanjem in razumevanjem utemeljitvene teorije. Analizo poenostavi dejstvo, da pri analizi kvantitativnih podatkov zunanja struktura določa podatke. Zato bomo morali pri kvantitativnih podatkih, s katerimi bomo utemeljevali koncept naloge, najprej iz podatkov dobiti strukturo. To pomeni, da bomo morali podatke iz intervjuja sistematično analizirati in tako iz njega iztisniti teme, vzorce in kategorije. Podatkov tokrat ne bomo tlačili v logično-deduktivno izpeljane kategorije in predpostavke, ampak jih bomo uporabljali za generiranje utemeljitvene teorije, saj bomo izhajali iz kategorij in konceptov obstoječih postopkov delodajalcev. K tej analizi bomo pristopali preko sedmih stopenj (Easterby-Smith in ostali, 2002):

1. *Seznananje*: pregled vseh podatkov, pregled zapiskov s terena.
2. *Refleksija*: ali so ti podatki dovolj za podporo obstoječega znanja; ali se da te podatke izzvati; ali odgovarjajo na potrebna vprašanja; je kaj drugačnega.
3. *Konceptualizacija*: izbor oziroma zbiranje konceptov, ki se zdijo pomembni za razumevanje.
4. *Katalogiziranje konceptov*: Potem ko bomo dognali, kako se ti koncepti pojavljajo v razlagah procesa živih laboratorijev, jih bomo prenesli na kratice oziroma v bazo podatkov zaradi hitre reference.
5. *Ponovno kodiranje*: Ko poznamo vsa sklicevanja na določene koncepte, se je treba vrniti in jih preveriti z izvirnimi podatki. Na tej stopnji namreč preverimo, ali je bila beležka o določenem konceptu drugačna od tega, kar je neka raziskava, projekt ali anketiranec resnično povedal.
6. *Povezovanje*: V nadaljevanju bi morali postati analitični okviri in razlage bolj jasni zaradi vzorcev, ki se pojavljajo med koncepti. V tej stopnji lahko pričnemo povezovati ključne spremenljivke v bolj holistično teorijo. To vključuje tudi povezovanje empiričnih podatkov z bolj splošnimi modeli.
7. *Ponovno vrednotenje*: pregled analize, ali je ta morebiti prezrla nekatere dejavnike ali pa je preveč poudarila druge.

5 Rezultati in interpretacija

Najprej je tu število iskalcev zaposlitve v Sloveniji. Za oddajo »Preverjeno« so ugotovili, da trenutno v Sloveniji uradno išče zaposlitev skoraj 166.000 ljudi (http://cekin.si/clanek/kariera_in_izobrazevanje/sluzb-ni-sluzbe-so.html). Na dan 16. 2. 2012 pa je na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje razpisanih 789 prostih delovnih mest (<http://www.ess.gov.si/>). MojeDelo.com, največji slovenski nevladni

portal, namenjen razvoju kariere in objavljanju prostih delovnih mest, pa na dan 16. 2. 2012 objavlja le 439 prostih delovnih mest (<http://www.mojedelo.com/>). Če smo nekoliko kritični, bi lahko trdili, da je v Sloveniji trenutno 166 iskalcev zaposlitve na 1 prosto delovno mesto.

Ugotavljamo, da se v Sloveniji od leta 2008 do 2012 število nezaposlenih le povečuje. To dejstvo, da je vse več nezaposlenih, povzroča med ljudmi stres. Prav tako številke o rasti nezaposlenosti še dodatno povečujejo stres, ljudje namreč ugotavljajo, da se stanje v gospodarstvu ne izboljšuje. Ves ta stres pa povzroča različne bolezni, od glavobola, dekoncentriranosti, kronične utrujenosti itd. Kaja Milanič pa za Žurnal ugotavlja, da se je poraba zdravil (tudi tistih na recept) v zadnjih petih letih povečala za 5,3 %. Torej nekako od začetka svetovne gospodarske krize. Milaničeva je po podatkih Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije razkrila, da je leta 2010 več kot 72 % Slovencev prejelo vsaj en zeleni recept, pri čemer naj bi prednjačila zdravila za srce. Glede na raziskavo ZZZS-ja Milaničeva ugotavlja, da recepti za zdravila za bolezni srca in ožilja predstavljajo 26,3 odstotka vseh predpisanih zdravil. S 17,2 odstotka so se na drugo mesto glede pogostosti uporabe uvrstila zdravila z delovanjem na živčevje. V zadnjih letih pa naj bi porasla poraba zdravil za novotvorbe in imunomodulatorje, saj so te leta 2010 predstavljale 12,9 odstotkov predpisanih zdravil, je dodala Milaničeva (2011).

V zgornji interpretaciji smo ugotovili, da se posledice ponavljajočega se stalnega stresa kažejo na vsem organizmu, tudi na srcu in ožilju ter imunskem sistemu. Ugotovili smo, da se je v zadnjih letih, ko se je število nezaposlenih povečalo, povečala tudi prodaja zdravil ravno za te bolezni.

Po podatkih Podborškove iz leta 2010 se je v Sloveniji prodalo največ naslednjih zdravil: Humira (adalimumab), Herceptin (trastuzumab), Cipraleks (escitalopram), Betaferon (interferon beta), Mabthera (rituaximab), Lacipil (lacidipin), Enbrel (etanercept), Ultop (omeprazol), Crestor (rosuvastatin), Glivec (imatinib), Lekadol (paracetamol), Aspirin (acetilsalicilna kislina), Izotonrazt (interferon beta), Naklofen Duo (diklofenak), Nalgesin S (naproksen natrij), Zaldiar (tramadolijev klorid), Nalgesin forte (naproksen natrij), Edemid (furosemid) (Podboršek, 2010).

Krka, d. d., pa je za javnost sporočila, da se je v letu 2011 prodalo največ zdravil Atoris (atorvastatin) in Enap (enalapril), sledi jima Lorista (losartan). Prav tako še Prenessa/Perineva (perindopril), Nolpaza (pantoprazol), Zyllt (klopidogrel), Emanera/Emozul (esomeprazol), Zalasta/Zolrix (olanzapin), Lanzul/Lansoptol (lanzoprazol) in Valsacor (valsartan). Najbolj pa se je povečala prodaja Emanere/Emozula (esomeprazol), Zalasta/Zolrix (olanzapin) in Rolpryna SR/Ralnea SR (ropinirol) (Krka, 2012).

Tabela 1: Pregled najbolj prodanih zdravil v Sloveniji v letu 2009, 2010, 2011

Zdravilo	Namen zdravila - zdravilo za:	*	Zdravilo	Namen zdravila - zdravilo za:	*
Humira	revmatoidni artritis (RA) pri odraslih	Ne	Zaldiar	lajšanje bolečine	Ne
Herceptin	raka dojk	Ne	Nalgesin forte	preprečevanje in zdravljenje migrene, revmatoidnega artritisa	Da
Ciprallex	depresijo, panične motnje in socialne anksiozne motnje	Da	Edemid	pri oteklinah zaradi bolezni srca, jeter ali ledvic, pri zvišanem krvnem tlaku	Da
Betaferon	hude depresivne motnje	Da	Atoris	znižanje ravni holesterola in trigliceridov v krvi	Da
Mabthera	revmatoidni artritis	Ne	Enap	znižanje krvnega tlaka, srčnega popuščenja, preprečevanje slabšanja delovanja srca	Da
Lacipil	visok krvni tlak	Da	Lorista	znižanje krvnega tlaka (hipertenzijo).	Da
Enbrel	revmatoidni artritis, poliartrikularni juvenilni idiopatski artritis, psoriatični artritis	Ne	Prenessa/ Perineva	povišan krvni tlak, srčno popuščenje	Da
Ultop	patološka stanja, kjer je indicirano zaviranje izločanja želodčne kisline	Ne	Nolpaza	zmanjšanje količine kisline v želodcu, zdravljenje refluksa (na primer zgaga, regurgitacija kisline)	Ne
Cresto	povišan holesterol	Da	Zyllt	bolnike z miokardnim infarktom ali dokazano periferno arterijsko boleznijo, akutni koronarni sindrom	Ne
Glivec	kronično mieloično levkemijo	Ne	Emanera/ Emozul	gastroezofagealne refluksne bolezni, razjede na želodcu ali zgornjem delu črevesja	Ne
Lekadol	glavobol, revmatične bolečine	Da	Zalasta/ Zolrix	bolezni s simptomi, kot so prisluhi, prividi ali občutki, ki niso povezani z realnostjo, zmotna prepričanja, nenavadna sumničavost in postopno izogibanje socialnim stikom, depresijo, občutek tesnobe ali napetosti	Da
Aspirin	glavobol, artritis	Da	Valsacor	visok krvni tlak arterij	Da
Naklofen Duo	revmatske bolezni	Ne			
Nalgesin S	artritis	Da			

»*« Rešuje bolezn nastale zaradi stresa (da/ne)

Vir: Krka.si, Zdravila.net, Ema.europa.eu (2012).

Rezultat: 15 Da, 11 Ne, 2 – ni podatka

V tabeli 1 smo naredili hiter pregled namena zdravil (s tem da smo se bolj osredotočali na bolezni, povzročene s stresom), ki so bila v letu 2009 do 2010 najbolj prodajna. Podatke o zdravilih smo povzeli s spletnih strani Krka.si, Zdravila.net in Ema.europa.eu. Ugotovili smo, da je od najbolj prodajanih več kot polovica zdravil (15) namenjenih zdravljenju bolezni, ki nastanejo zaradi stresa (predvsem povečan krvni tlak, ar-

tritis in glavobol). Ker je več kot polovica zdravil namenjena zdravljenju teh bolezni, lahko zavrnamo ničelno hipotezo in sprejmemo alternativno, torej da farmacevtske družbe profitirajo s prodajo zdravil za bolezni, ki jih povzroča stres. Vendar tega ne moremo z gotovostjo trditi, saj so podatki o uporabnikih določenega zdravila zaupni.

6 Zaključek

Ugotovili smo, da aktualno nazadovanje gospodarstva povzroča, da se nezaposlenost čedalje bolj širi. Delo je namreč kot resurs identitete in kreativnosti ter raznih spretnosti. Delo posamezniku ustvarja priložnosti za socialno interakcijo in mu strukturira čas. Ohranja ga aktivnega in s tem ima občutek lastne vrednosti v družbi. Skratka, delo ohranja posamezniku pomembno družbeno vlogo, nezaposlenost pa mu ta občutek vzame, kar pri njem povzroča stres, ki vodi v bolezen.

Ker je bolezn, nastale zaradi stresa, treba zdraviti, se sorazmerno povečuje povpraševanje po zdravilih za tovrstne bolezni. To smo ugotovili s pregledom baze najbolj prodajanih zdravil v letu 2009 in 2010. V tem času se je namreč gospodarska kriza poglobila in število nezaposlenih v Sloveniji je neuradno zraslo na 166.000. Zaradi tega imajo iskalci zaposlitve še manjše možnosti, saj je za 1 razpisano prosto delovno mesto približno 130 kandidatov. Izguba dela posamezniku odvzema občutek družbene vloge, zato sklepamo, da je čedalje več ljudi pod stresom. Iz baze prodanih zdravil pa smo ugotovili, da je bilo v tem času (2009-2010) največ prodanih zdravil namenjenih zdravljenju bolezni, ki jih povzroča stres.

Lahko trdimo, da nezaposlenost povzroča stres, ta pa določene bolezni. Ljudje zaradi tega povprašujejo po zdravilih za te bolezni. Farmacevtske družbe pa imajo zaradi večje prodaje teh zdravil večji dobiček.

LITERATURA

1. Čander Čepin, M.: Mladi v mlinih splošne krize: Po letih upadanja brezposelnosti ta znova narašča. Spletna stran: http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042246947 [Citirano 10. 1. 2012].
2. Čander Čepin, M.: Zaposlovanje mladih: Generacija, ki ji družba ne dovoli odrasti. Spletna stran: http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042356020 [Citirano 10. 1. 2012].
3. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2002). Management research: an introduction, Second Edition. London: Sage.
4. Gabrovšek, T.: Psihološki vidiki brezposelnosti. Spletna stran: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=252 [Citirano 12. 1. 2012].
5. Guček Kopčavar, N.: Stres. Spletna stran: <http://www.lek.si/si/skrb-za-zdravje/bolezni-in-simptomi/osrednji-zivni-sistem/stres/> [Citirano 10. 2. 2012].

6. Horvatin, B.: Stres. Spletna stran: http://www.fidimed.si/zdravstvene teme/ clanki_strokovnjakov/13/stres.html [Citirano 10. 2. 2012].
7. http://cekin.si/clanek/ kariera_in_izobrazevanje /sluzb-ni-sluzbe-so.html [Citirano 16. 2. 2012].
8. http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions_and_causes. [Citirano 10. 2. 2012].
9. <http://www.ezdravje.com/si/zivcevje/stres/> [Citirano 10. 2. 2012].
10. <http://www.ezdravje.com/si/zivcevje/stres/>. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2012). Iskalci zaposlitve. Dostopno na: <http://www.ess.gov.si/> [Citirano 16. 2. 2012].
11. <http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/poslovanje-krke-v-letu-2011> [Citirano 16. 2. 2012].
12. <http://www.mojedelo.com/> [Citirano 16. 2. 2012].
13. <http://www.mojedelo.com/novice/stres-je-najpogostejsi-vzrok-bolezni-1240> [Citirano 10. 2. 2012].
14. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Milanič, K. Naraščča poraba zdravil.: Spletna stran: <http://www.zurnal24.si/narascapora-ba-zdravil-clanek-121718> [Citirano 16. 2. 2012].
16. Podboršek, B. (2010). Določanje cen zdravil v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Založba FDV.

Trendovi u obrazovanju na daljinu

UDK 37.018.43

KLJUČNE REČI: obrazovanje na daljinu, učenje na daljinu, e-obrazovanje, e-učenje, visoko obrazovanje

POVZETEK - Cilj ovog rada je da razmotri aktuelne trendove u obrazovanju na daljinu u visokoškolskim ustanovama. Uvode se definicije i koncepti i pruža pregled ključnih pojmova iz oblasti obrazovanja na daljinu. Autor takođe detaljno raspravlja o razlikama između obrazovanja na daljinu i tradicionalnog obrazovanja i precizno razmatra njegove prednosti i mane. Objasnjena je i priroda obrazovanja na daljinu u doba globalizacije i internacionalizacije i, što je najvažnije, obrazložena je važnost e-učenja za obrazovanje u Evropskoj uniji.

UDC 37.018.43

KEY WORDS: distance education, distance learning, e-education, e-learning, higher education

ABSTRACT - The aim of this paper is to discuss current distance education trends in higher education. It introduces definitions and concepts as well as provides the overview of key distance education terms. The difference between distance and traditional education is also discussed in detail with precise pro and contra elaboration by the author. The paper provides the explanation of the nature of distance education in the age of globalization and internationalisation and, most importantly, explains the importance of e-learning for education in the European Union.

1 Uvod

Brz razvoj interneta i informaciono-komunikacionih tehnologija uticao je i na promenu načina učenja i izvođenja nastave. Tako se iz klasične učionice ona seli online. Obrazovanje na daljinu ima značajnu ulogu u globalizaciji i internacionalizaciji visokog obrazovanja, a zbog brojnih prednosti koje pruža, sve više studenata se odlučuje na ovakav način studiranja. Razvoj obrazovanja na daljinu je od posebnog značaja za zemlje EU (Evropske unije), koje su veoma rano uočile značaj korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju. O svim ovima temama biće detaljnije reči u nastavku rada.

2 Određenje pojmova i osnovni koncepti

U stručnoj literaturi možemo naići na različite termine koji opisuju obrazovanje zasnovano na korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija: obrazovanje na daljinu, učenje na daljinu, e - obrazovanje, e - učenje itd. Ono što svi termini sugerišu jeste da se radi o vidu učenja i nastave koja podržava daljinsku komunikaciju između profesora i studenta, pošto su oni geografski dislocirani. Korišćene tehnologije, pri tome, treba da obezbede interakciju kako između profesora i studenata, tako i između samih studenata (Blažič, 2007: 110).

Vrlo često se termini učenje na daljinu i obrazovanje na daljinu koriste kao sinonimi, mada ovo nije u potpunosti ispravno. Moore i Kearsley definišu obrazovanje na daljinu kao nastavu i učenje, pri čemu se učenje obično odvija na drugoj lokaciji (Glossary of Distance Education Terms). Ovako posmatrano obrazovanje na daljinu predstavlja širi pojam, jer pored učenja podrazumeva i izvođenje nastave.

Pored činjenice da se profesor i student ne nalaze na istim lokacijama, tj. postojanja njihove prostorne razdvojenosti, obrazovanje na daljinu može karakterisati i vremenska razdvojenost. U zavisnosti od vida interakcije, postoje dve kategorije obrazovanja na daljinu, a to su: sinhrono i asinhrono obrazovanje (King et al., 2001: 11).

Sinhrono obrazovanje treba da obezbedi da se interakcija između profesora i studenta odvija u realnom vremenu. U ovom slučaju, dakle, postoji samo njihova geografska razdvojenost. Primeri ovakvog vida komunikacije su telekonferencije i pričaonice (Popović, Vančo, 2008: 514).

Iako ona nije uvek primenjiva, nekad je »živa« komunikacija neophodna. Pokazalo se da je sinhrona komunikacija od presudnog značaja za motivaciju studenata, omogućava im da dobiju dodatna objašnjenja od profesora, ali i da sa svojim kolegama diskutuju i razmene mišljenja i neposredno dobiju povratne informacije (Kung - Ming i Khoon - Seng, 2009: 126). A sve ovo je moguće bez potrebe za putovanjima, čime se postižu značajne uštede i smanjuju troškovi koji bi nastali u slučaju da se profesor i studenti moraju sastati u učionici.

Asinhrono obrazovanje ne podrazumeva da se interakcija profesora i studenta odvija u realnom vremenu. Dakle, učesnici u nastavnom procesu nisu istovremeno online, već šalju poruke na jedinstvenu lokaciju, gde se te poruke arhiviraju kako bi im ostali učesnici kasnije mogli pristupiti. Primeri asinhrono komunikacije su internet forumi, elektronska pošta i sl. (Popović, Vančo, 2008: 514).

Kung - Ming i Khoon-Seng (2009: 123-124) navode sledeće prednosti asinhrono komunikacije:

- *Fleksibilnost.* Ovakav vid interakcije dozvoljava studentima da nastavnim sadržajima pristupaju u bilo koje vreme i sa bilo kog mesta.
- *Dodatno vreme za razmatranje.* Student ima vremena da, pre nego što se uključi u diskusiju, razmisli i dodatno prouči tematiku, te da preciznije formuliše i koncipira svoje ideje.
- *Anonimnost.* Pokazalo se da studenti rađe učestvuju u diskusijama o određenoj temi ako im je zagantovana anonimnost.
- *Ne postoji ograničenje vezano za vremenske zone.* Ovo je naročito značajno ako se studenti nalaze na različitim stranama sveta.
- *Isplativost.* Korišćenje servisa kao što je elektronska pošta ne zahteva upotrebu skupih računara, niti internet velikog protoka, čime se obezbeđuje ravnopravno učešće studenata.

Nakon što je objašnjeno pojmovno određenje učenja na daljinu i obrazovanja na daljinu, ostaje pitanje: Da li postoji i razlika u pojmovima obrazovanje na daljinu i elektronsko obrazovanje? Mnogi autori tvrde da postoji. Elektronsko obrazovanje tako podrazumeva svaki studijski program koji u cilju realizacije nastave/učenja koristi informaciono - komunikacione tehnologije (Gradska opština Vračar, 2009: 6). Obrazovanje na daljinu predstavlja uži pojam, jer je uglavnom ograničen na fakultete i škole tj. reč je o nastavnom procesu.

Obrazovanje na daljinu, inače, može postojati kao dopuna klasičnom obrazovanju (ovo je tzv. hibridno obrazovanje), što je obično prelazni model nastave, i kao potpuno samostalno (Soleša, 2007: 11).

Koje su osnovne razlike između tradicionalnog obrazovanja i obrazovanja na daljinu? Odgovor na ovo pitanje daje naredni odeljak rada.

3 Obrazovanje na daljinu vs. tradicionalno obrazovanje

Razlike između ova dva vida obrazovanja proističu iz same prirode držanja nastave, koja se u slučaju obrazovanja na daljinu, kao što je već pomenuto, realizuje korišćenjem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. Obrazovanje na daljinu tako ima brojne prednosti, među kojima su za studente najznačajnije:

- Eliminisanje troškova stanarine i ostalih troškova vezanih za boravak u mestu održavanja studija.
- Dostupnost svih edukacionih materijala u svakom trenutku.
- Konciznost edukacionih materijala i standardizovane procedure njihovog korišćenja.
- Učenje tempom koji studentu odgovara (vreme i mesto učenja bira sam student).
- Praktičan rad sa informacionim i telekomunikacionim tehnologijama (čime se stiču dodatna znanja i veštine).
- Mogućnost online komunikacije sa profesorima.

Tabela 1: Obrazovanje na daljinu i tradicionalno obrazovanje – uporedni prikaz

	<i>Obrazovanje na daljinu</i>	<i>Tradicionalno obrazovanje</i>
Vremenska fleksibilnost	✓	✗
Prostora fleksibilnost	✓	✗
Dostupnost udžbenika i ostale literature	✓	✓
Dostupnost multimedijalnih sadržaja	✓	✗
Dostupnost interaktivnih sadržaja	✓	✗
Razmena mišljenja sa drugim studentima	✓	✓
Konsultacije sa profesorima	✓	✓
Projektni zadaci i seminarski radovi	✓	✓
Provera znanja	✓	✓
Diploma o završenom školovanju	✓	✓

Poređenje tradicionalnog obrazovanja i obrazovanja na daljinu je moguće prikazati i tabelarno, što je i učinjeno u Tabeli 1, gde su prikazane neke osnovne karakteristike oba vida obrazovanja, kao i gde su one zastupljene.

Pored brojnih prednosti, obrazovanje na daljinu ima i svoje nedostatke. Najveći nedostatak leži u činjenici da je online studente teže motivisati da aktivno učestvuju u izvođenju kursa, kao i da ga uspešno završe (Soleša, 2007: 13). Ovo iz razloga što studenti koji se opredele za ovakav način studiranja obično imaju i druge poslovne i privatne obaveze, te je pitanje motivacije od presudnog značaja. Broj ispisanih studenata znatno je veći u slučaju školovanja na daljinu, nego što je to slučaj sa tradicionalnim obrazovanjem. Prema Chyung (2001: 1) studenti prekidaju dalje školovanje najčešće zato:

- što se njihova interesovanja ne poklapaju sa sadržajem kurseva;
- nemaju dovoljno samopouzdanja za učenje u ovakvom okruženju, tj. samopouzdanja da postanu uspešan online student;
- što, nakon što nauče šta su želeli, nemaju dalju motivaciju da nastave sa učenjem;
- što im okruženje za učenje na daljinu i online prezentacije nisu atraktivni tj. njihov nivo zadovoljstva okruženjem za obrazovanje na daljinu je nizak;
- što im ono što nauče online nije od značaja za postizanje njihovih ciljeva.

Nedostatak samopouzdanja i negativan stav prema okruženju za učenje na daljinu može biti i rezultat nedovoljnog poznavanja korišćenih tehnologija. Stoga je važno odmah na početku otkloniti ovaj otpor i obučiti studente za korišćenje LMS-a (Learning Management System) i uputiti ih na osnovne strategije ovakvog načina studiranja. Takođe treba obezbediti što veći stepen interaktivnosti i komunikacije u realnom vremenu i to ne samo sa profesorima, već i sa kolegama, a po potrebi i sa stručnim osobljem koje bi im pomoglo u smislu usmeravanja i pružanja podrške, te dalje motivacije za završetak studija.

Ono što je jako bitno jeste i obezbediti kvalitetne nastavne materijale, zbog čega priprema nastave za obrazovanje na daljinu često zahteva ulaganje više vremena i truda, nego što je to slučaj sa tradicionalnim obrazovanjem.

Još jedna prednost obrazovanja na daljinu je i činjenica da ono doprinosi internacionalizaciji visokog obrazovanja i podržava globalizaciju, o čemu će više reči biti u nastavku rada.

4 Obrazovanje na daljinu, globalizacija i internacionalizacija visokoškolskog obrazovanja

Tehnološka revolucija, pogotovo napredak u oblasti razmene informacija i razvoja komunikacija, imaju značajnu ulogu u nastanku i razvoju globalizacije. Takođe, ta ista tehnologija je dovela do pojave obrazovanja na daljinu i njegovog daljeg razvoja. Tako je Peter Drucker još pre više od deset godina prognozirao da će klasični

kampusi »izumreti» u narednih 30 godina (Educational Policy Institute, 1999: 7), misleći verovatno na sve veću prihvaćenost obrazovanja na daljinu, koje mnogima omogućava studiranje od kuće.

Razvoj obrazovanja na daljinu nije sporan, ali ostaje pitanje: da li će ono učiniti obrazovanje dostupnim i onima kojima do sada ono nije bilo raspoloživo, ili će pak, naprotiv, doprineti produbljivanju jaza između bogatih i siromašnih? Ima različitih mišljenja na ovu temu, ali mnogi autori ipak naglašavaju pozitivnu stranu razvoja obrazovanja na daljinu. Tako neki misle da ono predstavlja rešenje koje je prihvatljivo kako za bogate, tako i za siromašne sredine, jer smanjuje potrebe za ulaganjem kapitala u obrazovnu infrastrukturu, dok sa druge strane doprinosi boljem učinku obrazovanja i time omogućava zadovoljavanje jednog od osnovnih ljudskih prava - prava na obrazovanje (Panian, 2002: 2). Takođe, obrazovanje na daljinu pruža veliku podršku obrazovanju odraslih, kao i obrazovanju osoba sa posebnim obrazovnim potrebama.

Globalizacija utiče na internacionalizaciju visokoškolskog obrazovanja (ICDE, 2009: 5). Ovo, sa stavovišta obrazovnih institucija, podrazumeva, između ostalog, i izradu međunarodnog kurikuluma, kao i podsticanje studenata iz različitih zemalja da se upišu na studije. Zbog svoje osnovne osobine, da podržava daljinsku komunikaciju između profesora i studenata, obrazovanje na daljinu se pokazalo, znatno više nego što je to slučaj sa tradicionalnim obrazovanjem, ključnim pokretačem internacionalizacije visokoškolskog obrazovanja. Takođe, kao što je već diskutovano u ovom radu, ono omogućava snižavanje troškova studiranja, zbog čega je pristupačno i siromašnim slojevima stanovništva. Dalje, ono direktno podržava edukaciju studenata iz nerazvijenih zemalja, čime se pospešuje njihova međunarodna konkurentnost.

Činjenica je da su pozicije zemalja sa najrazvijenijim visokoobrazovnim institucijama bolje u odnosu na ostale zemlje, međutim njihov uticaj se može smatrati dobro namernim, a svaka pojedinačna zemlja treba da usvoji sistem standarda i akreditacije (ICDE, 2009: 9) kojim će štiti interese svojih studenata.

U kojoj meri je obrazovanje na daljinu značajno za zemlje EU, biće diskutovano u narednom odeljku rada.

5 E-učenje u EU

Zemlje EU su svoju rešenost da razvijaju obrazovanje na daljinu pokazale jos 1992. godine kada je potpisan Mاستrihtski sporazum, u kome eksplicitno stoji da je razvoj obrazovanja na daljinu jedan od zadataka Unije (The Maastricht Treaty, 1992: 29).

Lisabonsko Veće Evrope stavlja razvoj obrazovanja na vrh političkog plana EU i traži integraciju informacionih i komunikacionih tehnologija u sisteme obrazovanja.

Akcionni planovi eEurope 2002 i eEurope 2005 takođe podržavaju inicijativu za razvojem e-obrazovanja.

Veće ministara Evrope je još 2001. godine donelo rezoluciju o e-učenju u kojoj poziva sve zemlje članice da, između ostalog (Council of the European Union, 2001):

- nastave svoje napore integrisanja informaciono-komunikacionih tehnologija u sisteme obrazovanja;
- da iskoriste potencijale interneta, multimedija i virtuelnih okruženja za učenje u cilju realizacije doživotnog učenja;
- nastave da obučavaju nastavni kadar da pedagoški upotrebljava informaciono-komunikacione tehnologije;
- podstaknu izradu visoko kvalitetnih digitalnih obrazovnih materijala;
- unaprede istraživanja o e-učenju (naročito proučavanja povećanja performansi učenja kroz upotrebu informaciono-komunikacionih tehnologija) i podstaknu međunarodnu saradnju u ovom pogledu;
- promovišu saradnju između privatnog i javnog sektora u razvoju e-učenja.

Ipak, 2008. godine je zaključeno da i pored činjenice da je razvoj alata za e-učenje imao uticaja na razvoj obrazovanja, oni se ipak nisu koristili u svom punom potencijalu zarad dobroti obrazovanja u Evropi (Council of Europe, 2008). Usledio je spisak preporuka Skupštine upućenih Komitetu ministara, u vezi sa razvojem e-učenja.

Na nivou EU je pokrenuto i nekoliko programa za obrazovanje:

- Comenius: za podršku predškolskom, osnovnom i srednješkolskom obrazovanju;
- Erasmus: za podršku visokoškolskom obrazovanju;
- Leonardo da Vinci: za podršku stručnom obrazovanju i usavršavanju;
- Grundtvig: za podršku obrazovanju odraslih.

Razvijen i evropski portal za e-učenje, koji kontinuirano promoviše e-učenje i daje informacije o najboljoj praksi u ovoj oblasti, a može mu se pristupiti na internet adresi: <http://elearningeuropa.info/en/home>.

Zemlje članice EU imaju i sopstvene planove delovanja zarad podsticanja korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju, a takođe međusobno saraduju u brojnim aspektima razvoja e-obrazovanja.

Na osnovu svega iznetog, možemo zaključiti da su zemlje članice EU jako zainteresovane za razvoj e-učenja i e-obrazovanja.

6 Zaključak

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija omogućuje eliminisanje udaljenosti kao prepreke u komunikaciji. Ovo je od presudnog značaja za obrazovanje na daljinu, a sa daljim razvojem tehnologije možemo očekivati nove pomake u realizaciji instrumenata za izvođenje ovakvog vida nastave. Međutim, već sada kvalitet

je izjednačen, a nekad i premašuje mogućnosti tradicionalnog obrazovanja: korišćenje multimedija, kontinuiranog testiranja znanja, mogućnosti praćenja napredovanja studenata, kao i realizacije predavanja i konsultacija u realnom vremenu, uz dostupnost svih nastavnih materijala u digitalnog formi, studentima omogućuje da uspešno savladaju gradivo i van klasičnih učionica. Činjenica da se na ovaj način direktno podržava komunikacija i kolaboracija nastavnika i studenata koji se mogu nalaziti i na vrlo udaljenim lokacijama, ide u prilog internacionalizaciji obrazovanja, što je već diskutovano u ovom radu.

Zemlje EU su poznate po dugoj tradiciji visokoškolskog obrazovanja, što često privlači studente iz čitavog sveta da se odluče za evropske univerzitete i fakultete. Razvoj obrazovanja na daljinu je ovo samo olakšao, a pored toga što studentima iz inostranstva omogućuje sticanje evropskih diploma, obrazovanje na daljinu takođe podržava:

- obrazovanje odraslih,
- obrazovanje osoba sa specijalnim obrazovanim potrebama,
- obrazovanje siromašnijih slojeva stanovništva, kojima je nedostižno da snose troškove boravka ili putovanja u mesto studiranja.

Zbog svega ovoga se može očekivati dalji trend razvoja i sve veće popularizacije ovakvog vida učenja i izvođenja nastave.

LITERATURA

1. Blažič, M. (2007). Didactical dimensions of e-education, *Electronic Services – Opportunities and Obstacles*. Novo Mesto: School of Business and Management.
2. Chyung, S. Y.: Conducting Learner Analysis to Adjust Online Instruction for Your Faceless Learners, 17th Annual Conference on Distance Teaching and Learning. Spletna stran: http://www.uwex.edu/disted/conference/resource_library/proceedings/01_6.pdf [Citirano januara 2012].
3. <http://assembly.coe.int/Main.asp?link=/Documents/AdoptedText/ta08/EREC1836.htm> [Citirano januara 2012].
4. <http://courses.worldcampus.psu.edu/public/faculty/DEGlossary.shtml> [Citirano januara 2012].
5. http://ec.europa.eu/education/archive/elearning/reso_en.pdf [Citirano januara 2012].
6. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2002/action_plan/pdf/actionplan_en.pdf [Citirano januara 2012].
7. http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/124226_en.htm [Citirano januara 2012].
8. <http://www.educationalpolicy.org/pdf/Virtual%20University.pdf> [Citirano januara 2012].
9. http://www.eucenje.rs/admin/images/up/e/f/3/c1_upload5_A5%20prirucnik,%20eSkola,%20elektronsko%20ucenje.pdf [Citirano januara 2012].
10. <http://www.eurotreaties.com/maastrichtec.pdf> [Citirano januara 2012].

11. http://www.icde.org/filestore/Resources/Reports/FINALICDEENVIRNOMENTAL_SCAN05.02.pdf [Citirano januara 2012].
12. King, F. B. et al. (2001). Defining Distance Learning and Distance Education. *AACE Journal*, 9(1), str. 1-14.
13. Kung-Ming, T., Khoon-Seng, S. (2009). Asynchronous vs. Synchronous Interaction. *Encyclopedia of Distance Learning Second Edition*, Information Science Reference. London.
14. Panian, Ž. (2002). Sponzorirana virtualna učilišta i cjeloživotno učenje. *CARNet - Časopis Edupoint*, 2, št. 7, str. 1-9.
15. Popović, B., Vančo, L. (2008). Koncepti učenja na daljinu primijenjeni na nastavu elektronike. *Infoteh-Jahorina*, Vol. 7, Ref. E-III-11, str. 513-517.
16. Soleša, D. (2007). E-learning - perspektive i budućnost. *Norma*, vol. 12, br. 1, str. 9-22.

Vpliv globalizacije v bančništvu

UDK 336.71+005.44

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, banke, bančni sistemi, konkurenca, tuj kapital

POVZETEK - Vpliv globalizacije na celotno slovensko gospodarstvo, in s tem tudi bančništvo, se je pričel že dolgo pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Nekatere organizacije so namreč že vrsto let kapitalsko povezane s tujimi partnerji ali pa z njimi dolgoročno poslovno sodelujejo. Vstop tujega kapitala organizacijam prinaša nove tehnologije, nove blagovne znamke in nova tržišča, ter nenazadnje tudi novo znanje s področja vodenja in upravljanja. Vse to terja od organizacij nenehen razvoj ter sposobnost hitrega prilagajanja spremembam in uvajanja novih organizacijskih in tehnoloških rešitev. Podobno kot v evropskem prostoru je tudi v Sloveniji prisotna koncentracija bančnega sistema in medsebojnega povezovanja bank, tudi na mednarodni ravni. Privatizacija bančnega sektorja še poteka, njen nadaljnji scenarij pa še vedno ni v celoti znan. Delež bank v lastništvu tujega kapitala je v Sloveniji zelo omejen, zlasti v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami. Interes tujih bank za razširitev poslovanja v Slovenijo je sicer kljub majhnemu trgu prisoten zaradi relativne razvitosti bančnega sistema, še bolj pa zaradi lažjega dostopa do trgov JV Evrope. Pogoji za kakovostnejši razvoj slovenskega bančnega sistema so bili izpolnjeni šele v drugi polovici devetdesetih let, po zaključeni sanaciji največjih bank in po zagotovitvi sistemske podlage za delovanje bančnega sistema.

UDC 336.71+005.44

KEY WORDS: globalisation, banking system, competition, foreign capital

ABSTRACT - The impact of globalisation on the Slovenian economy and thus banking began long before the entry of Slovenia into the EU, since some organisations have been linked to foreign partners by capital or have done business with them for years. Entry of foreign capital brings new technologies, new brands and new markets to organisations as well as new knowledge in the field of management. All this requires constant development as well as the ability to adapt quickly to any changes and introduce new organisational and technological solutions. As Europe, Slovenia has a concentrated banking system and interconnected banks, at the international level as well. Privatisation of the banking sector is under way; however, its future still remains uncertain. In Slovenia, the share of banks owned by foreign capital is limited, especially compared to other transition countries. Despite the small market, foreign banks are interested to expand to Slovenia because of a relatively developed banking system and, above all, easy access to the markets of SE Europe. Conditions for quality development of the Slovenian banking system were met only in the second half of the nineties, after the largest banks were reorganised and a systemic basis for the operations of the banking system was provided.

1 Uvod

Vpliv globalizacije na celotno slovensko gospodarstvo, in s tem tudi na bančništvo, se je pričel že dolgo pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Nekatere organizacije že vrsto let delajo s tujim lastnikom in tujim kapitalom, vendar pa vstop tujega kapitala organizaciji prinaša s seboj tudi spremembe, ki niso vedno najbolj sprejete in njihovih učinkov morda nismo najbolj veseli. Zavedati se moramo, da v poslu ni več prostora za sentimentalnost. Države, ki so že osvojile tehnike obstoja na globalnem trgu, so na neusmiljen boj za obstanek že dolgo navajane. Prilagodljivost slovenskih gospodarskih organizacij na sodobni trend gospodarstva pa je zelo različna. Majhne se laže prilagajajo razmeram, vendar se morajo na trgu hitro znajti in se čim prej

otresti anonimnosti ter z inventivnostjo pritegniti pozornost kupcev svojih proizvodov ali storitev, pa tudi tujih lastnikov. V poplavi konkurence se lahko hitro izgubijo, ker jim grozi večja nevarnost ravno zaradi njihove majhnosti. Večje organizacije so tujim vlagateljem bolj zanimive iz različnih razlogov. Lahko zaradi edinstvene ali pestre ponudbe, znanja in tehnologije, ki jo uporabljajo, ali pa zaradi obvladovanja tržnega deleža.

2 Globalizacija v bančništvu

Podobno kot v evropskem prostoru se tudi v Sloveniji bančni sistem koncentrira, prihaja do medsebojnega povezovanja bank, tudi na mednarodni ravni. Privatizacija bančnega sektorja še poteka, njen nadaljnji scenarij pa še vedno ni v celoti znan. Delež bank v lastništvu tujega kapitala je v Sloveniji zelo omejen, zlasti v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami. Interes tujih bank za razširitev poslovanja v Slovenijo je sicer kljub majhnemu trgu prisoten zaradi relativne razvitosti bančnega sistema, še bolj pa zaradi lažjega dostopa do trgov JV Evrope, zlasti na območju Balkana (<http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/fintrgi-mag/seminarji/>).

Pogoji za kakovostnejši razvoj slovenskega bančnega sistema so bili izpolnjeni šele v drugi polovici devetdesetih let, po zaključeni sanaciji največjih bank in po zagotovitvi systemske podlage za delovanje bančnega sistema. K počasnejšemu prestrukturiranju in prilagajanju bančnega sistema je pripomogla tudi večja zaščitenost bank in manjša izpostavljenost konkurenci v primerjavi z nefinančnimi organizacijami. Na splošno lahko rečemo, da so vsa pomembnejša gibanja, ki jih opažamo v zadnjih letih pri bankah v evropskem prostoru, prisotna tudi v slovenskem bančnem sektorju. V zadnjih letih je opazno omejevanje stroškov dela tudi z zmanjševanjem števila zaposlenih ali omejevanjem novih zaposlitev ali drugih stroškov. Prav tako se slovenske banke srečujejo z večjimi pritiski na prihodkovni strani, saj hkrati z zniževanjem obrestnih mer prihaja tudi do zniževanja (sicer relativno visoke) obrestne marže in s tem neto obrestnih prihodkov banke.

Zelo značilna lastnost slovenskih bank v zadnjih letih je bilo pospešeno uvajanje novih storitev, tako z uporabo novih tehnologij komunikacije s strankami, kot tudi na področjih, ki niso klasična bančna področja: storitve investicijskega bančništva, svetovanja, bančnega zavarovalništva. Takšen razvoj se odraža na povečevanju neobrestnih prihodkov banke, s čimer skušajo banke posredno nadomestiti izpad čistih obrestnih prihodkov zaradi zniževanja obrestnih marž.

Ta vidik poslovanja je še posebej pomemben za storitveno dejavnost, kajti organiziranost in kultura, kakovost postopkov ter izdelanost procesov delovanja organizaciji določa stopnjo odličnosti in ustvarja ciljno raven zadovoljstva za lastnike na eni in kupce na drugi strani. Ravno zaradi te povezovalne vloge je vsebina tega vidika tako pomembna in daje največje možnosti za ukrepanje in vnašanje sprememb.

3 Nastanek finančne krize

Vse navedeno je veljalo nekje do leta 2008, ko je nastopila finančna kriza in je globalizacija ter odprtost pokazala tudi svojo slabšo plat.

Po vsem svetu so vrednosti delnic po septembru 2008 začele strmoglavo padati, borzni indeksi so izgubljali vrednost, nezaupanje in panika z borz se je razširila na druga področja.

»Dokler izgubljajo denar le borzniki in delničarji, ni tako hudo, saj gre navsezadnje pri tem le za virtualni denar in za padanje vrednosti delnic, ki so bile doslej prenapihnjene. A problem je, ker se stampedo in strah z borz hitro razširi po vsem finančnem sektorju, med ljudmi prevlada pesimizem, ki prizadene tudi realni sektor in recesiji se ni več mogoče izogniti« je leta 2008 v Nedeljskem dnevniku ugotavljal Bogomir Kovač. Takrat realni sektor v Sloveniji še ni bil prizadet.

Vzrok za finančno krizo nikakor ne nastane čez noč, gre za dolgotrajen proces. Neoliberalni model kapitalizma je dajal proste roke trgu in ustvarjanju dobička. Nadzorna vloga države na tem delu je izginjala. Finančni svet, ki je dosegal vrtoglave rasti in dobičke, je to spodbujalo k še večjemu tveganju, špekulacijam in vedno novim iznajdbam finančnih produktov.

S stališča bank so danes časi težki in kaotični tako za podjetja kot tudi posameznike. Še nekaj let nazaj so banke stremele k temu, da so izkoristile vse priložnosti in sledile vsem podjetniškim idejam, kreditiranje posameznikov je potekalo do skrajnih mej kreditne oziroma plačilne sposobnosti; vse v želji razvoja, doseganja koristi za stranke in dobičkov, ker je to počel ves svet (globalizacija), ki je na medbančnih trgih ponujal »poceni denar«. O raznih pasteh v tem procesu ni nihče razmišljal, saj so dobički rastle in kot najpomembnejše, rastle je življenjski standard. Podjetja so večino dobičkov ustvarjala s pomočjo finančnih trgov in špekulacij s finančnimi instrumenti, z oddaljevanjem od svoje primarne dejavnosti in realne ekonomije. Banke so jim pri tem stale ob strani.

Balon je bil vse večji in ko se je čez noč razpočil, se je vse spremenilo. Finančni sistem in globalizacija sta svet izkoristila do skrajnosti, nastale so izgube nenormalnih razsežnosti; banke, ki so v tem preživele ali pa se še borijo za preživetje, so potrebovale državno pomoč, v obliki subvencij ali lastniških deležev.

Nezaupanje med udeleženci na finančnih trgih, kar je posledica mednarodne finančne krize, je povzročilo zmanjšanje medsebojnega posojanja finančnih presežkov, s čimer se je zaostрил problem refinanciranja slovenskih bank (Jašovič in Košak, 2008). Na začetku krize so bile posledice finančne krize v bankah vidne le s strani obveznosti (obseg in pogoji refinanciranja), z gospodarsko krizo pa so se, kot sta predvidevala avtorja, opazile v poslabšanju kreditnega portfelja bank. Zaradi tega so se zaostriili pogoji kreditiranja za vse kreditojemalce, ne glede na njihovo kreditno sposobnost. Dolenc in Štubelj (2008) imenujeta aktualno finančno krizo »kriza drugorazrednih

posojilk«. Za nastanek finančne krize je namreč kriv predvsem padec cen nepremičnin v ZDA, ki se je začel v letu 2006. Nakup nepremičnine s hipotekarnim kreditom je bil namreč v ZDA nekaj povsem običajnega in je pomenil neko vrsto varčevanja. Po odplačilu kredita je kreditojemalec postal lastnik celotne nepremičnine, ki ji je vrednost skozi obdobje odplačevanja tudi narasla. Hipotekarni krediti v ZDA so bili enostavno prenosljivi in jih je bilo možno zamenjati, če so tako narekovale tržne razmere. Če kreditojemalec obroka za nepremičnino ni več zmožgal plačevati, mu jo je banka zasegla in jo ponovno prodala.

Omenjeno dejstvo pa ni dokončen vzrok za globalno krizo. Razvoj finančnega trga in novih instrumentov na njem je namreč omogočil prenos kreditnega tveganja iz običajnih kreditnih institucij na take, ki tovrstnih tveganj sicer ne bi prevzele.

Banke so več prej omenjenih hipotekarnih kreditov združile v paket in spremenile v različne vrednostne papirje, ki so jih nato prodale na trgu in tako pridobile svež denar za nove kredite. Ta oblika financiranja je postopoma pripeljala do prevelike napihnjenosti nepremičninskega balona, ki je moral prej ali slej počiti. Poku so kmalu sledili prvi stečaji velikih finančnih ustanov in poskus oživljanja gospodarstva ZDA z davčno razbremenitvijo. Dolar je sredi poletja 2008 dosegel najnižjo vrednost v primerjavi z evrom (Štiblar, 2008). Do konca leta 2008 se je kriza iz ZDA prenesla na investitorje v vrednostne papirje po svetu, od institucionalnih investitorjev na medbančni trg, nato pa iz finančnega sektorja v realni sektor.

Kriza v takem obsegu je drugačna od predhodnih kriz, saj se je začela v ZDA, ki so ena najrazvitejših držav na svetu. Začela se je z nepremičninskim balonom, vendar je bilo v ozadju tudi nekaj drugih vzrokov, kot so špekulacije in korupcija, kar pa je bila logična posledica vedno manjšega nadzora nad finančnimi institucijami in njihove neprimerne regulacije.

4 Pomen bank in bančno poslovanje

Za razumevanje bančnega poslovanja moramo najprej poznati pomen banke in bančnega sistema. Mishkin in Eakins (2009) opisujeta banko kot podjetje, ki sprejema depozite, daje kredite, opravlja plačilni promet in druge funkcije finančne narave. Ta groba opredelitev je osnova bančništva, saj se v vsakem gospodarstvu pojavljajo subjekti, ki imajo presežek sredstev in na drugi strani tisti, ki imajo primanjkljaj. Zato je v vsakem sistemu potrebna organizacija - banka, ki plasira sredstva od enega do drugega. Učinkovita organizacija bank v gospodarstvu pomeni učinkovito kvantitativno in kvalitativno transformacijo sredstev. Struktura bank v posameznih sistemih ni naključna, temveč je posledica natančnega organiziranja v bančni sistem gospodarstva. Griffiths in Wall (2007) opredelita banko kot glavnega igralca na trgu denarja, ki ima pomembno vlogo na deviznem trgu (pri menjavi) in je vpliven igralec na emisijskem trgu kot posrednik ob izdaji obveznic države.

Banke lahko ločimo na vrsto poslov, ki jih opravljajo, na specializirane banke in univerzalne banke. Banke so v nekem gospodarstvu povezane v bančni sistem, ki se razlikuje glede na gospodarsko razlikovanje. Bolj je gospodarstvo države stabilno, manjši posegi so potrebni v bančni sistem. Pri finančni krizi gre za resno bolezen svetovnega finančnega sistema, ki se kaže preko naslednjih vzrokov (Barle in Žunič, 2008): visoka zadolženost bank in drugih finančnih institucij, problemi finančnih institucij s solventnostjo in likvidnostjo in visoka zadolženost posameznih držav ter na drugi strani veliki presežki v drugih državah.

Leta 2008 je v Sloveniji delovalo 18 bank, tri hranilnice in tri podružnice tujih bank. Slovenske banke do takrat še niso utpele večjih neposrednih izgub med naložbami v tuje finančne instrumente, predvsem zaradi večje konzervativnosti pri naložbah (Jašovič, 2008). To potrjuje dejstvo, da so imele slovenske banke konec leta 2007 253 mio evrov različnih strukturiranih finančnih instrumentov. Takih, ki jih je začetek mednarodne finančne krize v letu 2007 najmočneje prizadel, je bilo samo za 4,3 mio evrov. Košak in Jašovič (2008) navajata, da naložbe v tuje vrednostne papirje slovenskim bankam v letu 2008 niso povzročile večjih izgub. Vpliv krize se je odrazil drugje. Slovenske banke so posledice finančne krize doslej občutile predvsem pri pogojih in obsegu pridobivanja tujih virov, v pogojih močnejšega ohlajanja gospodarstva pa so posledice vidne tudi v slabšanju kakovosti kreditnega portfelja bank.

Na mednarodnih finančnih trgih je bilo povpraševanje po dolgoročnejših likvidnih sredstvih v začetku leta 2010 ogromno. Pri tem državna poroštva, s katerimi razpolaga večina bank, pri najemanju virov ne pomenijo bistvene primerjalne prednosti. Obenem so se v ostri mednarodni konkurenci znašli tudi sveže izdani državni vrednostni papirji.

Jašovič in Košak (2008) sta zato opozarjala, da morajo ukrepi za zmanjševanje posledic finančne krize, ki šele prehaja v močnejše ohlajanje gospodarske rasti, reševati problem zagotavljanja dolgoročnih virov. Kratkoročni viri, ki so jih banke do sedaj dokaj enostavno pridobivale prek instrumentov refinanciranja pri Evropski centralni banki, niso več zagotovilo za ohranjanje kreditne aktivnosti, ampak predvsem zagotovilo za redno plačevanje zapadlih obveznosti do tujih upnikov.

Zmanjševanje kreditne aktivnosti je privedlo do slabšanja kakovosti kreditnega portfelja bank. Razmere v gospodarstvu se slabšajo, upada tudi kreditna sposobnost podjetij. Nižje povpraševanje gospodarstva po posojilih zaradi upadanja konjunktura pa bo povratno negativno vplivalo na banke.

Ovisnost slovenskih bank od tujine se od začetka desetletja povečuje. Zadolženost slovenskih bank na mednarodnem grosističnem finančnem trgu je oktobra 2008 dosegla 16,8 milijarde evrov oz. 35,4 odstotka bilančne vsote (Jašovič in Košak, 2008), leta 2004 je znašala 20 odstotkov. Zaradi visoke odvisnosti od uspešnosti refinanciranja na tujih trgih, ki pa so skoraj zamrznjeni, so slovenske banke občutljive glede nadaljnega razvoja finančne krize.

Negotovost glede refinanciranja vpliva tudi na obseg kreditne aktivnosti bank v lanskem letu. Po letu 2002, ko je medletna stopnja rasti posojil nebančnemu sektorju začela naraščati in je konec leta 2007 dosegla 40 odstotkov, se je krepko umirila. Jašovič in Košak ob tem izpostavljata, da povprečna rast vlog nebančnega sektorja od leta 2003 ni presegla 10 odstotkov, kar je banke dodatno potegnilo v zadolževanje na mednarodnih trgih.

Pokritost posojil nebančnemu sektorju z vlogami bančnega sektorja je po zadnjih podatkih 62-odstotna, v primerjavi z letom 2003 se je prepolovila. Povprečna vrednost tega kazalca za banke v EU je leta 2006 znašala 82 odstotkov (Jašovič in Košak, 2008), kar kaže na večjo ranljivost slovenskih bank glede na uspešnost refinanciranja na grosističnem trgu. Med finančne ukrepe lahko uvrstimo tistega, ki se nanaša na posojila kreditnim institucijam, zavarovalnicam, pozavarovalnicam in pokojninskim družbam, saj je z novimi merili in pogoji določil nove kriterije za pridobivanje posojil, navedene institucije pa so v večinski državni lasti. Odobritev posojila sprejme vlada na osnovi mnenja nadzorne institucije (Banka Slovenije ali Agencija za zavarovalni nadzor). Ročnost posojil je odvisna od ročnosti virov RS. Cena/obrestna mera temelji na strošku zadolžitve s poroštvom RS in se določa v okvirih priporočil ECB.

Vlada je sprejela sklep, s katerim lahko poroštvo RS dobijo le tiste kreditne institucije (banke), ki zaradi učinkov globalne finančne krize same, brez porošstva države, ne morejo izpeljati transakcij zadolžitve na finančnem ali medbančnem trgu, ki bi jim zagotovile pridobitev finančnih virov, potrebnih za financiranje zapadlih obveznosti in zagotavljanja virov za svoje poslovanje. Namen izdajanja poroštev je omejevanje učinkov svetovne finančne krize in ohranitev stabilnosti domačega finančnega sistema. Tovrstna porošstva so lahko izdana samo za zadolžitve kreditnih institucij (bank) in do skupne višine 12 milijard evrov glavnice do 31. 12. 2010. Kreditne institucije morajo tako pridobljena sredstva uporabiti izključno za spodbujanje gospodarske aktivnosti in za zagotovitev ustrezne kreditne podpore gospodarstvu in prebivalstvu. O izdaji porošstva odloča Vlada RS na predlog ministrstva za finance na podlagi vloge prosilke in ocene Banke Slovenije.

Pri zadnji finančni krizi so v uporabi trije načini reševanja finančnih ustanov, ki so nelikvidne in insolventne: dokapitalizacije bank, prevzemi izvzetih solventnih delov finančnih institucij s strani konkurentov (insolventni deli gredo v stečaj) in državne garancije za depozite prebivalstva (bojazen odliva sredstev iz banke). Ker je edini način reševanja posledic finančne krize zasebni prevzem ali nacionalizacija kritičnih finančnih ustanov, vidimo v zadnjem času poddržavljanje bank v razvitem kapitalističnem svetu. Banke imajo namreč v aktivih obveznice, ki jih ne morejo prodati, v pasivi pa depozite, ki jih želijo deponenti v krizi dvigniti. Banki zmanjkuje likvidnosti, ko je obseg danih posojil in kupljenih obveznic večji od obsega pridobljenih depozitov. Ker nimajo dovolj kapitala za pokritje razlike, jih morajo lastniki dokapitalizirati ali pa jih kupijo druge finančne ustanove.

Za reševanje finančne krize v bankah ni splošno sprejete strategije in politike. Štiblar (2008) povzema po Ohmae (2008) naslednje sistematične pristope:

- finančno krizo je treba obravnavati kot sistemsko napako in ne reagirati na posamezne težave;
- potrebna je izbira pravih zaporednih ukrepov, da bi se lahko problem rešil v pravem času (prvi korak je rešitev likvidnostne krize, za kar so potrebne posojilne linije likvidnosti; drugi korak je odprava slabih aktiv – odpisi presežajo delniški kapital, svežega ni dovolj – primerni so prevzemi, dokapitalizacija (nacionalizacija v primeru vstopa države); tretji korak je zaznamovan s krizo v realnem sektorju – ukrepati je treba z monetarnimi in fiskalnimi spodbudami);
- konstruirati svetovni bančni sistem, da bi se izognili podobnim problemom v prihodnosti.

5 Sklep

Zadnja leta med bančniki velikokrat slišimo »back to the core business«, kar pomeni vrnitev k osnovnim bančnim poslom – posojanje denarja, sprejemanje depozitov, opravljanje plačilnega prometa in menjalnih transakcij. Vzpostaviti je treba nov globalni finančni red, nadzor nad poslovanjem, vodstvi in lastništvom finančnih inštitucij. Časi inovativnih finančnih instrumentov, (pre)visokih dobičkov in pohlepa so minili. Osnovno vprašanje, ki ostaja, je, ali smo sposobni na dolgi rok spremeniti vrednote in miselnost.

LITERATURA

1. Barle, J., Žunič, A: Globalna finančna kriza z vidika upravljanja tveganj. Vpliv finančne krize na slovenski bančni sistem. Zbornik referatov Konferenca Globalna finančna kriza in slovensko gospodarstvo. Spletna stran: <http://www.zes.si/files/Zbornik%20referatov.pdf> [Citirano 25. 3. 2012].
2. Dolenc, P., Štubelj, I: Kriza drugorazrednih posojil in njihov vpliv na dobičke izbranih slovenskih bank. Vpliv finančne krize na slovenski bančni sistem. Spletna stran: <http://www.zes.si/files/Zbornik%20referatov.pdf> [Citirano 25. 3. 2012].
3. Glavič, B. : Ko zajokajo tudi borzniki in brezsrčni kapitalisti. najdeno, dostopno na Spletna stran: http://www.dnevnik.si/nedeljski_dnevnik/aktualno/1042223143 [Citirano 25. 3. 2012].
4. Griffiths, A., Wall, S. (2007). Applied economics. Harlow: Pearson Education.
5. <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/fintrgi-mag/seminarji/>.
6. Jašovič, B., Košak, T.: Vpliv finančne krize na slovenski bančni sistem. Zbornik referatov Konferenca Globalna finančna kriza in slovensko gospodarstvo. Mishkin, F. S., Eakins, S. G. (2009). Financial markets and institutions. Boston: Prentice Hall.
7. Štiblar, F. (2008). Svetovna kriza in Slovenci. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

Dr. Tatjana Devjak

Ravnatelj vrtca v vlogi menedžerja pri izvajanju predšolske vzgoje

UDK 373.21:005

KLJUČNE BESEDE: predšolska vzgoja, projekt Reggio Emilia, vodenje in upravljanje

POVZETEK - Avtorica v prispevku analizira vlogo ravnatelja vrtca kot managerja in predstavlja rezultate raziskave med ravnateljmi in ravnateljicami vrtcev, ki je bila izvedena v projektu »Profesionalno usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje elementov posebnih pedagoških načel koncepta Reggio Emilia na področju predšolske vzgoje v letih 2008–2013«. V prispevku je prikazana spremenjena vloga ravnatelja vrtca danes. Pristojnosti in odgovornosti za razvoj in delovanje sistema predšolske vzgoje so sicer res porazdeljene med različnimi akterji, od lokalne skupnosti, Ministrstva za šolstvo in šport, Zavoda Republike Slovenije za šolstvo in šport, do različnih zavodov in inštitucij, ki so ustanovljene za razvoj, svetovanje in izobraževanje na področju vzgoje in izobraževanja, vendar pri doseganju ciljev zagotavljanja kakovostnega dela na področju predšolske vzgoje pa se ravnatelj bolj kot kadarkoli prej posveča svoji vlogi managerja. Rezultati raziskave kažejo, da ravnatelj in ravnateljice menijo, da je vloga managerja pomembna pri vodenju in upravljanju vrtca, zlasti pa pri dogovarjanju z lokalno skupnostjo kot ustanoviteljico glede zadostnih finančnih sredstev za delovanje in zagotavljanje kakovostne predšolske vzgoje.

UDC 373.21:005

KEY WORDS: preschool education, Reggio Emilia project, leadership and management,

ABSTRACT - This paper analyses the role of a headmaster as a kindergarten manager and presents the results of the research among kindergarten headmasters and headmistresses, which was conducted within the scope of the project »Professional Training for Education Professionals to Implement the Elements of the Special Pedagogical Principles of the Reggio Emilia Concept in Preschool Education 2008 – 2013«. This paper discusses the changed role of kindergarten headmasters today. The powers and responsibilities for the development and function of early childhood education are indeed distributed between different actors, from local communities, the Ministry of Education, Science, Culture and Sports, the National Education Institute of the Republic Slovenia to various institutions and institutes that are established for the development, consultancy and education in the field of care and education. However, in achieving the objectives of providing quality work in the field of early childhood education, headmasters are more than ever dedicated to its managerial role. The research results show that the headmasters and the headmistresses consider the managerial role important in the management and administration of kindergarten, especially in agreement with the local community as the founder with regard to sufficient financial resources to operate and provide quality early childhood education.

1 Uvod

Med cilji politike predšolske vzgoje pri nas je nedvomno na prvem mestu zagotavljanje kakovostnega varstva in vzgoje predšolskih otrok. Pristojnosti in odgovornosti za razvoj in delovanje sistema predšolske vzgoje so porazdeljene med različnimi akterji. Čeprav je ustanavljanje vrtcev, inštitucij javnega pomena za zagotavljanje predšolske vzgoje, v rokah lokalne skupnosti, so tu še pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport, strokovni sveti, ki jih imenuje vlada Republike Slovenije, in zavodi, npr. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport in drugi, ki so ustanovljeni za razvoj, svetovanje in izobraževanje na področju vzgoje in izobraževanja. V Slove-

niji sta temeljna pravna akta, ki urejata področje predšolske vzgoje Zakon o vrtcih (1996) in Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (1996), ki sta do danes doživela že kar nekaj sprememb in dopolnitev. Iz zakonskih in podzakonskih aktov, ki urejajo področje predšolske vzgoje, jasno razberemo cilje in naloge predšolske vzgoje kot tudi kriterije organiziranja, financiranja in delovanja le-te. Osrednje naloge vrtca, zapisane v 2. členu Zakona o vrtcih (1996), so: pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, izboljšanje kvalitete življenja družin in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti.

Namen prispevka je prikazati različne vloge, naloge in pristojnosti ravnatelja vrtca in lokalne skupnosti kot ustanoviteljice vrtca ter dileme v zvezi z avtonomijo dela ravnateljic in ravnateljev vrtcev skozi teoretične koncepte, zakonske usmeritve in rezultate raziskave, ki je bila izvedena v letu 2010 v okviru projekta »Profesionalno usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje elementov posebnih pedagoških načel Reggio Emilia koncepta na področju predšolske vzgoje 2008-2013«.

2 Ravnatelj kot pedagoški vodja in/ali ravnatelj kot menedžer

Dandanes, ko se soočamo s spremenjeno in dopolnjeno vlogo ravnatelja/ice, lahko celo zapišemo, da se ravnatelj danes bolj kot kdaj koli prej pojavlja v dveh vlogah: (1) ravnatelj kot pedagoški vodja in (2) ravnatelj kot menedžer (Resman, 1994). Njegova druga vloga izhaja iz upravne in pedagoške funkcije vodenja, obe pa sta tesno naslonjeni druga na drugo. Ali kot pravi Resman (prav tam: 124), mora ravnatelj videti šolsko perspektivo z obeh vidikov, tako s perspektive menedžmenta kakor tudi s pedagoške. Vlogo menedžerja mu je na nek način (bolj kot je bilo pričakovati) dodelila lokalna skupnost, kajti področje otroškega varstva je ena od najpomembnejših nalog v pristojnosti občine. Občina mora organizirati primerno izvajanje otroškega varstva za potrebe občanov in ravnatelj je tisti ključni dejavnik v tem procesu, ki mu je podeljena tako s strani države kot s strani občine pomembna usklajevalna, organizacijska, izvedbena in še marsikatera druga pomembna vloga in iz vseh naštetih vlog izpeljane naloge.

Iz določil Zakona o vrtcih (1996) izhaja, da je država vse obveznosti glede ustanoviteljstva in financiranja predšolske vzgoje prenesla na občine, hkrati pa ohranja v svoji domeni vse predpise in standarde, ki neposredno vplivajo na obveznosti občin do vrtcev (Devčić, 2005). Lokalna skupnost v Sloveniji načrtuje in uresničuje naloge z razvojnimi programi, projekti in proračuni. Ker je predšolska vzgoja v vrtcih sestavni del vzgoje in izobraževanja, mora potekati po načelih demokratičnosti, pluralizma, avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti zaposlenih, enakih možnosti za otroke in starše, upoštevanje različnosti med otroki, pravice do izbire drugačnosti in ohranjanja ravnotežja med raznimi vidiki otrokovega telesnega in duševnega razvoja (Prav tam). Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, Uradni list RS, 12/1996 in 23/1996) določa v svojem 40. in 41. členu naloge lokal-

ne skupnosti glede ustanavljanja javnih vrtcev, hkrati pa zakon določa tudi pravila in kriterije za ustanovitev. Tako javne vrtce ustanavlja lokalna skupnost oziroma država po danih zakonskih kriterijih, merilih pa tudi pravilih. V Sloveniji so zlasti pravila, ki jih določa svet javnega vrtca (katerega člani so poleg zaposlenih in predstavnikov staršev tudi predstavniki lokalne skupnosti), lahko predpogoj kakovosti delovanja javnega vrtca. Ravnatelj vrtca (šole, če je vrtec sestavni del nje) je torej tista ključna oseba, »ki mora usklajevati med različnimi profesionalnimi, politični in potrošniškimi vrednotami in pogledi, ki prežemajo ljudi« (Resman, 1994:128) in vzgojno-izobraževalni proces. Svet javnega vrtca Resman uvršča med »strukture komunalnega šolskega upravljanja in vodenja« (1993: 236), katerega pristojnosti so na eni strani z zakonom določene (od zgoraj navzdol, od ministrstva), na drugi strani pa ima tudi dane določene pristojnosti odločanja o lokalni šolski (vzgojni) politiki in pomenijo na tej ravni neke vrste najvišjo šolsko oblast (Resman, 1993: 236). Poleg sooblikovanja in skrbi za zagotavljanje pogojev uresničevanja tudi lokalne politike predšolskega vzgajanja (javnega vrtca) ima Svet tudi druge naloge, kot je nastavljanje ravnatelja, finančne zadeve, investicije, pritožbe staršev, nadzor nad programom, regulacija določene zadeve (standardov, normativov in drugih predpisov), izvajanje stikov z občani in lokalno oblastjo, predvsem v smislu soodgovornosti vseh članov, da se na lokalnem nivoju ti predpisi spoštujejo (Prav tam: 238).

Vzgojno-varstveni zavod je namensko organiziran »sistem«. Ker z namenom odgovarjamo na vprašanje »zakaj«, je torej namen poslovanja zavoda vedno postavljen od zunaj (države, lokalne skupnosti). Pučko (2000) pravi, da je namen poslovanja zavoda (javnega podjetja) ubeseden v poslanstvu, ki ga nosi, se pravi, poslanstvo se nanaša na sorazmerno trajne namene (varstvo in vzgoja predšolskih otrok). Iz poslanstva pa nato izpeljemo cilje: kaj želimo oziroma kaj moramo doseči, da bi bolj dosledno, načrtno in smotno uresničevali poslanstvo (Rejc in Pevcin, 2001).

Pristojnosti ravnatelja kot vodje vrtca točno določa 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (1996). Tako zakon določa, da je ravnatelj pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca (oziroma šole, če je vrtec del šole, enota pri osnovni šoli). Po Resmanu (1994) ima ravnatelj v opisu svojih del in nalog točno določene naloge, skrbi za celotno šolsko delo, odgovoren je za poslovodno (upravno) in tudi za pedagoško (strokovno) delo šole. Ravnatelj kot pedagoški vodja vrtca se ukvarja z vprašanji vzgojnega procesa, opravlja hospitacije po oddelkih, se pogovarja z vzgojitelji in varuhi predšolskih otrok in vodi pedagoški zbor (konference). Izhodišče njegovega dela je strokovno-pedagoško znanje, zato mora biti strokovnjak na pedagoškem področju.

Ravnatelj kot menedžer pa mora zagotavljati čim boljše pogoje za pedagoško delo, tako da se ukvarja s pogoji izvajanja predšolske vzgoje (prostorskimi, kadrovskimi, finančnimi), s kratkoročnimi (letnimi) in dolgoročnimi (večletnimi) načrti dela, razporejanjem in delitvijo nalog, skrbi za povezovanje vrtca z okoljem in okolja z vrtcem, poskrbeti pa mora tudi za evalvacijo dela (Resman, 2002). Dokler je bil razvoj predšolske vzgoje usmerjan »od zunaj«, evalvacija ni bila niti potrebna. V

razmerah dejanske decentralizacije in šolske avtonomije, pravi Resman, pa je evalvacija »glavni vzvod šolsko zasnovanega razvoja; brez nje ni mogoče niti oceniti niti načrtovati šolskega razvoja« (Prav tam: 23).

Pri opisanih nalogah pa se postavlja vprašanje, kako razmejiti oziroma kako postaviti mejo med dvema vlogama ravnatelja: (1) ravnatelj kot odgovoren vodja vrtca (odgovornost do vseh zaposlenih v vzgojno-varstvenem zavodu, do staršev, do lokalne skupnosti kot ustanoviteljice zavoda, ki ga on upravlja in vodi, in do države - zakonodajalke) in (2) ravnatelj kot avtonomen, samostojen in neodvisen vodja vzgojno-varstvenega zavoda. Resman (2002) ugotavlja, da avtonomija ravnatelja lahko povečuje kakovost dela, vendar pa sama po sebi te kakovosti ne zagotavlja. Avtonomija je lahko tudi past, predvsem pa je odgovornost, ki se ji država ne more odreči. Država mora zagotoviti pravne okvire delovanja vrtca in ravno preko teh okvirov (formalno-pravnih) zagotavljati uresničitev določenih standardov na področju vzgoje (in izobraževanja), ki naj bi jih otroci dosegli. Vprašamo se lahko, kje je meja med odgovornostjo in avtonomnostjo ravnatelja (vodje vrtca) glede na prej naštetje dejavnike. Bečaj (2001) pravi, da je za odgovor, ki je skladen z definicijo avtonomnosti - za vsakogar drugačne okoliščine - treba poiskati optimalno rešitev, ki je določena z lastnostmi podsistemov, kot so se izoblikovale v preteklosti, ter seveda s trenutnimi okoliščinami, v katerih vzgojno-izobraževalni sistem deluje. Da posamezni interesi ne bi bili v nasprotju s stroko, moramo ravno pri določanju avtonomije ravnatelja oziroma vodje vrtca najti »pravo« ravnotežje. To pa pomeni, da ima ravnatelj izredno veliko odgovornost (večjo kot kdaj koli poprej), kajti visoke kakovosti ni mogoče doseči brez na novo premišljenih predhodnih, sedanjih in prihodnjih možnosti soodločanja vseh omenjenih podsistemov (Kester, 1993; Döbert, 2001, Podgornik in dr., 2009). Področje dela ravnatelja v vrtcu je v mnogo čem odvisno od države in marsikdaj mu država »bolj ali manj veže roke samostojnega odločanja. S tega vidika se tudi lahko definira šolski menedžment in ravnatelj kot menedžer (...), ...razmerje med »moram« in »hočem«, med tem, kar šola (vrtec – opomba avtorice) mora (ali kar mora kot ravnatelj) narediti, ker je tako predpisano, in tistim, kar bo šola (vrtec - op. a.) še delala (naredila), vendar je pri tem pomembna odločitev ljudi« (Resman, 2002: 21), ki so zaposleni v šoli ali v vrtcu. Del menedžmenta pa je tudi šolska uprava in civilna javnost. Na ravnateljevo delo in vodenje pa vplivajo še šolsko okolje: zlasti lokalna skupnost kot ustanoviteljica vrtca, starši, materialna moč okolja, kakor tudi cilji, organizacija, program, opremljenost, velikost ipd., izobrazba in delovne izkušnje strokovnega osebja, ambicije, iniciativnost, zadovoljstvo, komunikacija, klima itd.

Osnova za plačilo staršev je cena programa, v katerega je otrok vključen, in ta cena obsega stroške vzgoje, varstva in prehrane otroka ter ne vsebuje sredstev za investicije in investicijsko vzdrževanje. To zagotavlja lokalna skupnost, tudi s pomočjo državne uprave (razpisi za investicije), vendar je delež občine obvezen, je pa odvisen od proračunskega prihodka oziroma »izračuna na podlagi zneskov dejansko realizirane dohodnine posamezne občine za preteklo leto, izračunane na prebivalca v občini« (Zakon o financiranju občin, 2006, člen 23, in znaša od 30 do 90 % vrednosti

investicije oziroma je občina opravičena do dodatnih sredstev v višini 70 – 100 % vrednosti celotne investicije).

V 15. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o vrtcih (2008) je zapisano, da se spremeni 31. člen, in sicer tako, da cene programov v vrtcih, ki izvajajo javno službo, predlaga vrtec, skupaj s predlogom finančnega načrta, pripravljenega v skladu z izhodišči, ki veljajo za občinski proračun. Ceno programa določi pristojni organ občine ustanoviteljice oz. koncedentke. Od 1. 1. 2012 plačilo staršev določi Center za socialno delo na podlagi lestvice, ki starše razvršča v razrede, upoštevaje dohodek na družinskega člana v primerjavi s povprečno plačo na zaposlenega v Republiki Sloveniji in upoštevaje premoženje družine.

To novost je prinesel Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (Uradni list RS, št. 62/10, spremembe 40/11). Pred uveljavitvijo tega zakona so odločbe o znižanem plačilu izdajale občine. Zakonska novost (od 1. 9. 2008) je, da država preko lokalne skupnosti omogoča staršem, da drugega otroka v vrtec vključijo brezplačno. Zakon tudi določa, katere dejavnosti predšolske vzgoje se financirajo iz državnega proračuna.

Po določitvi cene mora vrtec z izračunom cene seznaniti starše, občine zavezanke za plačilo in ministrstvo, pristojno za predšolsko vzgojo. Zakon v svojem 26. členu predpisuje, da porabo javnih sredstev v vrtcih nadzoruje Računsko sodišče Republike Slovenije, namensko porabo javnih sredstev pa nadzoruje nadzorni odbor in organ šolske inšpekcije ter pristojni organ občine, ustanoviteljice vrtca. Za izvedbo programa predšolske dejavnosti je delež sredstev iz lokalne skupnosti visok, zato imajo svoje nadzorne odbore za nadzor nad porabo namenskih proračunskih sredstev. Zakon o lokalni samoupravi (2007) v svojem 32. členu pravi, da je nadzorni odbor najvišji organ nadzora javne porabe v občini. V okviru svoje pristojnosti nadzoruje tudi namenskost, smotrnost porabe proračunskih sredstev in nadzoruje finančno poslovanje porabnikov (v našem primeru vrtca) proračunskih sredstev. Torej lahko občina, ko meni, da proračunski porabnik (vrtec) teh sredstev ne »troši« v skladu s pogodbo oz. letnim delovnim načrtom na podlagi statuta občine, Zakona o lokalni samoupravi (2007) in Zakona o javnih financah (2002, člen 100 in člen 100a), predpiše, naroči in/ali izvede finančni nadzor nad porabo proračunskih sredstev. Prva stopnica v nadzoru pa so zaposleni sami, tako v vrtcu kot pristojni za posamezno področje v občini (sistem notranje kontrole).

Ob upoštevanju navedenega vidimo, da ni vseeno, v katerem kraju kdo vodi vrtec, kajti od prihodkov občine je marsikdaj odvisno »stanje« področja, ki ga imenujemo družbene dejavnosti in kamor spada tudi področje predšolske vzgoje. V času družbene krize pa se vloga ravnatelja kot menedžerja vrtca še povečuje.

3 Raziskovalni problem in metodologija

Namen prispevka je prikazati različne vloge, naloge in pristojnosti ravnatelja in ravnateljice vrtca (v nadaljevanju ravnateljice) in dileme v zvezi z avtonomijo dela ravnateljic vrtcev skozi teoretične koncepte, zakonske usmeritve in rezultate raziskave, ki je bila izvedena v letu 2010 v okviru projekta »Profesionalno usposabljanje strokovnih delavcev za izvajanje elementov posebnih pedagoških načel koncepta Reggio Emilia na področju predšolske vzgoje«.

Problem raziskave je bil vezan na spoznavanje pogledov ravnateljic in ravnateljev in predstavnikov lokalnih skupnosti, ki so v občini odgovorni za področje predšolske vzgoje v okviru družbenih dejavnosti, in sicer z vidika zagotavljanja zadostnih finančnih sredstev za delovanje vrtca in z vidika zagotavljanja kakovosti predšolske vzgoje v lokalni skupnosti. V raziskavo je bilo vključenih 71 ravnateljic vrtcev in 43 predstavnikov lokalnih skupnosti. V prispevku se bomo osredotočili le na prikaz rezultatov raziskave na vzorcu ravnateljic in vzorcu predstavnikov lokalne skupnosti, ki so odgovorni za delovanje predšolske vzgoje v kraju tudi z vidika vprašanj, ki se nanašajo na razmejitev avtonomije in odgovornosti med ravnateljico vrtca ter občino. Predvsem nas zanima, kaj menijo ravnateljice o svoji vlogi menedžerja: ali tej vlogi posvečajo več pozornosti kot vlogi pedagoškega vodje vrtca in zakaj in ali se zaradi povečane vloge ravnateljice kot menedžerja premalo posvečajo vlogi ravnateljice kot pedagoškega vodje vrtca in kako na spremenjeno vlogo ravnatelja gleda ustanoviteljica vrtca – lokalna skupnost. V prispevku se bomo osredotočili na naslednja raziskovalna vprašanja: (1) Ali so finančna sredstva, odobrena s strani občine, ustrezna za nemoteno delovanje vrtca? (2) Kako lokalna skupnost finančno podpira delovanje vrtca? (3) Ali lokalna skupnost strokovno podpira delovanje vrtca? (4) Ali in kako lokalna skupnost upošteva predloge ravnateljice za izboljšanje življenja in dela v vrtcu? (5) Kako pogosto lokalna skupnost spremlja kakovost dela v vrtcu? (6) Ali menite, da je področje predšolske vzgoje v občini dobro urejeno?

Podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS-X PC in EXCEL.

4 Rezultati in interpretacija

4.1 Finančna sredstva in delovanje vrtca

Na vprašanje: Ali so finančna sredstva, odobrena s strani občine, ustrezna za nemoteno delovanje vrtca? so predstavniki lokalne skupnosti kot ravnateljice vrtcev odgovarjali na pet-stopenjski ocenjevalni lestvici, od 1 ne ustreza do 5 zelo ustreza. Postavili smo hipotezo (H1), da obstajajo razlike v pogledih ravnateljic in predstavnikov lokalnih skupnosti o ustreznosti finančnih sredstev za delovanje vrtca. Predvidevali smo, da občine s pravno-formalnega vidika zagotavljajo zadostna finančna sredstva za delovanje vrtca oziroma za delovanje predšolske vzgoje v občini in da

njihovi predstavniki menijo, da zelo dobro poskrbijo za delovanje vrtca/vrtecev v občini. Prav tako smo predvidevali, da se morajo ravnateljji »pogajati« za določena sredstva (tista, ki predstavljajo v nekem pogledu nadstandard delovanja v programskem in izvedbenem smislu – tu pa izstopajo v vlogi menedžerjev).

Preglednica 1: Ustreznost skupnih finančnih sredstev, namenjenih za delovanje vrtca

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – »Zelo ne ustreza«	0	0,0	1	1,4	1	0,9
2 – »Ne ustreza«	1	2,3	10	14,1	11	9,6
3 – »Komaj ustreza«	4	9,3	30	42,3	34	29,8
4 – »Ustreza«	17	39,5	23	32,4	40	35,1
5 – »Zelo ustreza«	18	41,9	7	9,9	25	21,9
Brez odgovora	3	7,0	0	0,0	3	2,6
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	5	/	3	/	4	/
»Povprečna ocena«	4,00		3,35		3,60	

$$\chi^2 = 32,042, g = 5, P = 0,000$$

Iz rezultatov vidimo, da so se naša predvidevanja uresničila. Mnenja predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin se glede ustreznosti skupnih finančnih sredstev, namenjenih za delovanje vrtca, razlikujejo ($\chi^2 = 32,042, g = 5, P = 0,000$). Največ predstavnikov občin (42 % oziroma 45 % brez upoštevanja tistih, ki niso odgovorili) meni, da občine zelo ustrezno financirajo delovanje vrtcev v njihovi občini, obenem nihče izmed predstavnikov občin ne misli, da financiranje delovanja vrtcev zelo ne ustreza, le eden izmed njih meni, da ne ustreza, kar 81 % (oziroma 88 % brez upoštevanja tistih, ki niso odgovorili) pa jih meni, da financiranje delovanja vrtcev vsaj ustreza. Pri predstavnikih vrtcev (ravnateljicah) jih največ (42 %) meni, da financiranje delovanja vrtcev komaj ustreza, prav tako jih 42 % meni, da financiranje delovanja vrtcev ustreza, kar 16 % pa jih meni, da je financiranje delovanja vrtcev manj kot komaj ustrezno. Ključna ugotovitev, ki nas sicer ne preseneča, ker smo jo predvideli, je, da občine menijo, da za vrtece (in posledično za delovanje predšolske vzgoje) zelo dobro skrbijo. To pomeni, da so prepričani, da ne le pravno-formalno pokrivajo ustrezno delovanje predšolske vzgoje, temveč v to področje vložijo več. V prostih odgovorih so zapisali, da zagotovijo v proračunu več kot zadostna sredstva za materialno delovanje, investicijsko vzdrževanje in za določeno nadstandardno programsko delovanje (plavalni tečaji, obiski gledališč, plačilo avtobusnih prevozov itd.)

Ravnateljice pa menijo, da je financiranje zgolj (povprečno) ustrezno, kar potrjuje tezo, da se morajo ravnateljice s predstavniki lokalnih oblasti pogajati za sredstva. Pomembno je, da ravnateljice sodelujejo s predstavniki lokalne skupnosti že pri obli-

kovanju LDN (letnega delovnega načrta), kajti v septembru, ko se le ta sprejema, mora biti v določenih postavkah usklajen z lokalno skupnostjo zaradi (najmanj) dveh stvari: zaradi kasnejše realizacije in zaradi potrditve na svetu zavoda s strani predstavnikov lokalne skupnosti v svetu zavoda. Zelo pomembno je tudi, da se v oktobru izvedejo podrobne analize delovanja in analize potreb že za naslednje koledarsko leto zaradi oblikovanja občinskega proračuna. Za doseganje tega cilja je potrebno medsebojno usklajevanje in določitev prioritet (materialnih, investicijskih in programskih), kajti le-to potem omogoča nemoteno poslovanje obeh – vrtca in lokalne skupnosti. Da bo na tem področju potrebno še marsikaj postoriti, vidimo iz naslednje preglednice.

Preglednica 2: Finančna podpora vrtcem s strani lokalne skupnosti

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – »Zelo slabo«	0	0,0	2	2,8	2	1,8
2 – »Slabo«	0	0,0	8	11,3	8	7,0
3 – »Zadovoljivo«	0	0,0	30	42,3	30	26,3
4 – »Dobro«	19	44,2	25	35,2	44	38,6
5 – »Zelo dobro«	21	48,8	6	8,5	27	23,7
Brez odgovora	3	7,0	0	0,0	3	2,6
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	5	/	3	/	4	/
»Povprečna ocena«	4,21		3,35		3,68	

$$\chi^2 = 48,181, g = 5, P = 0,000$$

Ko smo ravnateljice in predstavnike lokalnih skupnosti povprašali, kako občine finančno podpirajo delovanje vrtcev – to, kar po zakonu morajo, in drugo, kar je samo v pristojnosti občine (in je vsako leto predvideno v letnem delovnem načrtu, kot npr. nadstandardne dejavnosti, dodatna oprema oziroma modernizacija ipd.), pa smo dobili nekoliko drugačne odgovore.

Mnenja predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin se glede ustreznosti skupnih finančnih sredstev, namenjenih za delovanje vrtcev, razlikujejo ($\chi^2 = 48,181, g = 5, P = 0,000$). Najnižja ocena predstavnikov občin je 4 (prav dobro oziroma dobro oziroma nadpovprečno), največ (49 % oziroma 53 % brez upoštevanja tistih, ki niso odgovorili) jih meni, da občine zelo dobro finančno podpirajo delovanje lokalnih vrtcev. Pri predstavnikih vrtcev (ravnateljicah) jih največ (42 %) meni, da je financiranje delovanja vrtcev povprečno (ni niti slabo niti dobro), več kot 56 % jih meni, da je slabše kot dobro, 2 predstavnika vrtcev (ravnateljici) menita, da lokalna skupnost zelo slabo finančno podpira delovanje vrtcev, 6 predstavnikov vrtcev (ravnateljic) pa meni, da lokalna skupnost zelo dobro finančno podpira delovanje vrtcev. Tudi pogled na povpreč-

ne ocene pove, da so občine veliko bolj zadovoljne same s seboj in prepričane, da za področje predšolske vzgoje namenjajo več finančnih sredstev, kot je to nujno potrebno. (Po podatkih statističnega letopisa občine kot ustanoviteljice vrtcev za delovanje predšolske vzgoje namenjajo precejšen delež svojih proračunskih sredstev.)

4.2 Strokovna podpora vrtcem s strani lokalne skupnosti

V raziskavi nas je tudi zanimalo, ali lokalne skupnosti strokovno podpirajo delovanje vrtca. Pri strokovnem delovanju ne mislimo le na izvajanje kurikula, sem prištevamo tudi organizacijska in ekonomska vprašanja, npr. vprašanje investicij in investicijskega vzdrževanja. Izvajanje kurikula in izbor kadrov je v domeni vrtca, je avtonomija vrtca. Je pa lahko izvajanje kurikula različno. Npr. področje jezika lahko vključuje ogled lutkovne predstave v gledališču, ogled te predstave v vrtcu ali predstavo pripravijo vzgojiteljice same. Vidimo, da je razlika v ciljih (avtonomija vrtca) in v izvedbi (lahko sovpliv lokalne skupnosti). Lokalna skupnost tu vstopi, npr. z zagotovitvijo dodatnih sredstev, ki bi omogočala vsem otrokom npr. brezplačni ogled predstave v gledališču. Podobne primere bi lahko navedli za vseh še pet preostalih kurikularnih področij. Prav tako »strokovna podpora« pomeni odprtost lokalne skupnosti za potrebe investicij: kako in s katerimi zavodi in inštitucijami sodeluje lokalna skupnost in kako lahko ravnateljice planirajo, izvajajo ali spremljajo določene dejavnosti na različnih področjih, ki vplivajo na delovanje vrtca (npr. arhitektura – načrtovanje novih igralnic, strojništvo – zamenjava grelnih teles, klimatske naprave, energetska varčnost itd.).

Preglednica 3: Podpora lokalne skupnosti strokovnemu delovanju vrtca

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – »Zelo slabo«	0	0,0	3	4,2	3	2,6
2 – »Slabo«	0	0,0	12	16,9	12	10,5
3 – »Povprečno / Zadovoljivo«	6	14,0	14	19,7	20	17,5
4 – »Dobro«	19	44,2	34	47,9	53	46,5
5 – »Zelo dobro«	15	34,9	8	11,3	23	20,2
Brez odgovora	3	7,0	0	0,0	3	2,6
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	4	/	4	/	4	/
»Povprečna ocena«	3,93		3,45		3,63	

$$\chi^2 = 22,027, g = 5, P = 0,001$$

Mnenja predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin se glede podpore lokalne skupnosti strokovnemu delovanju vrtcev razlikujejo ($\chi^2 = 22,027, g = 5, P = 0,001$). Skoraj polovica (48 %) predstavnikov občin meni, da lokalna skupnost dobro stro-

kovno podpira delovanje vrtcev v njihovi občini, kar 35 % pa jih meni, da lokalna skupnost zelo dobro strokovno podpira delovanje lokalnih vrtcev. Najnižja ocena predstavnikov občin je 3 (povprečno oziroma zadovoljivo), kar kaže na »visoko samopodobo občin«. Ravnateljice sicer to sodelovanje ocenjujejo bolj kritično, kar nam pokaže tudi izračun povprečnih ocen. So sicer s podporo lokalne skupnosti na strokovnem področju zadovoljne, saj jih daleč največ (48 %) meni, da je strokovna podpora delovanju vrtcev dobra, 20 % jih meni, da je strokovna podpora delovanju vrtcev povprečna (oziroma zadovoljiva, ocena 3), 21 % predstavnikov vrtcev (ravnateljic) meni, da lokalna skupnost slabo ali zelo slabo strokovno podpira delovanje vrta. Le 11 % ravnateljic pa jih meni, da lokalna skupnost zelo dobro strokovno podpira delovanje lokalnih vrtcev. Odpira se vprašanje, ali pri načrtovanju in kasneje pri izvedbi vrtec in lokalna skupnost res nastopata kot partnerja? Lokalna skupnost niso samo zaposleni v občini, so tudi drugi, npr. starši, zaposleni v zavodih in organizacijah itd. (Fisher, 2000).

Preglednica 4: Upoštevanje predlogov vrta za izboljšanje življenja in dela vrta s strani lokalne skupnosti

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – »Zelo slabo«	0	0,0	2	2,8	2	1,8
2 – »Slabo«	0	0,0	11	15,5	11	9,6
3 – »Zadovoljivo«	3	7,0	22	31,0	25	21,9
4 – »Dobro«	21	48,8	27	38,0	48	42,1
5 – »Zelo dobro«	16	37,2	9	12,7	25	21,9
Brez odgovora	3	7,0	0	0,0	3	2,6
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	4	/	4	/	4	/
»Povprečna ocena«	4,02		3,42		3,65	

$$x^2 = 27,959, g = 5, P = 0,000$$

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali lokalna skupnost upošteva predloge ravnateljic za izboljšanje življenja in dela vrtcev. Predvidevali smo, da je lokalna skupnost odprta za predloge vrtcev. Tudi v Smernicah vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj od predšolske vzgoje do univerzitetnega izobraževanja (2007) je med cilji in načeli vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj tudi načelo partnerstva na lokalnem nivoju, ki poudarja, da je treba upoštevati različne lokalne (tudi regionalne, nacionalne, mednarodne in svetovne) razmere in si prizadevati za ravnovesje med različnimi interesi. Če med interese prištevamo različne predloge ravnateljic za izboljšanje življenja in dela vrta, in če vzamemo pod drobnogled, kako lokalna skupnost te predloge tudi upošteva, vidimo glede na podatke raziskave, da pravega partnerstva še ni.

Mnenja predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin se glede upoštevanja predlogov vrtcev za izboljšanje življenja in dela v njih s strani lokalne skupnosti razlikujejo ($\chi^2 = 27,959$, $g = 5$, $P = 0,000$). Največ (49 % oziroma 53 % brez upoštevanja tistih, ki niso odgovorili) predstavnikov občin meni, da dobro (ocena 4) upoštevajo predloge vrtcev za izboljšanje življenja in dela v njih, kar 37 % pa jih meni, da zelo dobro upoštevajo predloge vrtcev, le trije predstavniki občin pa menijo, da povprečno (ocena 3; kar je tudi najnižja ocena) upoštevajo take predloge vrtcev. Pri predstavnikih vrtcev (ravnateljicah) pa je slika zopet drugačna. Njihove izbire so pomaknjene po lestvici od zadovoljivo (ocena 3), slabo (ocena 2) do zelo slabo (ocena 1). Največ (38 %) jih meni, da lokalna skupnost dobro prisluhne njihovim predlogom in jih podpira (ocena 4), 31 % jih meni, da občine prisluhnejo njihovim predlogom (ocena 3), 18 % predstavnikov vrtcev (ravnateljic) meni, da lokalne skupnosti slabo ali zelo slabo »slišijo« njihove predloge za izboljšanje življenja in dela v vrtcih. Le 13 % pa jih meni, da lokalna skupnost zelo dobro upošteva predloge vrtcev. Ena od ravnateljic je zapisala v prostem odgovoru: »Verjamem, da občina nima denarja in da težko ustreže vsem željam in potrebam. Vendar, ali se investicija v otroka ne izplača bolj kot investicija v asfalt na vsako vaško pot ali investicija v javno razsvetljava za vsakim ovinkom?« In druga: »Vesela sem, da smo lani dobili nov vrtec. Potrebovali smo ga. S skupnimi močmi smo zmogli.«

4.3. Kakovost dela v vrtcu

Preglednica 5: Pogostost spremljanja kakovosti dela v vrtcu

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – nikoli	1	2,3	11	15,5	12	10,5
2 – redko	5	11,6	18	25,4	23	20,2
3 - občasno	15	34,9	24	33,8	39	34,2
4 - pogosto	16	37,2	11	15,5	27	23,7
5 – zelo pogosto	3	7,0	6	8,5	9	7,9
Brez odgovora	3	7,0	1	1,4	4	3,5
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	4	/	3	/	3	/
»Povprečna ocena«	3,14		2,72		2,88	

$$\chi^2 = 14,693, g = 5, P = 0,012$$

Mnenja predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin se glede upoštevanja predlogov vrtcev za izboljšanje življenja in dela v njih razlikujejo ($\chi^2 = 14,693$, $g = 5$, $P = 0,012$). Največ (37 %) predstavnikov občin meni, da pogosto (ocena 4) spremlja kakovost dela v vrtcih, le nekoliko manj pa jih meni, da občasno (ocena 3) spremljajo

kakovost dela v vrtcih. Zelo malo jih meni, da zelo pogosto spremljajo kakovost dela v vrtcih. Pri predstavnikih vrtcev (ravnateljicah) je mnenje o pogostosti spremljanja kakovosti dela v vrtcih s strani lokalne skupnosti bolj razpršeno. Ravnateljice so bile tudi pri tem vprašanju bolj kritične, morda realne. Največ (34 %) jih meni, da lokalne skupnosti pogosto spremljajo kakovost dela v vrtcih. Da lokalne skupnosti redko ali občasno spremljajo kakovost izvajanja predšolske vzgoje, meni skoraj 60 % ravnateljic, daleč najmanj pa jih meni, da lokalne skupnosti spremljajo kakovost dela v vrtcih zelo pogosto (ocena 5). Kot vidimo, občine menijo, da bolj pogosto spremljajo kakovost v vrtcih, kot pa to ocenjujejo ravnateljice. V prostih odgovorih občin smo zasledili, da kakovost spremljajo ob finančnih zahtevkih vrtcev. Ravnateljice pa so zapisale, da si želijo več »okroglih miz« na temo kakovosti skupaj s predstavniki občine.

Ravnateljicam in predstavnikom lokalnih skupnosti, ki so zadolženi za delovanje predšolske vzgoje, smo postavili vprašanje: Ali menite, da je področje predšolske vzgoje v občini dobro urejeno? Predvidevali smo, da oboji, tako ravnateljice kot predstavniki občine menijo, da je področje predšolske vzgoje v občini dobro urejeno.

Preglednica 6: Urejenost predšolske vzgoje v vaši občini

OCENA	OBČINE		VRTCI		SKUPAJ	
	f	f%	f	f%	f	f%
1 – »Zelo slabo«	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2 – »Slabo«	0	0,0	3	4,2	3	2,6
3 – »Zadovoljivo«	7	16,3	24	33,8	31	27,2
4 – »Dobro«	19	44,2	28	39,4	47	41,2
5 – »Zelo dobro«	14	32,6	16	22,5	30	26,3
Brez odgovora	3	7,0	0	0,0	3	2,6
SKUPAJ	43	100	71	100	114	100
Modus	4	/	4	/	4	/
»Povprečna ocena«	3,88		3,80		3,83	

$$\chi^2 = 10,964, g = 5, P = 0,052$$

Rezultati raziskave potrjujejo našo hipotezo. Pri ocenjevanju urejenosti predšolske vzgoje v občinah se mnenja predstavnikov vrtcev, ravnateljic in občin ne razlikuje statistično značilno (s stopnjo tveganja 5 %). V primerjavi z ostalimi obravnavanimi vprašanji v prispevku vidimo, da ravnateljice in predstavniki občin ocenjujejo, da je področje predšolske vzgoje bolj kot dobro urejeno, povprečna ocena je skoraj 4 (prav dobro). Povprečna ocena pri ravnateljicah je za malenkost nižja kot pri predstavnikih občin, pri tem vprašanju nihče ni dodelil ocene 1 (zelo slabo) in hkrati je »povprečna ocena« predstavnikov vrtcev (ravnateljic) največja, razlika med »povprečnimi ocenami« predstavnikov vrtcev (ravnateljic) in občin pa je najmanjša.

Ocenjujemo, da ravnateljice in predstavniki občin upravičeno menijo, da je področje predšolske vzgoje v občinah dobro urejeno. Že v prejšnji državi, katere del smo bili, so temu področju posvečali veliko pozornosti. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo obdobje intenzivne gradnje novih vrtcev s pomočjo samoprispevkov, država je dvignila izobrazbene standarde za vzgojiteljice in vzgojitelje predšolskih otrok, politika je podpirala vključevanje otrok v vrtce, strokovni delavci na tem področju so spremljali novosti in znanstvene dosežke in tudi starši – zlasti matere so pri razvoju predšolske vloge odigrali svojo vlogo na posreden (zahtevali za svojega otroka kakovostno vzgojo in varstvo ter izobraževanje) in na neposreden način – bili so predstavniki v svetu staršev in v svetu zavoda vrtca, kjer so s svojim aktivnim delom pripomogli h kakovostnemu razvoju in izvedbi predšolske vzgoje.

5 Zaključek

Kakovostno reševanje skupnih zadev, kamor spada tudi področje predšolske vzgoje (področje družbenih dejavnosti) zahteva od vseh akterjev najprej poznavanje posameznih in posamičnih del in nalog, kompetenc in pristojnosti, natančnost v prepoznavanju specifičnih elementov področja, strpnost v komunikaciji, slišnost slišane-ga, upoštevanje ter reševanje skupnih potreb v okviru predpisanega, dovoljenega in možnega. Če je lokalna skupnost naravna teritorialna družbena skupnost, kjer se na lokalni ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalcev (v našem primeru potreba po predšolski vzgoji otrok) in ki jih razrešujejo skupaj, je ravnateljica vrtca odgovorna za delovanje vrtca, je torej tisti ključni dejavnik v procesu, ki mu je dodeljena tako s strani lokalne skupnosti (kot tudi posredno s strani države) pomembna usklajevalna, organizacijska, izvedbena in še marsikatera druga pomembna vloga, izpeljana iz njegovih nalog in ciljev predšolske vzgoje v državi. Vprašanje, kolikšna naj bo avtonomija ravnateljice vrtca pri izvajanju predšolske vzgoje v lokalni skupnosti, je odvisno od razumevanja in poznavanja problematike delovanja vrtca in delovanja občine z obeh strani. Vidimo namreč, da lokalne skupnosti drugače razumejo in vidijo področje predšolske vzgoje kot ravnateljice vrtcev, čeprav imajo svoje predstavnike v svetu zavoda. Po vsej verjetnosti med predstavniki sveta zavoda in predstavniki lokalnih skupnosti ni obojesmerne komunikacije in so »komunikacijski šumi« vse preveč prisotni. Ravnateljice pa so premalo vpete v delovanje lokalne skupnosti, zlasti v delovanje področij, ki jih pokrivajo družbene dejavnosti. Vpetost ravnateljice ali vrtca v delovanje lokalne skupnosti in obratno naj ne bi bilo le v okviru proslav, priprav razstav in drugih dejavnosti, in še to le s strani zaposlenih, temveč bi to moral biti projekt, ki bi omogočal vpletenost ožje in širše družbene, lokalne skupnosti in tudi prepoznavanje, izvajanje, spremljanje in evalvacijo življenja in dela v vrtcu in v lokalni skupnosti, predvsem v smislu soodgovornosti vseh vpletenih, ne le odgovornih v vrtcu ali na občini.

LITERATURA

1. Bečaj, J. (2001). Šolska avtonomija kot proces. V: Šolska avtonomija v Evropi. Ljubljana: Družina, Celje: Mohorjeva družba.
2. Devčič, B. (2005). Vzgoja in varstvo predšolskih otrok kot predmet javnih politik. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Devjak, S. (2001). Regionalni razvojni programi kot dejavnik razvojnega planiranja občine v Sloveniji. V: Zbornik znanstvenih razprav (ur. Grad, J. et al.). Ljubljana: Visoka upravna šola, str. 189-211.
4. Devjak, T. (2001). Europski ciljevi postizanja kvalitete u obrazovanju. Napredak: Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Zagreb, 142, 3, str. 354-366.
5. Döber, H., Geibler, H. (2001). Šolska avtonomija v Evropi. Ljubljana: Družina, Celje: Mohorjeva družba.
6. Fisher, F. (2000). Citizen participation – local government financial management training series. Book 14. Bratislava: Local Self Government Assistance Center (LSGAC).
7. Kester, I. (1993). Management in the public sector. London: International Thomson Business Press.
8. Kurikulum za vrte (1999). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
9. Lipičnik, B. (1995). Ravnateljevo ravnanje. V: Bečaj, J. in Velikonja, M. Menedžment v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, str. 79-129.
10. Odredba o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (1997). Uradni list RS, št. 57.
11. Podgornik, V., Devjak, T., Vogrinc, J. (2009). Zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela s pomočjo samoevalvacije in raziskovanja. V: Izzivi pedagoškega koncepta Reggio Emilia (ur. Devjak, T. in Skubic, D.). Ljubljana: Pedagoška fakulteta, str. 235-245.
12. Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (2008). Uradni list RS št. 25.
13. Pučko, D. (2000). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Rejc, A. in Pevcin, P. (2001). Sodobno spremljanje (merjenje in ocenjevanje), uspešnosti podjetij v javni upravi. V: Zbornik znanstvenih razprav (ur. Grad, J. et al.). Ljubljana: Visoka upravna šola, str. 269-299.
15. Resman, M. (1992). Temeljni nivoji šolske organiziranosti. Sodobna pedagogika, št. 9-10, str. 497-511.
16. Resman, M. (1993). Management, šolstvo in šola. Sodobna pedagogika, št. 9-10, str. 457-473.
17. Resman, M. (1994). Ravnatelj in vizija šole. Sodobna pedagogika, št. 3-4, str. 122-132.
18. Resman, M. (1999). Utemeljevanje, organizacija in naloge regionalnega šolstva. Sodobna pedagogika, št. 3, str. 8-25.
19. Resman, M. (2002). Vzvodi šolskega razvoja. Sodobna pedagogika, št. 1, str. 8-26.
20. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF)(2009). http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/ [Citirano 8. 5. 2010].
21. Smernice vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj od predšolske vzgoje do univerzitetnega izobraževanja (2007). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

22. Šmidovnik, J. (2002). Prazen prostor med državo in občinami narekuje pokrajine. V: Vlaj, S. in dr. Posvet lokalna demokracija. Udeležba občanov v lokalnem javnem življenju. Ljubljana: Visoka upravna šola.
23. Zakon o financiranju občin. Uradni list RS, 80/1994, 89/1999, 119/2002, 40/2003, 90/2005, 32/2006, 57/2008.
24. Zakon o interventnih ukrepih (2010). Uradni list RS, št. 94.
25. Zakon o javnih financah. Uradni list RS 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002.
26. Zakon o lokalni samoupravi. Uradni list RS, 72/1993, 6/1994, 20/1995, 44/1996, 26/1997, 70/2000, 108/2003 in 60 in 94/2007.
27. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Uradni list RS, 12/1996, 16/2007 in 22/2009.

Predpravna obravnava zapadlih neplačanih terjatev fizičnih oseb v bankah

UDK 336.774.3

KLJUČNE BESEDE: plačilna nedisciplina, zapadle terjatve, banke, fizične osebe, predpravna izterjava

POVZETEK - Kot velik del sveta je recesija na mnogih področjih ujela nepripravljeno tudi Slovenijo, eno izmed njih pa je neobvladovanje plačilne discipline, tako na strani podjetij kot fizičnih oseb. Oba segmenta sta se v času gospodarske rasti prekomerno zadolževala, porabljala denar v napačne namene, posledice pa se odražajo v nezmožnosti odplačevanja obveznosti, ki se po znesku in številu povečujejo. Sicer likvidne slovenske banke potrebujejo dodatni kapital, ki pa ga v Sloveniji ni. V takih razmerah lahko pričakujemo, da se bo »kreditni krč« nadaljeval predvsem zaradi kapitalne podhranjenosti in slabe dobičkonosnosti slovenskih podjetij, kar bo dodatno vplivalo tudi na nezaposlenost, ki bo samo še razlog več za povečanje dolgov fizičnih oseb. Osnovni procesi predpravne obravnave zapadlih terjatev fizičnih oseb se med slovenskimi bankami ne razlikujejo, ne glede na to, ali jih izvajajo same ali pa so jih »outsoursale« zunanjim izvajalcem. Na podlagi poslovnih pravil po določenem času od nastanka dolga neplačnike obveščajo o zamudah, jih v nadaljevanju pisno opominjajo, izterjujejo po telefonu, izvajajo pobote in jim v zadnji fazi na podlagi pogodbenega razmerja ukinejo račune ter predajo v pravno obravnavo. Vse navedeno pa je povezano z zaračunavanjem dodatnih stroškov

UDC 336.774.3

KEY WORDS: payment indiscipline, outstanding receivables, non-payer, natural person, pre-legal collection

ABSTRACT - As the rest of the world, the recession caught Slovenia unprepared in many fields, one of which addresses payment discipline on the part of legal and natural persons. Both segments over-borrowed in times of economic growth and spent the purchased money for wrong purposes, which resulted in the inability to fulfil their obligations that have risen in amount and number. In turn, solvent Slovenian banks need additional capital that Slovenia does not have. In these circumstances, we can expect the »credit crunch« to continue mostly due to capital undernourishment and poor profitability of Slovenian companies, which will also affect unemployment and, consequently, increase the debt of individuals. The basic process of pre-legal action against natural persons for outstanding receivables does not differ among Slovenian banks, regardless of being carried out by the banks or outsourced to external contractors. Based on business rules and after a certain period from the creation of debt, they inform non-payers of their delay, send notices, contact them by phone, agree on offsetting and, at the last stage, terminate their accounts pursuant to the contract and take legal action against the client. The aforementioned is connected with additional costs for non-payers.

1 Uvod

Okolje, v katerem živimo, pa naj gre za družbeno, socialno, kulturno ali poslovno, se spreminja vedno hitreje. Sposobnost hitrega prilagajanja novim globalnim razmeram se v poslovnem svetu pozitivno odraža na trgu, pa naj gre za ponudbo, ki jo povpraševanje v danem trenutku terja, ali za ponudbo, ki pozitivno šokira zaradi popolnoma novega: nova funkcionalnost, nov predmet, nova tehnologija, nov način distribucije, nov, drzen, drugačen način prodajnega pristopa. Za vsako podjetje, ki se v današnjem času pojavlja na konkurenčnem trgu s svojimi produkti ali storitvami, je eden največjih izzivov kreirati, vzpostavljati in vzdrževati optimalne procese, pa naj

gre za fizično izvajanje, tehnološko podprte avtomatizirane procese ali kombinacijo obojih.

Če so v prejšnjem stoletju uspela podjetja, ki so sistemizirala kakovost in produktivnost, potem lahko danes postanejo uspešna tista, ki znajo sistematično realizirati prebojne inovacije in z njimi doseči nadpovprečno dobičkonosnost. V želji po izboljšanju konkurenčnosti podjetij se moramo zavedati tudi dejstva, da v današnjem času zmagujeta izvornost in drznost. Menedžer ne more biti zgolj strateg, ampak tudi »pustolovec« v pravem pomenu besede. Inovativnost in RR (raziskave in razvoj) so med drugim pogoj za konkurenčnost na trgu. Če te ni, ni gospodarske rasti. Če ni gospodarske rasti, ni novih delovnih mest. Brez gospodarske rasti pa je tudi nemogoče doseči družbene cilje, kar zaradi vedno večje razlike med revnimi in bogatimi lahko povratno vpliva na konkurenčnost in gospodarsko rast. Inovativnost in RR, konkurenčnost in družbena odgovornost so vedno bolj pomembni, med seboj povezani, dejavniki za uspeh vsake države in vsakega podjetja (Prašnikar, 2004, str. 9).

Globalna finančna kriza je pred nas postavila ogledalo, katerega odsev kaže naše resnično zavedanje zgornjih trditev in stopnjo implementacije inovacij v naše poslovne procese ter zmožnost prilagajanja strategije podjetij spreminjajočim se razmeram. Banke so bile med drugim postavljene pred velik izziv prezadolževanja pravnih in fizičnih oseb in so se zato znašle pred vprašanjem o učinkovitosti svojih procesov predpravne obravnave zapadlih neplačanih terjatev. Pot do višjega deleža izterjanih dolgov v večini bank pelje preko standardiziranih procesov, ki na koncu neplačniku povzročijo dodatne stroške in ga velikokrat, namesto k rešitvi, pripeljejo na začetek problema.

Nova ljubljanska banka (NLB) se je pri reševanju akutnega stanja zapadlih neplačanih terjatev (v nadaljevanju ZNT) odločila, da je pot do uspeha, učinkovitosti in zadovoljstva vseh deležnikov inovativnost in je tako implementirala nov model za predpravno obravnavo zapadlih neplačanih terjatev.

2 Potreba po inovativni rešitvi

V letih gospodarskega razcveta so, tako kot večina podjetij, tudi banke zaključevale leto uspešno, vendar pa večina njih ni ravnala kot dober gospodar, ravno nasprotno, pri tem imam v mislih tako vrhovni menedžment kot tudi lastnike kapitala. Zelo poplošeno lahko trdimo, da banke niso bile pripravljene na prihod recesije.

Ker smo v NLB v preteklosti, zlasti v času gospodarske rasti, zasledovali strategijo rasti podjetja, večanje tržnega deleža in pri prodajnih planih prisegali na visok navzkrižni prodajni indeks, smo prevečkrat cilj dosegali s »trdo« prodajo. Danes, v času recesije, nizke gospodarske rasti in visoke nezaposlenosti se preteklo poslovanje odraža mnogokrat tudi negativno, predvsem glede naraščanja števila in zneskov ZNT ter podaljšanja časa odplačevanja. Kreditiranje pravnih in fizičnih oseb

je naraščalo iz meseca v mesec, kupovanje denarja v banki je potekalo v skladu s takratnimi formalnimi pravili, kar je vključevalo tudi zahteve Banke Slovenije in zakonodaje. Z začetkom recesije pa se je zgodba obrnila na glavo: bonitete podjetij so se nižale, rezervacije v bilancah so se posledično večale, rezultati poslovanja so postajali negativni, pogoji kreditiranja za oba segmenta so se pričeli zaostrovati, ves čas likvidna banka ni dobila dovolj kapitala, da bi pravočasno izvajala vse svoje ambiciozne strateške načrte (lastnik ni imel ali dal kapitala, hkrati pa se ni odločil za prihod tujega kapitala), posledično podjetja na podlagi zaostrenih kriterijev niso izpolnjevala pogojev za najem novih kreditov (največji problem v Sloveniji na tem področju je prezadolženost gospodarstva), prebivalstvo pa je pristajalo na minimalnih ali celo neizplačanih plačah, kar jim onemogoča ne le najemanje kreditov, pač pa tudi plačevanje anuitet kreditov, porab po plačilnih karticah in poravnavanje negativnega stanja na računih. Od leta 2010 so se v NLB tako ZNT fizičnih oseb po številu in znesku drastično zvišale.

Obstoječe vrste izterjave enostavno niso več dovolj in niso pravi pristop do prezadolženih strank, ki nimajo kje vzeti za plačila dolgov, posledično pa jim grozi pravna izterjava, ki poleg vseh psiholoških pritiskov povzroča samo še dodatno povečanje zneska dolga, banki pa povečuje stroške dela, dodatne oslabitve in ne nazadnje velikanske odpise neizterjanih sredstev. Za poslovni izid banke je pomembno, da ZNT zmanjšamo, še posebej, da zmanjšamo znesek odpisov, hkrati pa, da za čim več naših komitentov uredimo težave v fazi predpravne obravnave in tako preprečimo prenos terjatve v pravno obravnavo. Slednja je pogubna za banko in stranke, saj od banke terja povečano število zaposlenih pravnikov in s tem povečevanje stroškov dela, zahteva veliko vložene energije in veliko časa ter prinaša dodatne administrativne stroške, za komitente pa zamudne obresti.

Treba je torej poskrbeti za banko, hkrati pa tudi za stranke, ki so v preteklosti s kupovanjem denarja pomagale povečevati banki dobiček – poskrbeti za stranke v fazi predpravne obravnave z iskanjem vseh možnih poslovnih in pravnih podlag, da jih bomo »zdrave« ponovno prepustili običajnemu poslovanju z banko. Navedeno stanje in interes NLB, da ohrani svoje lojalne stranke v svojem portfelju tudi v prihodnje, je razlog za popolnoma spremenjen proces, tehnološki razvoj in drugačen pristop pri predpravni obravnavi ZNT za fizične osebe.

Nov model vsebuje dve fazi: prehodne rešitve in ciljno stanje, ter vključuje spremenjeno razmejitev nalog med različnimi izvajalci procesa, centralizirane enote, ki so lahko mnogo bolj učinkovite in imajo lahko veliko boljši pregled nad celotnim dogajanjem, posledično pa tudi veliko možnosti za nove ideje in inovacije pri spremembah modela ali celo uvedbi novega, spremenjene in nove procese ter poslovna pravila, ki zagotavljajo učinkovitost in uspešnost obravnave, tehnološki razvoj, ki zagotavlja avtomatizem izvajanja nalog, in cilj: s kvalitetno ekipo obravnava najbolj problematičnih z individualnim pristopom, ki izkorišča poslovne in pravne možnosti reševanja. Sestavili smo ekipo kreativnih sodelavcev z različnih področij banke (tehnologi, procesniki, analitiki, komunikatorji ...), ki so se že v preteklosti izkazali

z odličnimi idejami in ki so jih s podporo vodstva znali odlične inovacije implementirati v produkcijo.

Osnovno vodilo kreativne ekipe je bilo, kako v skladu z zakonodajo in pogodbenimi zahtevami v več fazah zagotoviti:

- tehnološko podporo, ki bo z avtomatičnim delovanjem nadomestila ročno izvajanje masovnih aktivnosti,
- učinkovite procese, ki bodo izločili vse do sedaj nepotrebne administrativne aktivnosti
- potrebno spremembo pogodb, splošnih pogojev in aneksov,
- spremenjena poslovna pravila (npr. mejni zneski, časovne komponente), ki bodo zagotavljala večjo uspešnost obravnave,
- zaradi tehnološkega razvoja razbremenjene kvalitetne kadre, ki se bodo lahko individualno posvečali najbolj problematičnim oziroma najbolj zadolženim strankam,
- merila uspešnosti obravnave.

3 Nov inovativni model izterjave ZNT

Rešitev predstavlja prehodno in ciljno stanje modela. Ker je za izvedbo ciljnega modela potreben tehnološki razvoj, smo pripravili tudi prehodni model, ki vsebuje spremembe poslovnih pravil in načina izvajanja predpravne obravnave ZNT ter nekatere podlage za doseg ciljnega modela.

Spremembe, ki so potrebne v prehodnem obdobju, vsebujejo predvsem definiranje nosilcev, spremembo poslovnih pravil in postavitev kriterijev uspešnosti.

V tem delu je izredno pomembna predvsem realizacija razmejitev nalog, kjer:

- izločimo vse aktivnosti izterjave iz poslovalnic (komerciala se tako lahko posveti svetovanju in proaktivnemu pristopu do strank), razen osebnega in privatnega bančništva do prvega opomina,
- v posebni enoti centraliziramo aktivnosti: poboti, telefonska izterjava, dogovori s strankami,
- v službah spremljave centraliziramo aktivnosti: opominjanje, unovčevanje zavarovanj, spremljanje sklenjenih dogovorov o obročnem odplačilu dolga, reševanje reklamacij, predaja v pravno izterjavo.

Realizirana sprememba poslovnih pravil izterjave poteka po naslednjem zaporedju:

- Aktivna izterjava se prične v posebni enoti že pred opominjevalnim postopkom, 16. dan od nastanka ZNT, po vseh produktih (po dosedanjih izkušnjah je uspešnost obravnave odvisna od starosti ZNT, mlajša kot je, večja je možnost, da bomo uspešni).
- V posebni enoti pričnemo z aktivno izterjavo tudi na osebnih računih, razen za stranke osebnega in privatnega bančništva do prvega opomina (do prvega opomina jo izvajajo osebni in privatni bančniki).

- Implementacija avtomatičnih pobotov.
- Vlaganje e-izvršb tudi za manjše zneske dolga.

Za tem definiramo način merjenja uspešnosti (kriteriji in obseg merjenja) in ga pričnemo izvajati: ker bo večina aktivne izterjave centralizirana v posebni enoti, bo tu potekalo tudi merjene uspešnosti po vseh vključenih izvajalcih in po vseh produktih, ne glede na starost zapadlosti. Posebna enota bo tako imela tudi pregled nad celotnim dogajanjem ZNT. Pri tem je nujno, da aktivni proces izterjave poteka v sistemu ali aplikaciji, ki omogoča vsem uporabnikom v banki, ki poslujemo s strankami, pregled nad ZNT: v kakšni zamudi je stranka, ali dolguje po več produktih, kdo nalogo obravnava in v kateri fazi obravnave je. Na ta način lahko nastopamo enotno in učinkovito. Željeno stanje ciljnega modela je učinkovita obravnava ZNT - s čim manj resursi doseči čim manj zapadlih ZNT, ki povzročajo oslabitev sredstev in odpise. V ta namen je potrebna avtomatizacija oziroma nova tehnološka podpora za:

- oblikovanje centralne in celovite baze vseh podatkov o komitentih banke z ZNT,
- avtomatično pobotavanje in kontinuirano ponavljanje direktnih bremenitev,
- avtomatizirano izvajanje opominjevalnega postopka,
- opozarjanje strank na ZNT na vseh vstopnih in izstopnih poteh.

Prepričani smo, da nam bo ciljni model, ki vsebuje tehnološke in procesne spremembe, zagotovil še boljše pogoje: avtomatizacija bo poskrbela za masovne aktivnosti, s čimer bomo učinkovitejši, hkrati pa bomo razbremenili zaposlene. To pa pomeni, da se bomo dejansko ukvarjali samo s strankami, ki so res potrebne naše individualne obravnave in poskusili sanirati njihovo finančno stanje. Izvajali bomo vsebinske aktivnosti, ne pa administrativnih. Na ta način bomo zmanjšali število in znesek prenosa ZNT v pravno izterjavo, hkrati pa bomo profesionalno pristopali k reševanju najbolj problematičnih strank oziroma njihovih naložb.

4 Zaključek

Notranje hrepenenje po rasti in razvoju je naravno vsem ljudem. Naše delo nam omogoča, da se dnevno srečujemo z novimi situacijami in iščemo nove načine, kako se spoprijeti s temi izzivi. Kjer v podjetjih prevladuje kultura rasti, je dovolj inovativnosti, kjer je dovolj inovativnosti, je tudi dovolj rešitev za izzive, ki nam stojijo na poti.

V NLB so bili naši pretekli izzivi večanje tržnega deleža, višanje dobička, večanje števila strank, z njimi pa večanje navzkrižnega indeksa prodaje. Ta je bila v mnogih primerih žal trda – prodati na vsak način, pa če je storitev ali produkt za stranko uporaben ali tudi ne. V času nizke gospodarske rasti, krize v vseh porah našega življenja pa se kažejo posledice prejšnjih nespametnih odločitev ali dejanj: stranke niti ne vedo, da imajo v uporabi neko storitev, ne vedo, zakaj imajo neke produkte, ki jim ne prinašajo nikakršne dodane vrednosti, v banki pa ugotavljamo neprimerne stran-

ke v različnih segmentih. Trda prodaja in preohlapni kriteriji za prodajo kreditov v preteklosti, hkrati pa prezadolženo gospodarstvo in gospodinjstva prinašajo slabe rezultate in nezadovoljstvo na obeh straneh.

Z uvedbo novega modela izterjave ZNT prihajamo v NLB strankam nasproti, jim ponujamo roko in pomagamo prebroditi trenutno krizo. Rezultat je lahko samo pozitiven, saj bodo »ozdravljene« stranke ostale lojalne svoji banki, banka pa bo lahko beležila boljše rezultate.

Tako kot vsa podjetja ima tudi NLB možnost, da za izvajanje izterjave najame zunanje izvajalce. Morda bi se lahko kratkoročno taka odločitev izkazala za dobro poslovno odločitev – cenejšo in uspešnejšo. Vendar pa menim, da kadar gre za naše stranke, to ni pravi pristop. Naše stranke, ki so nam v pre mnogih primerih lojalne vrsto let, desetletij, si zaslužijo, da jih v času težav obravnavamo tako, kot smo jih v naših in njihovih najboljših časih – kvalitetno in z vso energijo. To je po mojem mnenju pravi korak za izhod iz težav.

LITERATURA

1. Kotler, P. (2004). Lateralno trženje: nove poti do izvirnih zamisli. Ljubljana: GV Založba.
2. NLB, d. d. (2011). Navodilo za poslovni proces: Izterjava in odpis zapadlih neplačanih terjatev do pravnih oseb, zasebnikov in podjetnikov.
3. NLB, d. d. (2011). Strategija komuniciranja z internimi javnostmi v NLB.
4. NLB, d. d. (2012). Model predpravne obravnave zapadlih neplačanih terjatev za fizične osebe.
5. Prašnikar, J. (2004). Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana: Časnik Finance.

Nataša Fink, mag., mag. Janez Bauer, dr. Desimir Bošković

Merjenje zavzetosti zaposlenih za doseganje kakovostnega dela v Zavodu za zdravstveno varstvo Novo mesto

UDK 331.101.3

KLJUČNE BESEDE: zavzetost, vodje, zaposleni, razvoj, uspešno poslovanje

POVZETEK - Pred časom so na področju ravnanja z zaposlenimi govorili o zadovoljstvu zaposlenih in ob tem pozabljali na njihovo zavzetost. Le-to bi lahko sočasno z zadovoljstvom dobro izkoristili kot pomoč oziroma sodelovanje pri vodenju organizacij. Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva, pripadnosti in zvestobe organizaciji ali skupini in presega zadovoljstvo. Z zavzetostjo je mišljen način vključevanja zaposlenih v sooblikovanje vodenja organizacije, vključevanje njihovih poslovnih idej v procese, pobud za spremembe in predlogov za izboljšave. Veliko vlogo pri tem ima vodja. Njegova naloga je ustvariti razmere za razumevanje in razvoj medsebojnih odnosov in komunikacije, ki temeljijo na zaupanju in se kažejo kot rezultat v zavzetosti. V osrednjem delu prispevka preidemo na raziskavo zavzetosti z anketnim vprašalnikom po modelu Gallup, ki predstavlja preproste, a zelo učinkovite elemente, ki vodje usmerjajo pri ravnanju z zaposlenimi. Zavzetost zaposlenih je zelo pomembna za dobro poslovanje tako gospodarskih kot negospodarskih organizacij.

UDC 331.101.3

KEY WORDS: manager, employee, development, business success

ABSTRACT - In the past, only employee satisfaction was considered important, whereas engagement was not discussed. Engagement could be utilised alongside satisfaction for assistance or cooperation in managing an organisation. It is a state of emotional and intellectual satisfaction as well as loyalty to an organisation or group and exceeds employee satisfaction. Engagement defines the way employees are involved in the co-creation of an organisation's management, the integration of their business ideas into the processes and their initiatives and proposals for improvements. In that context, the manager plays a major role. His or her mission is to create conditions for understanding and developing interpersonal relationships and communication which are based on trust and result in the degree of engagement. The central part of this paper discusses the survey of engagement, which was carried out by means of the Gallup questionnaire, which includes simple yet very effective elements that guide managers in dealing with employees. Employee engagement is very important for good performance of both economic and non-commercial organisations.

1 Uvod

V moderni organizacijski kulturi ima zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) pomembno vlogo. Če smo se še pred časom osredotočali na merjenje organizacijske klime, ki je v svojem jedru trenutni odraz organizacijske kulture in se izkazuje predvsem kot zadovoljstvo zaposlenih, moramo danes na področju ravnanja s človeškimi viri raziskovati globlje. Zadovoljstvo zaposlenih v splošnem ni nujno povezano z njihovo učinkovitostjo ali učinkovitostjo organizacije kot celote.

Nekateri avtorji (npr. Collins, 2001, 10-11) ugotavljajo, da organizacije, ki so bile uspešne na prehodu od dobrih k odličnim, posvečajo majhno pozornost menedžmentu sprememb, motiviranju zaposlenih ali vzpostavljanju njihove lojalnosti. Problemi zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in spreminjanja se v preučevanih organizacijah ne pojavljajo več. Ravno zato je raziskovanje zavzetosti zaposlenih v slovenskem (še vedno tranzicijskem) okolju poseben izziv. Obstaja namreč statistično značilna korelacija med organizacijsko kulturo, vodenjem in uspešnostjo organizacij.

2 Koncept zavzetosti

Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti organizaciji. Zavzetost presega in hkrati implicira zadovoljstvo in pripadnost. Pri tem se sprašujemo, kako in koliko časa si želim biti tukaj, koliko dejansko sam storim za doseganje in izboljšanje delovnih rezultatov, kako dobro se počutim, kakšno sporočilo prenašam o organizaciji (Gruban, 2005, 2010). Zadovoljstva zaposlenih ne smemo enačiti z njihovo zavzetostjo. Zavzetost je hkrati tudi nasprotje izgorelosti.

Med dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, lahko uvrstimo še: možnosti za osebni razvoj, učinkovit sistem odkrivanja talentov, jasne vrednote organizacije, spoštljiv odnos do zaposlenih, enake možnosti in poštena obravnava zaposlenih, etični standardi v organizaciji, pooblaščenje zaposlenih, ugled organizacije, velikost organizacije v povezavi z Dunbarjevim številom, plača in bonitete, skrb za varnost in zdravje, zadovoljstvo, komuniciranje, prijateljstvo, sodelovanje.

Med najbolj pogoste zmete pri uveljavljanju koncepta zavzetosti zaposlenih večina avtorjev uvršča prepričanje, da gre le za novo kakovost v komunikaciji med menedžmentom in zaposlenimi. Čeprav so modeli internega komuniciranja ali internega marketinga v 80-ih in 90-ih letih prejšnjega stoletja intenzivno preusmerjali pozornost v notranje okolje organizacij, pa koncept zavzetosti zaposlenih, čeprav neureničljiv brez kakovostnih komunikacij, vsebinsko in konceptualno bistveno presega zgolj komunikacijski vidik organizacije.

3 Merjenje zavzetosti

Smythe (2007, 5) se sprašuje, ali ima zaposleni interes, da skrbi za dobro počutje sebe in sodelavcev ter v svojem delu uživa? Ali ima vodja interes, da zadrži takšne delavce, ker jih opazi kot koristne za organizacijo?

Premajhna zavzetost zaposlenih je trn v peti številnim vodjem. Vse prepogosto postavljamo ločnico in neargumentirano posplošujemo: zavzeti so dobri, pridni, nezavzeti so slabi, leni. Na ta način problem zgolj premaknemo iz polja vodenja. Re-

alnost je, da je večina zaposlenih ob prihodu v organizacijo visoko motivirana in zavzeta. S trajanjem zaposlitve njihova zavzetost v povprečju vztrajno pada. Torej ne gre le za problem selekcije in delitve zaposlenih na »pridne in leno«. Gre za kompleksnost vprašanja, kako z vodenjem ohraniti visoko raven zavzetosti zaposlenih skozi daljše časovno obdobje razvoja njihove kariere. Pri vodenju zaposlenih je pomembno upoštevati številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bodo zaposleni zavzeti ali nezavzeti. Trajna zavzetost zaposlenih je potemtako rezultat celovitosti in učinkovitosti vodenja.

Poznamo več klasifikacij zavzetosti zaposlenih. Prikazujemo najpogosteje navajano in uporabljeno Gallupovo tristopenjsko razvrstitev:

- Zavzeti zaposleni so tisti zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z organizacijo, v kateri so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri njenem razvoju. Zaupajo v sodelavce in vodje.
- Pasivno nezavzeti zaposleni so »delno odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom na »pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- Aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo strank.

Zavzetost zaposlenih se najpogosteje kaže v (Gruban, 2010; Smythe, 2007, 5):

- višji produktivnosti,
- večji strasti in predanosti viziji, strategijam in ciljem organizacije,
- večji usklajenosti posameznikovih z organizacijskimi vrednotami,
- delovnem ozračju z visoko pozitivno energijo,
- boljšem sodelovanju med zaposlenimi,
- večji ustvarjalnosti in inovativnosti,
- dojemanju spreminjanja kot izziva,
- višji lojalnosti zaposlenih organizaciji,
- večji privlačnosti organizacije za iskalce zaposlitve,
- boljših možnosti za ohranitev talentov in ključnih zaposlenih,
- nižji fluktuaciji,
- manj nesrečah pri delu,
- nižjem bolniškem staležu,
- zaposlenih kot ambasadornih blagovnih znamk,
- večjem ugledu organizacije v okolju,
- boljši izkušnji strank, njihovi večji zavzetosti in lojalnosti,
- višji dodani vrednosti, višjem donosu na delnico,
- enakomerni, zdravi in trajni uspešnosti organizacije.

Odgovor na vprašanje, zakaj meriti zavzetost, je zaradi dosedaj opisanega trivialen. Z merjenjem zavzetosti (OK Consulting, 2011):

- identificiramo stanje zavzetosti v organizaciji,

- identificiramo vrednote in ugotavljamo skladnost posameznikovih vrednot z vrednotami organizacije,
- identificiramo dejavnike v okolju, ki spodbujajo ali zavirajo zavzetost,
- merimo pripravljenost in sposobnost zaposlenih pomagati k uspešnosti organizacije.

Med najpogosteje uporabljenimi orodji za merjenje zavzetosti zaposlenih je Gallupov standardiziran vprašalnik, ki ga sestavlja 12 trditev. Takšen vprašalnik smo v raziskavi uporabili tudi mi. Med drugimi orodji oziroma raziskavami naj na tem mestu omenimo dve - Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in Towers Watson.

4 Vloga vodij pri doseganju zavzetosti

Pri Gallupu so mnenja, da je ključna odgovornost vodij ustvarjati medsebojno spoštovanje in zaupanje v organizaciji. Učinkovitost vodenja zaposlenih se kaže v doseganju rezultatov organizacije (Goldsmith, 2008). Dober vodja opazi, če so zaposleni toliko zavzeti, da bi želeli sodelovati pri snovanju in uresničevanju vizije, strategij in drugih (za dobrobit organizacije pomembnih) aktivnosti. Vprašati se mora, kaj zanj in za organizacijo pomenijo sodelovanje, komuniciranje in notranje trženje? Prizadevanje vodij za zavzetost zaposlenih se kaže v ustvarjanju pogojev, ki bodo spodbujali pozitivne rezultate. Pripravljenost sodelovanja zaposlenih je odvisna od stopnje zaupanja vodij in od občutka njihove koristnosti pri vključevanju v odločanje (Smythe, 2007, 5).

Kot pravi Gruban (2007), je spreminjanje organizacij v bistvu spreminjanje njenih vodij. Prepotrebno izboljšanje zavzetosti zaposlenih lahko zagotovijo le vrhunski vodje, ki so tudi sami motivirani in zavzeti. Brez temeljite preobrazbe vodij in vodenja, k čemer lahko odločilno pripomore drugačen način ocenjevanja delovne uspešnosti vodij, premika k večji zavzetosti zaposlenih ter posledično večji uspešnosti organizacije ni moč pričakovati.

Svetovalna družba Towers Watson (Prasad, 2012) je v raziskavi, kjer so njeni raziskovalci preučevali, kako lahko menedžment prispeva k zavzetosti zaposlenih, ugotovila, da je razkorak med nekaterimi želenimi in dejansko ugotovljenimi lastnostmi vodij velik. Izsek iz raziskave prikazujemo v spodnji preglednici.

Tabela 1: Razkorak med želenimi in dejansko ugotovljenimi lastnostmi vodij

Lastnosti vodij	želene	ugotovljene
	rang	rang
Skrbijo za dobro počutje drugih	1	10
So zaupanja vredni	2	1
Spodbujajo razvoj talentov	3	7
Učinkovito vodijo spremembe	4	3
Spodbujajo nove načine delovanja	5	9

Vir: Prasad, 2012.

5 Merjenje zavzetosti zaposlenih v Zavodu za zdravstveno varstvo Novo mesto

Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto je javni zdravstveni zavod, katerega poslanstvo je strokovno obravnavanje problemov s področij javnega zdravja in zdravstvene ekologije. Vizija zavoda je (bila) postati vrhunski in visoko strokovni zavod na področju javnega zdravja in zdravstvene ekologije, katerega prepoznavnost, delovanje in storitve so usmerjene na področje jugovzhodne Slovenije. S certificiranimi sistemi vodenja kakovosti in akreditiranimi dejavnostmi zagotavlja mednarodno priznано strokovno usposobljenost, nudi zaupanje v rezultate preskušanj, omogoča mednarodno priznavanje poročil o preskusih ter izboljšuje kakovost svojih dejavnosti, laboratorijskih storitev in načina poslovanja zavoda kot celote (povzeto po ZZV Novo mesto, 2007).

Četudi je drugi del vizije že uresničen, je ta v prvem delu še vedno privlačna, motivirajoča. Danes je zavod strateško odvisen od prihodkov s trga, za katerega lahko sicer trdimo, da je oligopolen. Le manjši del prihodkov, v povprečju 10-15 %, predstavljajo neposredni proračunski viri.

Na zavodu se s sistematičnim merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva ukvarjamo od leta 2003 naprej. Pomanjkljivosti, ki jih opažamo v povezavi z merjenjem organizacijske klime, so neprepoznavnost vrednot, motivacijskih dejavnikov (npr. kariernih sider) in stopnje zavzetosti zaposlenih. Zato smo se v okviru snovanja strategije razvoja za obdobje 2012- 2018 lotili tudi prepoznavanja vrednot, organizacijske kulture in merjenja zavzetosti zaposlenih. Z raziskavo zavzetosti zaposlenih smo pričeli v začetku leta 2012. Cilj je izmeriti in analizirati stopnjo zavzetosti zaposlenih. Rezultate raziskave bomo uporabili pri snovanju podpornih strategij za uresničitev temeljne strategije razvoja zavoda.

Z zbiranjem in preučevanjem sekundarnih podatkov s področij motivacije, zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter organizacijske klime in kulture smo izdelali načrt raziskave. Primarne podatke smo pridobili s spletnim anketiranjem zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil vsebinsko razdeljen v tri dele. V prvem smo spraševali po splošnih in demografskih podatkih, v drugem o motivaciji in zadovoljstvu, v tretjem pa o zavzetosti. Tretji del vprašalnika je bil zasnovan po Gallupovem modelu Q12. Vsebuje naslednjih 12 trditev:

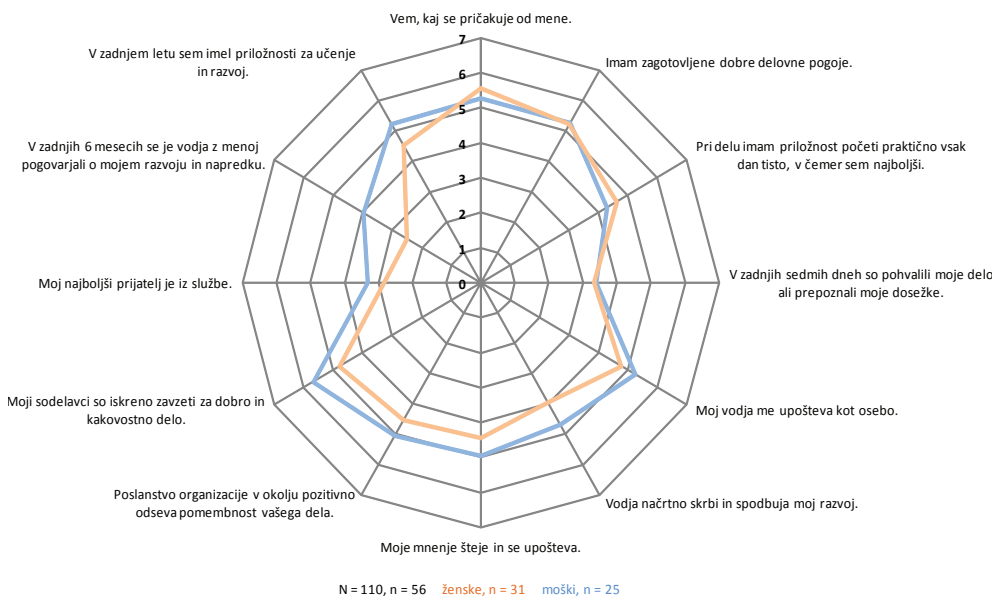
1. Vem, kaj se pričakuje od mene.
2. Imam zagotovljene dobre delovne pogoje.
3. Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.
4. V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Moj vodja me upošteva kot osebo.
6. Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.
8. Poslanstvo našega zavoda pozitivno odseva navzven, kako pomembno je moje delo.

9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
10. Moj najboljši prijatelj je iz službe.
11. V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami so anketiranci izbirali na sedemstopenjski Likertovi skali. Od 110 povabljenih je anketni vprašalnik izpolnilo 56 zaposlenih, od tega 31 žensk in 25 moških. Osnovne in agregirane rezultate ankete prikazujemo na spodnjih slikah.

Na prvi sliki prikazujemo povprečne ocene dejavnikov zavzetosti po spolu. Pri moških izstopa prepoznavnost zavzetosti sodelavcev za kakovostno delo, medtem ko ženske najvišje pripoznavajo trditev o vedenju, kaj se pričakuje od njih. Rezultati so pozitivno korelirani z ugotovitvami merjenja organizacijske klime. Prepoznavanje dosežkov in sistematičen pristop k razvoju zaposlenih sta področji, potrebni izboljšav. Zaposleni tudi redko stkejo globlje prijateljske vezi.

Slika 1: Povprečne ocene dejavnikov zavzetosti



Ugotavljamo, da v organizaciji prevladujejo zavzeti zaposleni, aktivno nezavzetih je samo 3,6 %. Primerjava razmerja med številom zavzetih in aktivno nezavzetih, ki za najboljše organizacije v svetu (angl. world-class) znaša 9,57:1, v obravnavani organizaciji pa 20:1, nas vodi k že v predhodnem odstavku postavljenemu vprašanju. Za povprečne organizacije znaša to razmerje 1,83:1 (Gallup, 2010).

V nadaljevanju raziskave smo preučevali zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo in spol. Predpostavili smo, da so zaposleni z daljšo delovno dobo bolj zavzeti kot tisti, ki so zaposleni krajši čas. Ugotavljamo, da so tisti zaposleni, ki imajo 15 ali

več let delovne dobe, v povprečju bolj zavzeti kot tisti, ki imajo krajšo delovno dobo. Pri trditvah glede dajanja pohval in prepoznavanja dosežkov, zavzetosti sodelavcev za dobro in kakovostno delo, pomembnosti lastnega dela ter priložnosti za učenje in razvoj ugotavljamo nasprotno. Na teh področjih kažejo večjo zavzetost tisti, ki imajo krajši delovni staž.

Predvidevali smo tudi, da so moški bolj zavzeti kot ženske, saj imajo ženske poleg službenih obveznosti več obveznosti v času, ko niso na delovnem mestu. Moški se na drugi strani lažje posvečajo delu v službi in temu namenijo tudi več časa. Zaradi tega so njihovi rezultati tudi bolj opazni. Hipotezo smo potrdili.

Možnost napredovanja je naslednji dejavnik, ki vpliva na zavzetost zaposlenih. Pri preučevanju tega dejavnika smo upoštevali trditve v anketnem vprašalniku, ki zadevajo možnost napredovanja. Ugotavljamo, da po mnenju anketiranih zaposlenih vodje premalo spodbujajo osebni razvoj in napredovanje.

Največjo zavzetost kažejo visoko izobraženi zaposleni med 40-im in 50-im letom starosti. Najnižjo zavzetost pa najmlajši zaposleni. Zelo zavzeti so zaposleni za določen čas, ki sicer slabše ocenjujejo trditev, da je bilo njihovo delo pohvaljeno.

6 Sklep

Zavzetost je pomemben dejavnik uspešnosti organizacije in je najpogostejši rezultat sistemskega pristopa na področju ravnanja s človeškimi viri in vodenja. Torej ima zavzetost bivalentno vlogo, je posledica ciljno usmerjenih aktivnosti in pogoj za uspešnost posameznika, organizacije. Poraja se tudi razmišljanje o zavzetosti kot multiplikativni soodvisnosti mnogih dejavnikov, ki jo lahko opišemo z naslednjo enačbo:

Zavzetost = zadovoljstvo x motiviranost x pripadnost x ponos x hotenje x...

Iz enačbe izhaja, da če je že samo eden izmed (bistvenih) dejavnikov enak 0 ali ima prenizko vrednost za aktivacijo, o zavzetosti ne moremo (več) govoriti. Tako kot o njej (več) ne govorijo najuspešnejše organizacije. Je del njihove organizacijske kulture. Je vrednota.

Na koncu si moramo zastaviti še naslednje vprašanje: "Če smo že zavzeti pri našem delu, ali počnemo tudi prave stvari?" Nema lokrat bi bil odgovor negativen. A v tem primeru najverjetneje nismo dojeli koncepta zavzetosti. Našete dileme naj ostanejo predmet nadaljnjih raziskovanj.

LITERATURA

1. Collins, J. (2001). Good to great: why some companies make the leap ... and others don't. London: Random House Business Books.

2. Goldsmith, M.: How to increase employee commitment. Harvard Business Review. Spletna stran: http://blogs.hbr.org/goldsmith/2008/01/draft_how_to_increase_employee.html.
3. Gruban, B.: Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? Spletna stran: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/orodjarstvo2009/gradiva/acrobat/vodja-3-gen-slike.pdf> [Citirano 23. 2. 2012].
4. Gruban, B.: Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija. Ljubljana, Dialogos. Spletna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost>. [Citirano 24. 2. 2012].
5. Gruban, B.: Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih. Spletna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/>. [Citirano 23. 2.2012].
6. http://www.gallup.com/file/consulting/121535/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf. [Citirano 22. 2. 2012].
7. OK Consulting. Strateški pristop k projektom za dvig zavzetosti (prosojnice). Konferenca - 4. dan ravnanja s človeškimi viri, GZDBK, 20. 10. 2011.
8. Osebna izkaznica Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto (2007). Novo mesto: Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto.
9. Prasad, A. : Beyond enagement - practical insights for building & sustaining engagement. Spletna stran: <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/events/15554/Towers%20Watson%20-%20Beyond%20Engagement%20by%20Amrita%20Prasad.pdf>. [Citirano 20. 2. 2012].
10. Smythe, J.(2007). The CEO: the chief engagement officer. Hampshire: Gower publishing Limited.

Sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu

UDK 331.45/.47

KLJUČNE RIJEČI: sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, norma, OHSAS 18001

POVZETEK - Rizici u suvremenome svijetu rada rezultat su radnog okružja, organizacije rada, ugovornih odnosa i novih tehnologija. Rizike treba uočiti i njima upravljati. Težište treba biti na prevenciji neželjenih događaja, razumijevanju potencijalnih opasnosti i upravljanju rizicima. Jedna od ključnih postavki sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu jeste da zdravlje i sigurnost zaposlenika treba tretirati s istim stupnjem ozbiljnosti i važnosti kao i financijske transakcije. Sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, sukladno međunarodnoj normi OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems), omogućava sigurnu i zdravu radnu okolinu, identifikaciju i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika, smanjenje potencijalnog rizika od nezgoda, usklađenost sa zakonskim propisima te u konačnici poboljšavanje poslovanja.

UDC 331.45/.47

KEY WORDS: occupational health and safety management systems, standards, OHSAS 18001

ABSTRACT - Risks in the modern world of work are the result of the work environment, work organisation, contractual relationships and new technologies. Risks should be faced and managed. The focus should be on prevention of adverse events, understanding the potential hazards and risk management. One of the key elements of the management systems for health and safety at work is an equal treatment of the health and safety of employees as financial transactions in terms of seriousness and importance. In accordance with international standard OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems), systems of health and safety at work provide a safe and healthy work environment, identify and control health and safety risks, reduce the potential risk of accidents, comply with legislation and, finally, improve business performance.

1 Zaštita zdravlja i sigurnost na radu zaposlenika

Zaštita zdravlja i sigurnost na radu zaposlenika iznimno je važno područje društvenoga interesa. Učinkovita zaštita na radu omogućava sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika, što se u konačnici odražava na ukupan poslovni rezultat.

Primjerena pozornost zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu rezultat je utjecaja, ponajprije, zakonodavstva, etičkih vrijednosti, ekonomskih čimbenika, zadovoljstva zaposlenika i ugleda organizacije.

Prema Međunarodnoj organizaciji rada (International Labour Organization - ILO) (www.ilo.org) i Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (World Health Organization - WHO) (www.who.int), zaštita zdravlja i sigurnost na radu usmjerena je na promidžbu i uspostavljanje najvišeg stupnja mentalnog zdravlja i socijalne stabilnosti zaposlenika bez obzira na vrstu posla, sprječavanje nedolaska na posao uzrokovanih zdravstvenim problemima, zaštitu na radnome mjestu od rizika koji uzrokuju narušavanje zdravlja, zapošljavanje primjereno psihofizičkim sposobnostima te mogućnosti prilagodbe svakoga zaposlenika uvjetima radnoga mjesta.

Europska unija usvojila je brojne smjernice koje reguliraju područje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika. Godine 1989. donesena je smjernica o zdravlju i sigurnosti Council Directive 89/391/EEC (www.eur-lex.europa.eu) kojom se uvode mjere za unaprjeđivanje zaštite zdravlja i sigurnost na radu zaposlenika. Uslijedilo je šest novih smjernica koje su stupile na snagu 1. siječnja 1993. godine. Ključne mjere koji se odnose na minimalne zahtjeve za zdravlje i sigurnost zaposlenika na radu utvrđene su smjernicom 89/654 Council Directive 89/654 EEC (isto).

Osim općih postoje i specifične smjernice koje se odnose na pojedina radna okružja, ovisno o posebnim uvjetima i zahtjevima radnih mjesta ili vrsti industrijskih pogona i postrojenja.

Zaštita na radu jedan je od najvažnijih aspekata europske politike zapošljavanja i socijalnih pitanja. Zahvaljujući primjeni odredbi smjernica, uvjeti za rad i sigurnost zaposlenika su poboljšani, što je dovelo do smanjenja nezgoda na radu i bolesti vezanih uz uvjete rada.

Unatoč napretku 28 % zaposlenika u Europi pati od neakcidentnih zdravstvenih problema uzrokovanih radom, a 35 % zaposlenika smatra da posao ugrožava njihovo zdravlje. Pojedine kategorije zaposlenika još uvijek su prekomjerno izložene rizicima u svezi sa zapošljavanjem (mladi, zaposlenici s nesigurnim radnim odnosom, stariji te migrirajući zaposlenici). Srednje i malo poduzetništvo je ranjivije na ugroze zbog nedostatka resursa kojima bi ostvarili potrebnu razinu zaštite. Slično je i s pojedinim granama, primjerice, građevinarstvo, poljoprivreda, ribarstvo, transport, zdravstvene i socijalne službe.

Strategija Europske unije za zaštitu i sigurnost na radu Community Strategy 2007–2012 on Health and Safety at Work (www.ec.europa.eu) za razdoblje od 2007. do 2012. godine usvojena je 21. srpnja 2007. godine. Primarni cilj Strategije je smanjivanje ozljeda na radu i oboljenja vezanih za radne uvjete. Smanjenje stope za 25% od ukupnog broja nezgoda na radu na 100 000 zaposlenika, unutar sadašnjih država članica, bio bi zadovoljavajući pokazatelj. Za ostvarenje toga cilja neophodno je pravilno primijeniti europske zakone, podržati male i srednje poduzetnike, prilagoditi zakonodavni okvir promjenama radnog okružja, potaknuti razvoj i primjenu nacionalnih strategija, poticati promjene u ponašanju poslodavaca na način da prihvate nove pristupe u zaštiti zdravlja, poboljšati praćenje napretka te promovirati zaštitu zdravlja i sigurnost na radu zaposlenika na međunarodnoj razini.

2 Međunarodna norma ohsas 18001:2007

Rizici u suvremenome svijetu rada rezultat su radnog okružja, organizacije rada, ugovornih odnosa i novih tehnologija. Rizike treba uočiti i njima upravljati. Težište treba biti na prevenciji neželjenih događaja, razumijevanju potencijalnih opasnosti i upravljanju rizicima.

Jedna od ključnih postavki sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu jeste da zdravlje i sigurnost zaposlenika treba tretirati s istim stupnjem ozbiljnosti i važnosti kao i financijske transakcije. Mali broj organizacija može poslovati bez strogog sustava financijskog poslovanja te uspostavljenim kontrolama i pregledima. Nažalost, ista pravila postupanja ne vrijede kad je u pitanju zaštita zdravlja i sigurnost na radu zaposlenika.

Ako se nepoštivanje sigurnosnih zahtjeva sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu tolerira zbog toga jer se ništa nije dogodilo, odgovorna osoba može biti nagrađena zbog smanjenja troškova ili povećanja produktivnosti. Na temelju navedenoga može se zaključiti da ono što se smatra nesigurnim je zapravo sigurno. Posljedice takvog ponašanja mogu imati nesagledivu štetu za organizaciju. Primjera gdje su zaobilaženjem sigurnosnih postavki izazvane katastrofalne posljedice, ne samo za organizaciju već i okolinu, ima mnogo (najsuvježiji primjer je izlivanje nafte u Meksičkom zaljevu).

Sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, sukladno međunarodnoj normi OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems), omogućava sigurnu i zdravu radnu okolinu, identifikaciju i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika, smanjenje potencijalnog rizika od nezgoda, usklađenost sa zakonskim propisima te u konačnici poboljšavanje poslovanja.

Razlozi za uvođenje OHSAS sustava su:

- smanjivanje rizika od ozljeda i bolesti zaposlenika,
- manji broj nezgoda i dana bolovanja,
- povećanje ugleda i povjerenja kod zaposlenika i okoline,
- kompetitivne prednosti,
- pravna sigurnost,
- učinkovitija suradnja s tijelima lokalne ili državnom vlasti.

Klasični programi sigurnosti uvelike se razlikuju od sustava za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika jer nemaju mehanizme povratnih informacija o promjenama iz okružja, a postupci kontrole dovoljno kvalitetnih mjerljivih rezultata koji omogućavaju poboljšavanja.

Sustavi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, sukladno međunarodnoj normi OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems, Requirements (Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, Zahtjevi), pomaže organizacijama kreirati ciljeve iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu (Funda, 2011: 178).

Norma je primjenjiva na bilo koju organizaciju koja imati proaktivan pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

Organizacija koja želi uvesti sustave zaštite zdravlja i sigurnosti na radu treba dokumentirati zahtjeve norme OHSAS, primijeniti dokumentaciju i osigurati da se ona koristi u svakodnevnome radu (Stoiljković 2006: 163.).

Procesni pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika zahtijeva aktivnosti svih razina sustava, osobito uprave. Na taj način omogućava se uspostava i razvoj politike upravljanja, određivanje ciljeva i procedura, usporedba sa zadanim parametrima OHSAS norme te poduzimanje mjera za unaprjeđivanje sustava.

OHSAS norma je namijenjena, ponajprije, zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu i njome nije obuhvaćen širi aspekt zdravlja zaposlenika koji bi uključivao wellnes programe, opće dobrobiti zdravlja zaposlenika i sigurnost proizvoda, kao ni osiguravanje imovine ili osiguravanje od prirodne nepogode.

Norma OHSAS 18001 sadrži opće zahtjeve, OHSAS politiku, planiranje, primjenu i provođenje, kontrolu i pregled uprave.

3 Zahtjevi međunarodne norme ohsas 18001:2007

3.1 Opći zahtjevi

Organizacija treba dokumentirati, primijeniti, održavati i stalno unaprjeđivati sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u skladu sa zahtjevima norme OHSAS 18001:2007. Sustav je u potpunosti uveden kad može samostalno funkcionirati. Za utvrđivanje grešaka propisane su popravne i zaštitne radnje kao obvezatne aktivnosti.

Organizacija koja želi uvesti sustav mora početnom unutarnjom prosudbom odrediti poziciju u odnosu na rizike. Organizacija treba uzeti u obzir uvjete i čimbenike koji utječu ili bi mogli utjecati na zdravlje i sigurnost zaposlenika. Kompleksnost i veličina sustava, količina dokumentacije i resursa ovisi o vrsti poslovnih aktivnosti kojima se organizacija bavi.

Opseg sustava moguće je odrediti u odnosu na cjelokupnu organizaciju ili njezin određeni dio. Opsegom se određuje tko, što i gdje mora biti uključen. Jednom kad su definirane, sve aktivnosti vezane za radno mjesto moraju biti uključene u sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

Uspješna primjena sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zahtijeva trud i obvezu svih službi i zaposlenika (Oslić, 2008: 201.), ponajprije uprave organizacije. Uprava treba utvrditi potrebne resurse za sprječavanje ozljeda i zaštitu zdravlja na radnome mjestu, odrediti obveze i odgovornosti rukovoditelja, jasno definirati zadaće, osobito u odnosu na pojedine razine i poslovne funkcije. Voditelj sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika mora biti član uprave.

Za primjenu i održavanje sustava organizacija moraju se uzeti u obzir financijski, ljudski i drugi resursi specifični za pojedine dijelove organizacije, tehnologiju i njezinu namjenu, infrastrukturu, opremu, informacijske sustave kao i potrebu za znanjem i uvježbavanjem.

3.2 Politika zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika

Uprava mora definirati politiku zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika koja: mora biti u funkciji unaprjeđivanja organizacije. Svakom zaposleniku treba omogućiti razumijevanje politike i načina na koji se ona odnosi na njih i njihove obveze. Uprava je odgovorna za definiranje i promjenu politike. Politika mora biti primjerna poslu kojim se organizacija bavi, rizicima koji su prisutni u poslovnim aktivnostima te sukladna s postavljenim ciljevima organizacije.

Politika minimalno mora sadržavati:

- prevenciju ozljeda ili zdravlja,
- stalno unaprjeđivanje učinkovitosti sustava zaštite zdravlja i sigurnost na radu,
- sukladnost sa zakonskim odredbama,
- sukladnost sa zahtjevima koje organizacija sama utvrđi.

Politika zaštite zdravlja i sigurnosti na radu treba biti povezana s dokumentima upravljačke politike drugih sustava organizacije, primjerice, upravljanje kvalitetom, upravljanje sigurnošću informacija, upravljanje zaštitom okoliša, upravljanje sigurnošću hrane. Politika pokazuje opredijeljenost uprave za uspješan sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu i povećanje svijesti svih zaposlenika o izvršavanju obveza. Prilikom utvrđivanja politike pozornost treba obratiti na osviještenost, razumijevanje i odgovornost sadašnjih i budućih zaposlenika.

3.3 Identifikacija rizika i zakonskih zahtjeva

Organizacija mora utvrditi, primijeniti i održavati procedure za identifikaciju ugroza, prosudbu rizika, reakciju i kontrolu rizika. Metodologija mora biti definirana sukladno opsegu i prirodi reagiranja, s naglaskom na proaktivne procedure te mora osigurati identifikaciju, prioritizaciju i dokumentiranost rizika kao i primjenjivost prikladnih mjera za kontrolu.

Prilikom uvođenja promjena potrebno je identificirati i napraviti prosudbu rizika koje promjene generiraju. Dobiveni podatci moraju se uzeti u obzir prilikom određivanja kontrolnih procedura. Hijerarhija smanjivanja rizika sastoji se od eliminacije, supstitucije, inženjerskih kontrola, administrativnih kontrola te uporabe zaštitne opreme.

Rizik je kombinacija vjerojatnosti pojave ugrožavajućeg događaja ili izlaganja i ozbiljnosti narušavanja zdravlja ili stupnja ozljede koja može biti posljedica ugrožavajućeg događaja ili izloženosti.

Prosudba rizika je proces vrednovanja rizika koji proizlazi iz ugroza. Prihvatljiv rizik je rizik reduciran na mjeru koju je organizacija voljna prihvatiti s obzirom na zakonske odredbe, politiku zaštite zdravlja i sigurnosti na radu te ciljevima politike.

Rezultati prosudbe rizika omogućavaju organizaciji usporedbu opcija za smanjivanje rizika i resursa za uspješno upravljanje rizikom. Zaključci iz identifikacije ugro-

za, prosudbe rizika i utvrđivanja kontrolnih procesa trebaju se rabiti za primjenu i poboljšavanje sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.

Metodologija varira prema vrsti i prirodi posla, od jednostavnih prosudbi do kompleksnih kvantitativnih analiza. Organizacija mora odabrati najbolji pristup. Učinkovite procedure za identifikaciju ugroza i prosudbu rizika moraju sadržavati ugroze, rizike, kontrole, upravljanje promjenama, dokumentaciju i stalnu prosudbu.

Posebnu pozornost treba obratiti na broj zaposlenika koji mogu biti izloženi ugrozi. Ugroze koje obuhvaćaju veliki broj zaposlenika imaju prioritet, iako je vjerojatnost njihove pojave mala. Rizici koji obuhvaćaju osjetljive skupine zaposlenika (primjerice, trudnice ili daltonisti) moraju biti posebno obrađeni.

Organizacija mora utvrditi, primijeniti i održavati procedure za identifikaciju upravljanja zakonskim i drugim obvezama. Prilikom uspostave sustava organizacija mora osigurati primjenu zakonskih i drugih obveza. Informacije o zakonskim i drugim obvezama moraju biti ažurirane. Obveza je organizacije upoznati zaposlenike i druge interesne skupine sa zakonskim i drugim obvezama. Politika mora sadržavati odredbe o poštivanju zakonskih i drugih obveza koje se odnose na ugroze zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

3.4 Ciljevi i programi koji osiguravaju stalno poboljšavanje

Opći ciljevi koje postavlja uprava temelje se na politici zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika. Način na koji se mjere rezultati i stupanj postizanja ciljeva mora biti definiran zajedno s prikladnim procedurama. Kod definiranja ciljeva uprava mora razmotriti zahtjeve sustava, aktualne performanse i procese, mišljenje zaposlenika i raspoloživost resursa potrebnih za ostvarivanje ciljeva. Ostvarivanje ciljeva obavezan je predmet razmatranja na upravinim pregledima. Opći ciljevi temelj su za utvrđivanje ciljeva na razini pojedinih projekata. Voditelji projekata definiraju mjerljivi doprinos projekta u odnosu na opće ciljeve.

Postavljanje ciljeva integralna je cjelina planiranja sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Organizacija mora postaviti ciljeve koji će ispuniti zahtjeve postavljene u politici zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika, uključujući predanost zaštititi zdravlja, izbjegavanju ozljeda i stvaranju sigurnoga radnog okružja. Proces postavljanja i pregleda ciljeva, kao i primjena programa za izvršenje zadanih ciljeva, omogućava stvaranje mehanizma stalnog napretka sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika te povećavanje njegove učinkovitosti.

Za postizanje ciljeva treba izraditi programe. Program je zapravo akcijski plan ostvarivanja ciljeva cijeloga sustava ili pojedinačnog cilja. Neizvršavanje ciljeva znači neosiguravanje napretka.

Za ostvarenje programa organizacija treba obratiti pozornost na potrebne resurse (financijski, ljudski, materijalni). Stalna poboljšavanja su neophodna na svim razinama organizacije. Najveća je prijetnja napretku nedostatak resursa.

3.5 Aktivnosti upravljanja koje osiguravaju nadzor nad rizicima

Organizacija mora odrediti procese i aktivnosti za identifikaciju ugroza odnosno uvesti procedure upravljanja rizikom. Organizacija mora primijeniti i održavati kontrolne procese i aktivnosti primjenjive na organizaciju koje su dio sustava, kontrolne procese koji se odnose na pribavljena dobra, opremu i usluge, kontrolne procese koji se odnose na vanjske usluge ili ostale osobe koje se zateknu na mjestu rada te dokumentirati procedure za situacije u kojima njihov nedostatak može dovesti do neostvarivanja politike, ciljeva ili zadaća.

Jednom kad se ustanove ugroze potrebno je uvesti procesne kontrole koje su neophodne za upravljanje sustavom zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika na način da se poštuju zakonski i drugi zahtjevi. Neophodno je ostvariti stalni proces identifikacije ugroza i prosudbe rizika. Temeljni cilj procesnih kontrola je upravljanje rizicima u svrhu ispunjavanja zahtjeva postavljenih u politici sustava.

Prilikom razvijanja procesnih kontrola prioritet treba biti na onima koje su pouzdanije pri prevenciji od ozljeda i zaštiti zdravlja u skladu s hijerarhijskim stupnjem. Procesne kontrole moraju biti primijenjene, redovito provjeravane i integrirane u sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

Kontrolni procesi moraju biti preispitani periodički radi prosudbe njihove trajne prihvatljivosti i korisnosti. Promjene za koje se utvrdi da su neophodne moraju biti primijenjene. Predloženim promjenama moraju biti određene ugroze i prosuđeni rizici prije nego što počne proces primjene. Kad se procesne kontrole mijenjaju organizacija mora odrediti je li potrebno mijenjati programe uvježbavanja.

3.6 Stalni pregledi i poboljšavanja sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika

Organizacija treba utvrditi, primijeniti i održavati procedure pregleda koji se odnosi na trenutačnu i potencijalnu nesukladnost te poduzimati popravne i zaštitne radnje.

Kad se pregledima utvrde nove ugroze i potreba za uvođenjem novih procesa kontrole, potrebno je provesti novu prosudbu rizika prije primjene. Svaka popravna radnja mora biti prikladna po opsegu i sadržaju te vremenski usklađena s prisutnošću rizika. U cilju stalne učinkovitosti sustava zaštite i sigurnosti na radu zaposlenika organizacija mora razviti procedure za identifikaciju prisutnih i potencijalnih nesukladnosti istovremeno ostvarujući ispravke popravnim i zaštitnim radnjama, po mogućnosti sprječavajući probleme u samome začetku.

Organizacijska socijalna odgovornost je pomak iznad zakonskih obveza koji organizacija ostvaruje prihvaćanjem i uvrštavanjem socijalno prihvatljivog ponašanja u sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika. Budući da se organizacija suočava s raznovrsnim izazovima, promjene moraju biti dobro proučene, dizajnirane, usmjerene i sprovedene u cilju postizanja željenih rezultata. Ključni su elementi socijalne odgovornosti: sigurna radna mjesta, ljudska prava, zaštita zdravlja, jednake

prilike, uključivanje zaposlenika u procese upravljanja sustavom. Socijalna odgovornost je čimbenik koji pomaže ostvarivanju stalnog napretka i rasta te zajedništvo među zaposlenicima, što se može manifestirati pozitivnim reakcijama okoline na organizaciju.

Za pozitivnu prosudbu potrebno je svesti rezidualne rizike na najmanju moguću mjeru. Stalno poboljšavanje utvrđuje se na temelju rezultata upravnog pregleda. Potrebno je uočiti mjesta na kojima su poboljšanja moguća te prema potrebi mijenjati sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

Pregled mora potvrditi prikladnost procesnih kontrola kao i poboljšavanja u odnosu na zadane ciljeve. Rezultati pregleda sastavni su dio sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika i iznimno važni za njegovu učinkovitost.

4 Zaključak

Glavni razlozi koji motiviraju organizacije da zdravlju i sigurnosti pri radu daju primjerenu pozornost su zakonodavni, etički i ekonomski razlozi, zadovoljstvo zaposlenika i ugled organizacije (Funda, 2008.).

OHSAS 18001 mjeri sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u nekoliko aspekata. Opseg njegove primjene ovisit će o raznim čimbenicima, ponajprije, o politici zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika, ali i o prirodi aktivnosti organizacije, uvjetima u kojima se one provode te kompleksnosti rizika koji se javljaju obavljanjem poslovnih aktivnosti.

Uspješan sustav mora biti utemeljen na:

- prikladnoj politici upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika,
- identifikaciji rizika i zakonskih zahtjeva,
- općim i pojedinačnim ciljevima i programom koji osiguravaju stalno poboljšavanje,
- aktivnostima upravljanja koji osiguravaju nadzor nad rizicima koji su povezani sa zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika,
- praćenju provođenja mjera koje su povezane sa zaštitom zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika,
- stalnim pregledima, prosudbama i poboljšanjima sustava.

OHSAS 18001 je norma na temelju koje se može obavljati certifikacija sustava zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

OHSAS 18001 certifikat pokazuje da je sustav organizacije pod nadzorom i u skladu s najboljim normama i praksama na tržištu.

Certificiran sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu pokazuje odlučnost organizacije da zaštiti zaposlenike od opasnih incidenata.

Certifikat nezavisne organizacije pokazuje dioničarima i zaposlenicima da se organizacija proaktivno bavi zaštitom zdravlja zaposlenika i njihovom sigurnošću na radnome mjestu.

LITERATURA

1. Funda, D. (2008). Kompetentnost laboratorija 2008. Osijek: Udruga hrvatski laboratoriji Crolab in CD s radovima.
2. Funda, D. (2011). Menadžment malog poduzeća. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić«.
3. Occupational health and safety management systems. Requirements (Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, Zahtjevi (2007).
4. Oslić, I. (2008). Kvaliteta i poslovna izvrsnost. Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Stoiljković, V. et al. (2006). Integrisani sistemi menadžmenta. Niš: Pelikan print.
6. www.ec.europa.eu.
7. www.eur-lex.europa.eu.
8. www.ilo.org.
9. www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com.
10. www.vho.int.

Obvladovanje sprememb in učeča se organizacija v Zavarovalni družbi Adriatic Slovenici d.d.

UDK 005.51+005.7

KLJUČNE BESEDE: obvladovanje sprememb, učeča se organizacija, model FUTURE-O®

POVZETEK - Dinamika sprememb v vse bolj globaliziranem svetu zahteva od organizacij, da se ustrezno in pravočasno nanje odzivajo in se jim prilagajajo. Model učeče se organizacije se ponuja kot odgovor organizacij na izzive hitro spreminjajočega se okolja. Pomembni pogoji za uvajanje modela učeče se organizacije so: oblikovanje poslanstva, vizije, ciljev in strategije organizacije; uvajanje kontinuiranega, sočasnega in fleksibilnega planiranja; motiviranje zaposlenih za uspešno delo, sodelovanje in delitev znanja; spodbujanje timskega dela in širitev socialnih mrež med zaposlenimi; uvajanje komunikacijske transparentnosti in horizontalnih komunikacijskih kanalov; izgradnja ustreznega informacijskega sistema in aplikacij, ki omogočajo enostaven, točen in hiter dostop do informacij. Raziskavo o uvajanju učeče se organizacije smo izvedli v Zavarovalni družbi Adriatic Slovenice d.d. na področju PE Novo mesto. Vprašanja so se nanašala na: pripravljenost na spremembe, odnose med vodji in zaposlenimi in informiranost zaposlenih. V zaključku članka primerjamo model FUTURE-O® s prakso in ugotavljamo, kaj bi bilo potrebno narediti na poti do učeče se organizacije v Zavarovalni družbi Adriatic Slovenici d.d..

UDC 005.51+005.7

KEY WORDS: change management, learning organisation, FUTURE-O® concept

ABSTRACT - The dynamics of changes in today's increasingly globalised world requires organisations to respond and adapt to those changes appropriately in due time. The concept of a learning organisation is offered as a response of organisations to the challenges of a rapidly changing environment. Significant conditions for the introduction of the concept of a learning organisation are: formulating the mission and vision statement, objectives and strategies of an organisation; introducing a continual, simultaneous and flexible planning; motivating the employees to be successful at work, team building and knowledge dissemination; encouraging team work and expanding social networks among the employees; introducing communication transparency and horizontal communication channels; building an appropriate information system as well as applications which enable an easy, accurate and rapid access to information. The research on the introduction of the concept of a learning organisation was carried out in the Adriatic Slovenica d.d. insurance company in its branch office in Novo mesto. The questions referred to the willingness of the employees to change, the relations among the managers of the branch and the employees as well as to the awareness of the employees. In the conclusion of the article, the concept of FUTURE-O® is compared to the practice.

1 Uvod

Finančna in gospodarska kriza, ki je po mnenju mnogih ekonomistov najhujša finančna kriza po veliki depresiji iz leta 1930, je številne finančne institucije in gospodarske družbe pripeljala do bankrota. Razkrilo se je, da dejavniki, ki naj bi zagotavljali ravnovesje na državni, regionalni in globalni ravni, še ne delujejo ustrezno. Podjetja, ki se želijo izogniti bankrotu in poslovati tudi v negotovih in hitro spreminjajočih se pogojih, morajo vzpostaviti sistem organiziranosti in vodenja za pravočasno prilaga-

janje na spremembe, da bi tako zagotovila uspešno poslovanje tudi v spremenjenih pogojih. Model učeče se organizacije ponuja možnosti za stalno prilagajanje podjetja na spremembe.

Na primeru Zavarovalne družbe Adriatic Slovenice, d. d., PE Novo mesto, smo poskušali spoznanja, ki izhajajo iz teorije, preveriti v praksi. Ugotavljali smo, kako se lahko model učeče se organizacije povezuje z uvajanjem sprememb.

Model učeče se organizacije se ponuja kot odgovor organizacij na izzive hitro spreminjajočega se okolja. Uvajanje učeče organizacije terja veliko odgovornost od menedžerjev in zajema številne aktivnosti, na primer:

- formalističen in tog sistem načrtovanja zamenjati s fleksibilnim, kontinuiranim in sočasnim načrtovanjem na vseh ravneh;
- letne in operativne načrte nenehno preverjati in primerjati s poslanstvom, vizijo, cilji in strategijo in po potrebi vse na novo oblikovati;
- zgraditi ustrezen informacijski sistem in aplikacije, ki omogočajo hiter dostop do informacij o stanju in dogajanju v organizaciji in tudi v njenem relevantnem okolju;
- pri najuspešnejših organizacijah v panogi zbirati izkušnje in zglede;
- vzpostaviti horizontalne in vertikalne komunikacijske mreže;
- zaposlene motivirati za uspešno delo, sodelovanje in delitev znanja.

V teoretičnem delu članka ugotavljamo razloge za uvajanje učeče se organizacije in predstavimo konceptualni model implementacije učeče se organizacije.

V empiričnem delu smo prek sedmih elementov modela FUTURE-O® teorijo povezali s prakso in poskušali ugotoviti, kaj bi morali izboljšati oziroma narediti na poti do učeče se organizacije v Adriatic Slovenici. Na kratko predstavimo to zavarovalno družbo, določimo cilj raziskave in metodologijo ter rezultate ankete in njihovo interpretacijo. Z anketnim vprašalnikom smo preverjali, kakšna je pripravljenost zaposlenih na spremembe, ki jih zahteva model učeče se organizacije. Vprašalnik je zajemal splošno pripravljenost zaposlenih na spremembe, odnose med vodjo in zaposlenimi ter informiranost zaposlenih.

V zaključku so predlogi za delovanje v prihodnje.

2 Splošno o spremembah in značilnostih učeče se organizacije

Okolje današnjih organizacij se je zelo spremenilo. Danes se vse dogaja z veliko hitrostjo in ne omogoča nastajanja izkušenj ter tradicije, ki bi nam bili v pomoč. Spremembe so za ljudi moteče, če do njih pride nenadoma in nepredvideno, zato jih moramo dobro nadzirati in načrtovati. Proces upravljanja sprememb posega na področja politike, strategije in strukture organizacij, organizacijske kulture in na najpomembnejše - upravljanje s človeškimi viri.

Za sodobne organizacije je značilno, da izginja srednja raven menedžmenta, njegovo vlogo nadomešča informacijska tehnologija, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja v vodoravno in organiziranost ni več funkcijska, ampak vse bolj procesna. Odgovornost za konkurenčnost podjetja je v rokah vseh zaposlenih (Svetlik in Zupan, 2009, str. 46-48).

Le učeča se organizacija lahko dolgoročno vzdrži vse trše in zahtevnejše konkurenčne razmere. Zagotoviti je treba neprestano razvijanje sposobnosti za pravočasno reagiranje in prilagajanje spremembam.

Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti - od delavcev v proizvodnji do menedžerjev. Dober menedžer se mora zavedati, da imajo vsi zmagovalci svoje pomočnike (Fritz, 2006, str. 146).

Uspešen vodja zagotavlja ugodno delovno okolje, omogoča priložnosti in spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev (Bauer, 2009, str. 81).

2.1 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: FUTURE-O®

Pravega recepta za učečo se organizacijo ni, ker je vsako podjetje specifično. Prvi slovenski celoviti model, ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije, je model FUTURE-O®. Poudarja celovitost in povezanost vseh zaposlenih in procesov, ki temeljijo na organizacijskem učenju.

Preoblikovanje organizacije se začne v tistem delu, ki ima največ izkušenj in pobud za delovanje v smeri znanja in razvoja učeče se organizacije (Dimovski in sod., 2005, str. 129).

3 Obvladovanje sprememb in učeča se organizacija v zavarovalni družbi Adriatic Slovenica, d. d.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Adriatic Slovenica zaposluje okoli 1000 ljudi in ima 9 poslovnih enot v vseh večjih mestih Slovenije. Največji in edini delničar je KD Group, d. d., Ljubljana. V letu 2010 je ponovno prišla na drugo tržno pozicijo s 13-odstotnim skupnim tržnim deležem in 261 mio EUR zbrane premije, razvejano tržno mrežo s skupno 268 prodajnimi mesti ter z najširšo ponudbo premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Prirast premije je bil kljub slabim tržnim razmeram dosežen tudi v letu 2011 (zbrane premije 265 mio EUR).

3.2 Cilj raziskave in raziskovalna metoda

V raziskavo smo zajeli 69 zaposlenih, kar predstavlja večino (skoraj 90 %) vseh zaposlenih v PE Novo mesto. Veliko konkurenčno prednost predstavlja izobrazbena struktura, ker ima skoraj polovica zaposlenih končano več kot srednjo šolo (43,5 %).

V raziskavi smo želeli ugotoviti, ali smo v Zavarovalni družbi Adriatic Slovenica, d. d. (v nadaljevanju Adriatic Slovenica) na področju Novega mesta, pripravljeni na spremembe in koncept učeče se organizacije.

Zanimalo nas je, ali so zaposleni informirani in seznanjeni s cilji organizacije. Eden od pogojev za napredek, ki ga omogoča pravočasno in učinkovito prilagajanje, je tudi dober »partnerski« odnos med delavcem in njegovim vodjem. Zanimal nas je odnos zaposlenih do uvajanja novosti.

V študiju primera smo upoštevali neposredna opazanja in rezultate pogovorov z delavci. Za potrditev ugotovitev smo izvedli anketo med zaposlenimi in pogodbenimi sodelavci na področju PE ter zaposlenimi v režiji, ki imajo delovno mesto na sedežu v Novem mestu.

3.3 Rezultati in interpretacija

Rezultati ankete so pokazali, da je večina zaposlenih (58 %) zadovoljna z informiranostjo o ciljih in načrtih firme, vendar so možnosti za izboljšanje situacije še velike. Na vprašanje, ali redno prebirajo interne novice in uporabljajo intranet, je velika večina zaposlenih (88,4 %) odgovorila pritrdilno, kar bi lahko bolj uporabili za obveščanje vseh o ciljih in načrtih družbe.

V drugem delu anketnega vprašalnika so se vprašanja nanašala na odnos med zaposlenim in vodjem. Velika večina (skoraj 90 %) zaposlenih je odgovorila, da jih vodja spodbuja in pohvali za dober dosežek ter da imajo občutek, da jih njihov vodja spoštuje. Na podlagi rezultatov in tudi pri opazovanju zaposlenih ugotavljamo, da so odnosi večinoma dobri.

Anketo smo zaključili z vprašanji v zvezi z odnosom zaposlenih do uvajanja sprememb. Uvajanje novega informacijskega sistema »INIS« je prineslo veliko nezadovoljstva med zaposlenimi. Rezultati iz ankete so presenetili, saj je bilo zelo malo odgovorov za vračanje na stare sisteme (6 %), kar kaže pripravljenost na učečo se organizacijo. Večina se je odločila za »INIS« (56,7 %) oziroma so pripravljeni tudi na uvajanje novega sistema (37,3 %).

Eno največjih sprememb je družba doživela z združitvijo dveh zavarovalnic, ki se je pravno formalno zgodila konec leta 2005 s pripojitvijo Slovenice, zavarovalne hiše, d. d., k Adriatic zavarovalni družbi, d.d., Koper. Ne glede na to, da je pri mnogih še vedno čutiti nostalgijo po starih časih, je bila sprememba organizacije uspešna, kar kažejo podatki o vsakoletni rasti zavarovalnice.

4 Zaključek

Izziv za vsako podjetje je preiti v učečo se organizacijo in se na ta način uspešno prilagajati trgu in vsem spremembam. Najti pravilno pot ni enostavno, saj preohlapna struktura lahko pripelje v kaos, centralizirano odločanje pa predstavlja oviro za timsko delo.

Pogoj za dolgoročno uspešnost organizacije so jasni cilji in strategija. V preteklem letu je bil v družbi izdelan nov dokument »Poslovni model zavarovalnice Adriatic Slovenica za obdobje 2011-2015«, ki vsebuje zunanjo in notranjo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Sledi viziji, v kateri je zapisano: »Adriatic Slovenica želi z inovativnostjo, ki v središče postavlja zavarovanca, postati najbolj učinkovita zavarovalnica v Sloveniji.«

Načrtovanje ni več domena le višjih ravni zaposlenih, temveč je to vsakodnevno opravilo v celotni organizaciji. Pri pripravi načrta za doseganje prodajnih rezultatov v letu 2011 je bila v družbi s strani vodstva izražena potreba, da se v ta proces vključi vse zaposlene, ki sklepajo zavarovanja in katerih mnenje je dobro upoštevati, tudi ko gre za razvijanje novih produktov, ki tako postanejo skupni in se kasneje tudi bolje tržijo.

Timsko delo mora postati osnovni način dela. Sedaj je to še vedno odvisno predvsem od izbire posameznih vodij, ni pa splošno uveljavljeno. Vsem zaposlenim moramo predstaviti smisel in idejo novega modela. Komuniciranje mora potekati preko internih novic in skupnih srečanj. Pomembno je zavedanje o odgovornosti vseh zaposlenih, ki jo novi način dela prinaša. Prevzeti morajo pobudo za stalno učenje in prenašanje dobrih izkušenj drugim članom organizacije.

V Adriatic Slovenici se spodbuja inovativnost in nagrajujejo koristni predlogi, ki pripomorejo k boljši uspešnosti organizacije, vendar imamo še možnosti za izboljšanje. Odlične organizacije se povezujejo z drugimi podjetji, ki so lahko dobavitelji, kupci ali celo konkurenti. Govorimo o pomenu socialnega kapitala. Na neformalnih srečanjih s poslovnimi partnerji se reši marsikakšna težava in gradijo dobri odnosi.

Organizacije potrebuje sistem za hiter prenos znanja. V zadnjih letih je bila v naši družbi izpostavljena uvedba nove informacijske podpore. Bolj se bo treba posvetiti izobraževanju vodij, da bodo vse informacije, ki jih lahko pridobijo, znali tudi koristno uporabiti in jih deliti z drugimi zaposlenimi.

Potrebujemo dobre menedžerje. To so ljudje, ki imajo zaokrožen, prožen slog; poznajo sami sebe, se zavedajo svojega učinka na druge, imajo uravnoteženo mnenje o sebi, sprejemajo svoje slabosti, lahko prepoznajo prednosti v drugih, sprejemajo druge, ki so drugačni; lahko brzdajo navzkrižja in ustvarjajo okolje, ki omogoča učenje (Adizes, 1996, str. 211).

Zadnji element modela FUTURE-O® se nanaša na širitev koncepta, saj z njim nadaljujemo celoten proces izgradnje in ohranjanja učeče se organizacije. Pomembno je razvijati močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje.

Proces uvajanja koncepta učeče se organizacije v Adriatic Slovenici že poteka. Manjka nam še odločitev, da bomo ta način zavestno sprejeli in ga formalizirali. Znanje oz. ljudje, ki imajo znanje so glavna prednost firme in temeljni kamen za njeno uspešnost in temu je naša družba vedno namenjala veliko pozornost.

LITERATURA

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Dimovski, V. in sod. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: Založba GV.
3. Fritz, R. (2006). *Brez tveganja ni uspeha*. Ljubljana: Lisac & Lisac, d.o.o.
4. *Letno poročilo 2010 (2011)*. Zavarovalna družba Adriatic Slovenica, d. d., str. 7.
5. Možina, S. in sod. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
6. Svetlik, I. in sod. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zaposlovanje mladih

UDK 331.5-053.81

KLJUČNE BESEDE: brezposelnost, mladi, kriza, zaposlovanje

POVZETEK - V današnjem svetu se vsakodnevno srečujemo s problematiko brezposelnosti in diskriminacijo na področju zaposlovanja. Med najbolj ogrožene skupine posameznikov, ki se spopadajo s težavami na področju zaposlovanja, nedvomno spadajo tudi mladi kot iskalci prve zaposlitve. Pomanjkanje izkušenj, neustrezna izobrazba in slabo ekonomsko stanje celotne družbe so zgolj nekateri razlogi, ki mladim izobražencem onemogočajo osamosvojitve in ustrezno zaposlitev. Brezposelnost mladih in oteženo iskanje prve zaposlitve sta vsekakor vprašanji, ki se jima v zadnjem času namenja veliko pozornosti, tako na državni ravni kot tudi na ravni Evropske unije. Brez zaposlovanja mladih in perspektivnih ljudi je nemogoče pričakovati rešitev družbe iz finančne krize, ki se iz leta v leto zaostčuje. Namen prispevka je predstaviti problematiko diskriminacije mladih pri zaposlovanju in iskanju prvih poklicnih možnosti ter prikazati ukrepe, ki jih zagotavlja država za spodbujanje zaposlovanja mladih, in prizadevanja Evropske unije za učinkovito reševanje omenjene problematike.

UDC 331.5-053.81

KEY WORDS: unemployment, youth, employment, employment measures

ABSTRACT - In today's world, we are daily faced with the problem of unemployment and discrimination in employment. As first-time job seekers, young people undoubtedly belong to the most endangered group of individuals who deal with problems related to employment. A lack of experience, inadequate education and a poor economic state of the whole society are only some reasons that prevent young educated people from emancipating and starting an active working life. Youth unemployment and difficulties in seeking a job for the first time are definitely the questions that have been paid special attention recently at the national and the European Union level. Without the employment of young and promising workers, it is unlikely to expect that society will find a solution to the financial crisis which is getting increasingly worse. The aim of this article is to present the problems of discrimination of youth in employment and seeking the first employment opportunities as well as to present the measures taken by the state in order to promote the employment of young people and the efforts made by the European Union in order to effectively solve the aforementioned problems.

1 Uvod

Populacija mladih se danes bistveno razlikuje od populacije mladih v času naših staršev, ko je magična meja polnoletnosti pomenila tudi prehod v odraslost in samostojnost. Ker je še do nedavnega veljalo, da so težje zaposljivi mladi z nižjo stopnjo izobrazbe, se večina mladih odloči za študij, kar posledično pomeni podaljševanje odvisnosti od staršev. Mladi izstopijo iz izobraževalnega procesa razmeroma pozno, brez praktičnih izkušenj in možnosti za samostojno življenje, nato pa se soočijo še s problemom pridobitve ustrezne zaposlitve. Podaljšuje se obdobje polodraslosti, ko mladi še vedno živijo doma, brez stalnih prihodkov, zanesljive zaposlitve in lastne družine.

Mladi so zagotovo kategorija oseb, ki se srečuje z različnimi oblikami diskriminacije pri iskanju zaposlitve. Na trg dela vstopajo brez delovnih izkušenj, znanja in veščin, ki jih delodajalci pričakujejo od svojega delavca. Poleg povsem praktičnih težav, s

katerimi se mladi srečujejo ob vstopanju na trg delovne sile, je treba omeniti še trenutno negotovost zaradi svetovne gospodarske krize, ki mladim še bolj otežuje vstop med delovno aktivno prebivalstvo.

2 Opis problema

Ponudba in povpraševanje na današnjem trgu delovne sile ne sovpadata, povpraševanje je bistveno večje kot ponudba, zato zaposlitve v trenutnih razmerah ni enostavno dobiti. Pomanjkanje delovnih mest in nezainteresiranost delodajalcev za zaposlovanje sta zgolj dve dejstvi, ki aktivnemu prebivalstvu onemogočata vstop na trg delovne sile.

Mladi se pri vstopanju med delovno populacijo srečujejo s svojevrstnimi težavami, ki niso značilne za ostale skupine iskalcev zaposlitve. Po zaključenem izobraževanju se soočajo s težavami pri iskanju primerne zaposlitve, saj nimajo ustreznih delovnih izkušenj, niso ustrezno usposobljeni za praktično delo, hkrati pa delodajalci nimajo interesa za zaposlovanje neizkušenih delavcev, temveč raje dodatno obremenjujejo že zaposlene. Rapuš pri opisovanju izkušenj mladih ob vstopu na trg delovne sile ugotavlja, da mladi dobijo zaposlitev predvsem s pomočjo lastnih socialnih mrež, kjer sta izobrazba in usposobljenost drugotnega pomena (Rapuš, 2005, str. 98). Prav tako mnogo mladih zaradi problemov, s katerimi se srečujejo ob vstopu na trg delovne sile kljub dokončanju študija, opravlja delo preko študentskih servisov na tujo napotnico ali pa so v evidenco študentov vpisani zgolj fiktivno (Rapuš, 2005, str. 86). Za Slovenijo je tako značilna visoka stopnja brezposelnosti med mladimi. Tisti, ki se uspejo zaposliti, pa so večinoma zaposleni za določen čas (Greif in Velikonja, 2009, str. 26). Prav tako mladi navadno zasedajo manj zanimiva, slabše plačana in nezaželena delovna mesta.

V zadnjih letih resno konkurenco mladim izobražencem predstavljajo tudi študenti, ki med študijem delajo preko študentskih servisov, kar jim predstavlja vir dohodka in pridobitev potrebnih delovnih izkušenj, znanja in veščin. Delodajalci so naklonjeni taki obliki dela, saj za njih študenti predstavljajo cenejšo in fleksibilnejšo delovno silo, ki je sposobna in pripravljena opravljati strokovno in odgovorno delo ter jim tako nadomestiti delavca, ki za njih predstavlja visok strošek dela.

3 Statistični podatki

3.1 Brezposelnost mladih v Evropski uniji

Po podatkih EUROSTAT je bilo v Evropski uniji v letu 2011 5.493 milijonov oz. 22.1 % brezposelnih mladih oseb, starih do 25 let. Ta številka je za skoraj četrto milijona višja kot leta 2010, ko je brezposelnost znašala 21.0 %. Najnižja brezposel-

nost mladih je bila ugotovljena v Nemčiji (7.8 %), Avstriji (8.2 %) in na Nizozemskem (8.6 %), medtem ko najvišjo stopnjo brezposelnosti mladih beležijo v Španiji (48.7 %), Grčiji (47.2 %) in na Slovaškem (35.6 %).

Stopnja registrirane brezposelnosti med mladimi se povečuje v večini držav članic EU, kar zagotovo ni spodbudno znamenje za mlade iskalce zaposlitve v katerikoli državi članici Evropske unije (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics).

3.2 Brezposelnost mladih v Sloveniji ter na območju Dolenjske in Bele krajine Slovenija

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod) je bilo decembra 2011 v Sloveniji registriranih brezposelnih iskalcev prve zaposlitve 16.235 oziroma 14,4 %. Zavod pri zbiranju statističnih podatkov pridobiva tudi informacije o deležu brezposelnih mladih do 26. leta starosti. Takšnih iskalcev zaposlitve je bilo decembra lansko leto 13.163 oziroma 11,7 %. V primerjavi z letom 2010 lahko na podlagi podatkov Zavoda zaključimo, da se število brezposelnih prvih iskalcev zaposlitve in mladih do 26. leta postopno zmanjšuje, saj je pri iskalcih prve zaposlitve odstotek leta 2010 znašal 14,9 %, pri mladih do 26. leta pa 13,1 % (http://www.ess.gov.si/_files/3398/MI1211.pdf). Leta 2011 se je v evidenco brezposelnih oseb kot iskalcev prve zaposlitve prijavilo 14.391 oseb, od tega se je 7.846 oseb v istem letu pridobilo prvo zaposlitev (http://www.ess.gov.si/_files/3083/Priliv_odliv_2005-2011.xls).

Regija

Na območju Dolenjske in Bele krajine je bila ob koncu leta 2011 1.101 oseba registrirana kot iskalka prve zaposlitve, kar znaša 18,2 %. Kot brezposelnih mladih do 26. leta pa je bilo registriranih 855 oseb oziroma 14,1 % (http://www.ess.gov.si/_files/3398/MI1211.pdf). Leta 2010 je bilo registriranih iskalcev prve zaposlitve 977 (18,6 %), mladih do 26. leta pa 701 (13,6 %) (http://www.ess.gov.si/_files/2127/MI1210.pdf). Na območju regije je tako mogoče opaziti porast brezposelnosti med mladimi iskalci zaposlitve. Od skupnega števila vseh na novo prijavljenih oseb v evidenco brezposelnih oseb na območju Dolenjske in Bele krajine je bilo v letu 2011 14,4 % takih, ki so se prijavili na Območno službo Novo mesto kot iskalci prve zaposlitve. V primerjavi s prejšnjim letom se je odstotek omenjenih brezposelnih oseb zmanjšal, saj je ob koncu leta 2010 znašal 18,6 %, vendar bistvenega napredka ni mogoče opaziti.

Brezposelnost glede na stopnjo izobrazbe

Na podlagi razpoložljivih podatkov je mogoče ugotoviti, da narašča število visoko izobraženih oseb, ki imajo pridobljeno izobrazbo VI. ali VII. stopnje. Na ravni države je bilo takih oseb leta 2010 7,8 % in leto kasneje 8,7 %. Na ravni regije je bil ta odstotek nekoliko nižji, in sicer je leta 2010 znašal 6,4 % in leta 2011 6,6 % (http://www.ess.gov.si/_files/3398/MI1211.pdf).

Trajanje brezposelnosti

Mladi iskalci zaposlitve praviloma dobijo zaposlitev prej kot ostali brezposelni, saj se ocenjuje, da mladi dobijo zaposlitev 5 mesecev po nastanku brezposelnosti, ostali pa v 7,5 mesecih. Za mlade diplomante pa naj bi bilo to obdobje dolgo 7,3 mesece (<http://www.ess.gov.si/obvestila/obvestilo?aid=367>).

4 Ukrepi za izboljšanje zaposljivosti mladih

4.1 Prizadevanja Evropske unije

Marca 2010 je bila na ravni Evropske unije sprejeta strategija za rast in delovna mesta z naslovom Evropa 2020, ki predvideva sedem vodilnih pobud za izhod iz gospodarske krize. Ena od omenjenih pobud je tudi pobuda »Mladi in mobilnost«, ki želi med drugim izboljšati zaposljivost mladih iskalcev zaposlitve. Pobuda predvideva številne ukrepe na področju izobraževanja in zaposlovanja mladih, ki jih želi doseči predvsem z usklajevanjem politik in spodbujanjem ukrepov na ravni držav članic Evropske unije. Tako predvideva ukrep »Prva zaposlitev EURES«, ki želi povečati mobilnost mladih na trgu dela v Evropski uniji in ukrep evropski inštrument za mikrofinanciranje »Progress«, ki nudi večjo podporo mladim podjetnikom. Prav tako se v okviru omenjene pobude izvaja tudi ukrep Youth@work, ki predvideva organizacijo informativnih kampanj z namenom vzpostavitve stikov med mladimi in malimi podjetji (http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=evropa%202020%20mladi%20zaposlitev&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feducation%2Fpub%2Fpdf%2Fhigher%2Fyom_sl.pdf&ei=8GdTT9WUBIix0QXJ6-32Cw&usg=AFQjCNHXeOsEQbhclAQxBcikFvGud7SXgQ&sig2=r8Z7FvS3bXgAiBAhmjBy9Q&cad=rja).

Države članice bodo morale za izvajanje omenjene pobude na nacionalni ravni izboljšati vstop mladih na trg dela z zagotavljanjem celovitega sistema ukrepov, predvsem pa z usmerjanjem, svetovanjem in vajeništvom.

4.2 Ukrepi na ravni države

Aktivna politika zaposlovanja

Gre za skupek ukrepov in programov, ki jih izvaja država, z namenom povečati zaposljivost med mladimi iskalci zaposlitve in jim olajšati ter omogočiti prehod med aktivno delovno prebivalstvo.

Ukrep 1: Svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve

V okviru omenjenega ukrepa se brezposelnim osebam in vsem tistim, ki iščejo zaposlitev, svetuje in pomaga pri iskanju zaposlitve s predstavitvijo poklicnih možnosti. Prav tako se jim pomaga odpraviti morebitne ovire pri iskanju zaposlitve. Za doseganje ciljev ukrepa delujejo Centri za informiranje in svetovanje (CIPS), Klubi za iskanje zaposlitve in Zaposlitveni sejmi, na katerih se predstavljajo različni poklici

in potencialni delodajalci. Na ta način se mlade že v fazi odločanja za poklic skuša spodbuditi k izbiri poklica z boljšimi zaposlitvenimi možnostmi.

Ukrep 2: Usposabljanje in izobraževanje

Cilj dejavnosti je povečanje možnosti za zaposlitev mladih brez delovnih izkušenj s pridobitvijo novega znanja, izkušenj in spretnosti. Eno od aktivnosti izvaja Andragoški center Slovenije, in sicer Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM), ki je namenjeno osebam med 15. in 25. letom starosti za pridobivanje kompetenc, ki jih potrebujejo za zaposlitev. Prav tako Zavod izvaja institucionalno usposabljanje, ki omogoča pridobitev znanja in veščin, ki posamezniku pomagajo pri učinkovitem vstopanju na trg, in priprave na nacionalno (NPK) ali temeljno (TPK) poklicno kvalifikacijo. Pridobljena kvalifikacija omogoča brezposelni osebi pridobitev veščin za opravljanje določenega poklica.

Ukrep 3: Spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja

Država želi spodbuditi zaposlovanje mladih z različnimi javnimi razpisi. Zaposlovanje mladih se tako spodbuja s podeljevanjem sredstev za zaposlovanje iskalcev prve zaposlitve na področju socialnega varstva, kjer se želi delodajalce spodbuditi k zaposlovanju pripravnikov in posledično k pripravi mladega kadra za samostojno delo. Prav tako se je v preteklem letu s strani Zavoda izvajal program Zaposli.me, ki je omogočal prvim iskalcem zaposlitve in mlajšim od 25 let, ki so dolgotrajno brezposelni, redno zaposlitev za najmanj eno leto in vse ugodnosti, ki izvirajo za delavca iz delovnega razmerja. Delodajalec pa je bil za zaposlitev takšne osebe upravičen prejeti subvencijo. Javni razpis za pridobitev sredstev na podlagi omenjenega programa je že zaključen, vendar se sredstva še izplačujejo tistim prosilcem, ki so svoje vloge oddali pravočasno, torej pred zaključkom razpisa.

Z ukrepom samozaposlovanja želi država spodbuditi težje zaposljive posameznike k samodejavnosti in uresničitvi njihovih podjetniških ambicij ter potencialov. Zavod podeljuje subvencije za samozaposlitev, ki omogočajo pridobitev enkratne finančne pomoči v višini 4.500 € za začetek samostojnega poslovanja.

Ukrep 4: Programi za povečanje socialne vključenosti

Z omenjenim ukrepom se želi spodbuditi ljudi k aktivnosti pri iskanju zaposlitve in posledično tudi k večji socialni vključenosti. To se skuša doseči z javnimi deli, katerih namen je vključiti brezposelne osebe v družbeno okolje, ohraniti njihove delovne sposobnosti in povečati njihovo socialno vključenost.

Štipendiranje

Država s štipendiranjem zagotavlja mladim boljše možnosti za izobraževanje in pridobitev ustrezne izobrazbe. Posebna pozornost je namenjena različnim kadrovskim štipendijam, ki omogočajo delodajalcem, ki štipendije dajejo, da se že med študijem spoznajo s štipendirancem in ga vpeljejo v svoj delovni proces.

Pripravništvo

Pripravništvo pomeni pripravo mladega izobraženca na samostojno delo, delodajalcem pa omogoči ugotovitev primernosti in ustreznosti mladega delavca. Pripravni-

štvo je v upadu, saj Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002 določa, da pripravništvo ni več obvezno, razen če tako določa posebni zakon ali kolektivna pogodba. (http://www.ess.gov.si/_files/3398/MI1211.pdf)

Drugi ukrepi

Ker v družbi obstaja zavest, da so mladi pomembna skupina posameznikov, na katerih je treba graditi, so v porastu različni projekti in dogovori za spodbujanje zaposlovanja omenjene populacije. Tako je bil novembra 2011 s strani Zavoda RS za zaposlovanje, Mladinske mreže MaMa in Mladinskega sveta Slovenije podpisan dogovor, da si bodo omenjene strani prizadevale za doseg naslednjih ciljev: olajšati prehod mladim iz šol v zaposlitev, usposobiti mlade za vseživljenjsko načrtovanje kariere in olajšati mladim prehod med stopnjami izobraževanja ter jim pomagati pri izbiri izobraževalnih programov. V skladu z dogovorom se bodo v letu 2012 izvajala regionalna srečanja mladih, delodajalcev in predstavnikov lokalnih oblasti z namenom spodbuditi lokalne oblasti k ustvarjanju prijaznejšega zaposlitvenega okolja za mlade.

4.3 Analiza učinkovitosti ukrepov

Na podlagi razpoložljivih podatkov je mogoče ugotoviti, da se mladi iskalci zaposlitve največkrat vključujejo v ukrepe usposabljanja in izobraževanja ter ukrepe spodbujanja zaposlovanja in samozaposlovanja. V okviru ukrepa 2 so se mladi največkrat udeležili usposabljanja na delovnem mestu. Pri ukrepih za spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja pa ugotovimo, da so se mladi odločali predvsem za pomoč pri samozaposlovanju, subvencije za samozaposlovanje in program Zaposli.me, ki se v letošnjem letu izteka. Po podatkih Zavoda se večina programov za povečanje zaposljivosti mladih v tekočem letu končuje. Hkrati pa se predvidevajo številni novi programi in spodbude za delodajalce, ki se trenutno še ne izvajajo ali pa so v začetni fazi. Tako je bilo v začetku marca objavljeno novo povabilo delodajalcem za usposabljanje brezposelnih na delovnem mestu 2012/2013, na katerem lahko kandidirajo delodajalci iz celotne Slovenije za povrnitev stroškov usposabljanja brezposelne osebe na delovnem mestu. Predvideva se vključitev vsaj 5.500 brezposelnih oseb, med njimi tudi prvih iskalcev zaposlitve in drugih mladih. Ocenimo lahko, da so programi, ki se izvajajo za reševanje problematike težje zaposljivosti mladih, učinkoviti, vendar ne pomenijo celovite rešitve problema. Pri iskanju rešitve je treba upoštevati, da je nujno zagotoviti ukrepe, ki bodo delodajalce spodbudili k zaposlovanju mladega kadra, in ukrepe, ki bodo ustvarjali nova delovna mesta.

5 Sklep

Mladi so zagotovo kategorija oseb, ki jim je treba pri zaposlovanju nameniti posebno pozornost. Na podlagi predstavljenih podatkov lahko zaključimo, da se število mladih in prvih iskalcev zaposlitve, v primerjavi z letom poprej, ne bistveno spreminja. Glede na aktualne razmere v gospodarstvu in na trgu dela je nemogoče pričakovati

izboljšanje stanja v trenutku, temveč bo to dolgotrajen proces. Pomembno je, da se zavedamo problema, s katerim se mladi srečujejo ob vstopu na trg dela, in poiščemo rešitve, ki bodo dejansko pomenile napredek oz. večjo zaposljivost mladih. Ukrepi, ki so trenutno predvideni za reševanje problematike težje zaposljivosti mladih, so samo delno uspešni, saj mnogi delodajalci z njimi niso seznanjeni ali pa se v zapleten proces pridobivanja sredstev za zaposlovanje mladih ne želijo vključiti zaradi zapletenosti le-tega. Poleg tega je mogoče ugotoviti, da številni mladi in prvi iskalci zaposlitve ne poznajo pravic in ukrepov, ki so jim namenjeni. Za uspešno reševanje problematike zaposlovanja mladih je potrebna večja informiranost mladih in tudi delodajalcev, novi ukrepi, ki bi spodbudili delodajalce k zaposlovanju in spodbujanje štipendiranja ter različnih oblik pripravništva, ki bi mladim olajšali prehod iz izobraževanja med delovno aktivno populacijo.

LITERATURA

1. Greif, T., Velikonja, N. (2009). *Dobre prakse v Sloveniji: upravljanje raznolikosti v zaposlovanju*. Ljubljana: Društvo ŠKUC.
2. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics.
3. http://www.ess.gov.si/_files/2127/MI1210.pdf.
4. http://www.ess.gov.si/_files/3083/Priliv_odliv_2005-2011.xls.
5. http://www.ess.gov.si/_files/3398/MI1211.pdf.
6. http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=evropa%202020%20mladi%20zaposlitev&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feducation%2Fpub%2Fpdf%2Fhigher%2Fyom_sl.pdf&ei=8GdTT9WUBIix0QXJ6-32Cw&usg=AFQjCNHXeOsEQbhclaqxBcikFvGud7SXgQ&sig2=r8Z7FvS3bXgAiBAhmjBy9Q&cad=rja.
7. Rapuš P. J. (2005). *Delo je luksuz: mladi o izkušnjah brezposelnosti*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Organizacijska kultura v podjetju Adria Mobil

UDK 005.73

KLJUČNE BESEDE: organizacijska kultura, organizacijska klima, podjetje

POVZETEK - Velikokrat zapostavljeno področje v podjetju, pa vendar zelo pomembno, je organizacijska kultura. Organizacijska kultura je produkt preteklosti, tradicije. Je stabilna, najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti organizacije. Od organizacijske kulture je odvisno veliko stvari. Ko vstopimo v neko podjetje, lahko takoj zaznamo njegovo organizacijsko kulturo. V nekaterih podjetjih je stroga tišina, v nekaterih vse vrši. V enem podjetju imajo kosanjev piknik, v drugem dan športnih iger. Vse to je samoumevno. Nihče ne sprašuje, zakaj in čemu. Preprosto je vedno tako in to je prav tako del organizacijske kulture. Iz organizacijske kulture izhaja tudi organizacijska klima. Ta je del organizacijske kulture in je bolj spremenljiva ter kratkoročna. Organizacijska klima organizacijske kulture dolgoročno ne more zamajati. Organizacijsko kulturo v podjetju Adria Mobil predstavlja strategija, vizija, poslanstvo in vrednote podjetja, ki jih poznajo vsi zaposleni. Z anketo o zadovoljstvu zaposlenih in osebnimi razgovori v podjetju merijo tudi organizacijsko klimo, ki kaže, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko okolje v podjetju. Osebnih razgovorov so tudi orodje za ugotavljanje, kaj posameznika motivira ter kaj si želi in pričakuje od podjetja. Organizacijsko kulturo v podjetju Adria Mobil gradijo z različnimi dejavnostmi.

UDC 005.73

KEY WORDS: organisational culture, organisational climate, socially responsible company

ABSTRACT - Organisational culture is often neglected, although it is very important. Organisational culture is a product of the past, a product of the tradition. It is a stable and permanent part of an organisation which is extremely difficult to change. Many things depend on organisational culture. When you enter a certain company, you can immediately detect its organisational culture. In some companies, there is strict silence or there is a continuous bustle in others. They have picnics in some companies and in others they organise sports games. It is simply like that and nobody wonders why. And this is part of organisational culture as well. Organisational culture results in organisational climate. Organisational climate is part of organisational culture and is more likely to change than remain permanent. Organisational climate cannot influence organisational culture in long term. Organisational culture in Adria Mobil is determined by its strategy, vision, mission and values that all employees are familiar with. By carrying out employee satisfaction surveys and personal interviews, they also measure organisational climate that shows how employees perceive the organisational environment within the company. In addition, personal interviews serve as a tool to determine what motivates an individual and what they want and expect from the company. Organisational culture in Adria Mobil is built through various activities.

1 Uvod

V prvem delu prispevka bomo na podlagi zbrane literature predstavili organizacijsko kulturo, njene značilnosti in sestavine, v drugem delu pa organizacijsko kulturo v novomeškem podjetju Adria Mobil.

Organizacijska kultura nam pove, kako se v podjetju kaj počne, kdo so zaposleni, kako razmišljajo in kam gredo, kako delujejo skupaj. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura duša podjetja, saj na nek način predstavlja osrednje delovanje podjetja. Podjetje brez duše bi bilo verjetno zelo slabo.

Organizacijsko kulturo podjetja lahko hitro opazimo. Že ob prvem obisku na primer vidimo, kakšen je slog oblačenja zaposlenih v podjetju. Ali jih je v pisarnah več ali

ima vsak svojo. So vrata pisarn odprta ali zaprta. Se na hodnikih zazna gibanje ali vsi sedijo nepremično na svojih mestih. Vse navedeno je del organizacijske kulture podjetja.

Organizacijska kultura podjetja je najbolj odvisna od posameznika. Vsak posameznik namreč prinaša v podjetje svoje osebne vrednote, navade in kulturo, ki jih je izoblikoval doma, v svoji družini. V družini se namreč naučimo obnašanja, oblikujemo slog oblačenja in podobno. Od posameznika je potem odvisno, kako bo sprejel organizacijsko kulturo podjetja, v katerem se bo zaposlil, in jo združil s svojo kulturo. Podjetje pa je pravzaprav tudi družina, le nekoliko večja. In zaposleni v podjetju bi se morali truditi, da drug drugega spoštujejo, si pomagajo in med seboj dobro sodelujejo, tako kot s člani svoje primarne družine.

Med zaposlenimi v podjetju se z medsebojnimi odnosi ustvarjajo vezi. Skupaj gredo skozi različne situacije in tako pravzaprav ustvarjajo zgodovino podjetja. Na delovnem mestu vsak posameznik preživi velik del dneva in tako nastajajo tudi zgodbe in anekdote o trenutkih, ki jih preživi skupaj s sodelavci. Vse to lahko imenujemo organizacijska kultura.

Cilj prispevka je predstaviti teoretična izhodišča in ugotovitve o organizacijski kulturi na podlagi literature ter ta izhodišča uporabiti tudi na konkretnem primeru podjetja. V teoretičnem delu so z metodo kompilacije povzeta spoznanja in stališča avtorjev, ki pišejo o tem. Uporabili smo tudi deduktivno metodo oziroma metodo sklepanja, s katero smo na podlagi teoretičnih izhodišč poskušali priti do nekaterih spoznanj. Ugotoviti želimo, ali v podjetju Adria Mobil gradijo in razvijajo organizacijsko kulturo.

2 Organizacijska kultura

V strokovni literaturi pojem organizacijska kultura ni nov, saj se je začel pojavljati že okrog sredine 20. stoletja. To, kar danes imenujemo organizacijska kultura, so obravnavali že prej, vendar pod drugimi poimenovanji (Kavčič, 2006, str. 1).

»Definicij organizacijske kulture je veliko« (Kavčič, 2006, str. 5). Za večino je značilna ugotovitev, da je organizacijska kultura sistem vrednot, prepričanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v neki organizaciji. Kultura organizacije je celotno znanje o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot njeni člani (Ivanko, 2000, str. 236). Organizacijska kultura je torej produkt preteklosti, tradicije, neke skupne zgodovine.

Vzrok za raznolikost definicij organizacijske kulture je v naravi pojava, saj organizacijska kultura ni stvar oziroma predmet, temveč pojem. Definicija pojma je odvisna od tega, kaj imamo v mislih, s katerega zornega kota pojav opazujemo in kaj ob tem iščemo. K težji razlagi pripomoreta še spremenljivost in dinamičnost organizacijske kulture (Kavčič, 2006, str. 6).

Oblikovanje kulture je dinamičen in evolutiven proces, zato je spreminjanje kulture poslovnega sistema zapleteno in dolgotrajno. Spreminjanje organizacijske kulture pomeni uvajanje sprememb pri zaposlenih. Te mora vodstvo pripraviti na uspešno prilagajanje in pozitivno sprejemanje sprememb. Zelo pogosto se namreč zgodi, da se med zaposlenimi pojavi strah pred neznanim in pred spremembami. Ovire za spreminjanje organizacijske kulture pa so lahko tudi obstoječe navade, negotovost in nezaupanje med zaposlenimi (Mihalič, 2007, str. 72–73).

Ker se kultura organizacije oblikuje v daljšem obdobju, je spreminjanje obstoječe organizacijske kulture dolgotrajen proces, v katerega je treba vložiti veliko truda vodstva in tudi zaposlenih. Pomembno pa je, da so vsi pri uvajanju sprememb pripravljeni sodelovati.

2.1 Kultura organizacije

Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje. Tako kot se med seboj razlikujejo različne osebnosti, se med seboj razlikujejo organizacijske kulture. Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč z odnosom do sebe in okolja (Ivanko, 2000, str. 237).

Organizacijska kultura vpliva na delovno uspešnost, motivacijo zaposlenih v organizacijah, način komuniciranja, uspešnost reševanja konfliktov, oblikovanje in dejavnost delovnih timov, organizacijsko strukturo ter na druge dejavnosti. Kultura posameznikov ima močan vpliv na organizacijsko vedenje in klimo v organizaciji (Černetič, 2007, str. 274).

»Organizacija brez kulture je prazna, brezdušna lupina« (Tavčar, 2008, str. 35).

»Kultura organizacije prispeva k njeni uspešnosti in učinkovitosti tedaj, če ustreza zahtevam organizacije kot celote in sočasno omogoča ljudem, da zadovoljijo svoje posamične potrebe« (Ivanko, 2000, str. 235).

Ustrezna organizacijska kultura je konkurenčna prednost organizacije, zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje (Ivanko, 2000, str. 237).

Z zadnjo avtorjevo trditvijo se ne strinjamo popolnoma. Menimo, da organizacije še vedno premalo vlagajo v razvoj organizacijske kulture. Prav tako pa je tudi od zaposlenih odvisno, kakšen glas bodo širili o svoji organizaciji. Velikokrat namreč slišimo samo negativno naravnane izjave: pri nas ne smemo tega, pri nas ni dovoljeno ono. Ni torej dovolj, da organizacija vlaga v razvoj organizacijske kulture. Predvsem bi morali zaposleni kulturo organizacije sprejeti za svojo in to kazati tudi navzven.

Organizacijska kultura delavcem ustvarja motivacijo, da med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo tudi kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije. Organizacijska kultura torej usposablja ljudi, da so usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Ivanko, 2000, str. 238).

Cilji posameznika se praviloma razlikujejo od ciljev organizacije. Vendar bi zaposleni morali cilje organizacije sprejeti za svoje in se v njih najti. Zaposleni morajo prispevati k uresničevanju ciljev organizacije, saj se bodo tako začeli uresničevati tudi njihovi osebni cilji.

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju in negovanju organizacijske kulture imajo vodstveni in vodilni delavci. Ti morajo z osebnim zgledom uveljavljati in podpirati vrednote in norme. Le tako se lahko želena kultura organizacije uveljavi tudi pri vseh delavcih. Prepričljiva oseba izoblikuje slog, ki ga sodelavci posnemajo. Dejstvo je, da se kultura razvija s posnemanjem in pričevanjem (Ivanko, 2000, str. 239).

2.2 Značilnosti organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima naslednje značilnosti (Kavčič, 2006, str. 18–20):

- Organizacijska kultura je socialna tvorba. Organizacijska kultura ni proizvod posameznika. Če ni skupine, ni kulture.
- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Uravnava življenje posameznika z oblikovanjem medčloveških odnosov. Uravnava vedenje posameznika.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi (posameznega ali kolektivnega delovanja ljudi). Je izraz nekega trajnega urejevalnega procesa v skupini, organizaciji ali narodu.
- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. Dlje ko posameznik živi v sistemu, višja je stopnja sprejemanja organizacijske kulture. S tem prihaja do večje harmonije med individualnimi predstavami in predstavami sistema.
- Organizacijska kultura nastaja postopno. Gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture. Kar je bilo sprejeto v kulturo, se dolgoročno ohranja, ne glede na to, ali je za sistem še funkcionalno.
- Organizacijska kultura se da naučiti. Brez učenja ne bi bilo mogoče prenašati kulturnih vsebin iz roda v rod novim članom organizacije.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Prilagodljivost je dolgoročna. Ni nujna in se ne zgodi vedno. Če se organizacijska kultura prepočasi prilagaja novim razmeram, lahko organizacija propade. Enako se zgodi, če do prilagajanja sploh ne pride.
- Organizacijska kultura je zavestna in nezavedna. Pojavlja se samoumevno in je posameznik ne preverja, temveč jo uporablja.
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Mogoče jo je spoznati posredno.

Zelo pomembne so tudi sestavine organizacijske kulture, kot so (Černetič, 2007, str. 278):

- vrednote, ki imajo pomemben vpliv na obnašanje članov skupine;
- tipični obrazci vedenja, ki so skupni članom skupine;
- vzorniki, to so idealni modeli voditeljev ali delavcev (pogosto so to ustanovitelji ali prvi voditelji podjetja);
- običaji in obredi – sem sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, način proslavljanja večjih uspehov, slog oblačenja in podobno;

- komunikacije – gre za način neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja v podjetju;
- proizvodi in storitve – če podjetje preide na nov proizvodni program, to pogosto zahteva spremembo organizacijske kulture (spremembo obnašanja, vrednot ...).

3 Metodologija

V teoretičnem delu prispevka smo z metodo kompilacije povzeli opazovanja in sklepe avtorjev, ki pišejo o organizacijski kulturi. Sledi empirični del, v katerem je predstavljena organizacijska kultura podjetja Adria Mobil.

Da bi lahko dosegli cilj, zastavljen pred pripravo prispevka, smo morali najprej zbrati podatke s tehniko spraševanja. Veliko informacij smo pridobili neposredno od kontaktne osebe v podjetju Adria Mobil. Vsa dodatna vprašanja pa so bila poslana po elektronski pošti. Uporabljena je bila tudi tehnika preučevanja različnih izdelkov in dokumentov podjetja (predstavitvene brošure in letaki).

Za pomoč in vodilo pri pripravi prispevka smo si zastavili raziskovalna vprašanja, na katera smo odgovarjali z uporabo deskriptivne metode.

Ali v podjetju Adria Mobil razumejo pojem organizacijska kultura?

Kakšen pomen pripisujejo organizacijski kulturi v podjetju?

Kako v podjetju gradijo oziroma razvijajo organizacijsko kulturo?

Ali v podjetju poznajo sestavine organizacijske kulture?

4 Organizacijska kultura v podjetju Adria Mobil

Podjetje Adria Mobil je eden največjih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic.

Poslanstvo podjetja Adria Mobil je biti najboljši partner za prosti čas, vizija podjetja pa je dolgoročna rast in razvoj podjetja s ciljem postati eden vodilnih proizvajalcev izdelkov za prosti čas. Opredeljene imajo tudi vrednote, ki jih upoštevajo vsi zaposleni v podjetju. To so timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, pravi ljudje na pravem mestu in pozitivna komunikacija na vseh ravneh (Bančov in Dominić, 2010, str. 13–17).

Začetki podjetja Adria Mobil so v sodelovanju treh mož, ki so naredili prvo prikolico. Zaposleni so bili na začetku tesno povezani med seboj. Pri skupnem delu so se med njimi spletle vezi, saj so se na delu počutili kot v družini. Z rastjo podjetja ter oblikovanjem sektorjev in služb povezanost med zaposlenimi ni bila več tako velika. Zato so se v podjetju odločili zapisati poslanstvo, vizijo in vrednote, s katerimi

zaposlene povezujejo v celoto. S tem želijo ustvariti dobro in močno organizacijsko kulturo.

Organizacijsko kulturo v podjetju Adria Mobil predstavlja strategija podjetja, vizija, poslanstvo in vrednote podjetja, ki jih poznajo vsi zaposleni. V podjetju načrtno gradijo organizacijsko kulturo, in sicer s sprejetim strateškim poslovnim načrtom, z dokumenti, ki kažejo posameznikov odnos s podjetjem in v doslednosti vedenja v skladu s sprejetimi smernicami.

Del organizacijske kulture podjetja Adria Mobil je tudi timsko delo, ki prav tako prispeva k uspešnemu poslovanju. Timsko delo je tudi ena izmed vrednot podjetja, ki je vpeta v njegovo vsakodnevno delovanje (<http://www.mediade.si/zgodbe-iz-mediad/adria-mobil-zaposlen-sem-adrias/>).

Podjetje si prizadeva, da so osebna kultura zaposlenih, njihove vrednote in prepričanja skladni s kulturo podjetja. Le tako namreč lahko dosegajo svoje cilje zaposleni in tudi podjetje.

Ravno zato, ker so zaposleni zanje zelo pomembni, načrtujejo njihovo izobraževanje, usposabljanje in pripravništvo, za vse novozaposlene pa pripravijo uvajalni seminar. Zelo poudarjajo razvoj mehkih veščin pri zaposlenih, ker vedo, da tudi »vzgoja« ljudi vpliva na odnose v organizaciji. Tako zaposlene posredno vzgajajo in gradijo organizacijsko kulturo. Kultura zaposlenih namreč bistveno vpliva na njihovo vedenje in odločitve.

Največji vpliv na to, kakšen glas se bo širil o podjetju, imajo prav zaposleni. Zato mora podjetje poskrbeti, da so zaposleni inovativni, motivirani, pripadni in predvsem ponosni na podjetje, v katerem delajo. Zlasti zaposleni so tisti, ki ustvarjajo dobro ime podjetja.

V podjetju Adria Mobil pravijo, da je organizacijska kultura v veliki meri odvisna od načina komuniciranja z zaposlenimi. Poleg vsakodnevnega komuniciranja med zaposlenimi bi rada omenila predvsem zборе delavcev. Zelo zanimivo je, da imajo v podjetju zборе delavcev kar dvakrat na leto. Menim, da je to zelo dobro, saj lahko v podjetju s tem ohranjajo nenehno vez z vsemi svojimi zaposlenimi. V nasprotju z mnogimi drugimi podjetji je zbor delavcev v podjetju Adria Mobil organiziran za vse zaposlene istočasno. To pomeni, da vsi zaposleni slišijo informacije hkrati, še pomembneje pa je, da so za vse enake. Tako se zaposleni med seboj počutijo bolj enakovredne.

V podjetju se držijo načela, da je zelo pomembno informacije sporočati na pravi način in ob pravem času. Informacije morajo biti celovite, kratke in jedrnate, zaposleni pa jih ne smejo izvedeti od drugod, preden jim jih podjetje uradno sporoči, drugače zaposleni kaj hitro izgubijo zaupanje v podjetje, kar vodi v slabšanje medsebojnih odnosov, dolgoročna posledica pa je lahko tudi postopen razpad organizacijske kulture.

Enkrat na leto v podjetju izvajajo anketo o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter osebne razgovore med vodjo in zaposlenim. S tem merijo, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko okolje v podjetju. Z razgovori ugotavljajo dosežke, načrte in želje glede izobraževanja in usposabljanja, cilj pa je ugotoviti šibke in močne točke zaposlenih.

V podjetju Adria Mobil krepijo in razvijajo organizacijsko kulturo, da bi ustvarili vzdušje, ki bi učinkovito, spoštljivo in ustvarjalno omogočalo sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih.

Vedo, da je treba oblikovano organizacijsko kulturo neprestano razvijati, in sicer tako, da se prilagajajo trenutnim razmeram. To pomeni, da je treba zapisano poslanstvo in vizijo tudi spreminjati, obnavljati. Kar zapišemo enkrat, ne more veljati za vedno. Prav tako je pomembna dobra komunikacija, najbolj med vodjo in sodelavci. Vodstvene delavce je treba tudi izobraževati in usposablјati.

Že v prvem delu prispevka sem omenila sestavine organizacijske kulture, in sicer vrednote, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, način komuniciranja ter proizvode in storitve. V nadaljevanju bom te sestavine opisala na primeru podjetja Adria Mobil.

Vrednote so najpomembnejša sestavina organizacijske kulture, zato jih morajo v podjetju Adria Mobil poznati vsi zaposleni. To poskušajo doseči tako, da jih imajo objavljene na oglasnih deskah, informacijskih točkah, v internem glasilu in preostalih dokumentih podjetja. Vrednote poudarjajo tudi ob različnih dogodkih. Nazadnje so jih predstavili na izobraževanju o organizacijski kulturi in poslovnem bontonu, ki so ga pripravili za vse zaposlene.

V podjetju poleg formalne komunikacije poudarjajo tudi pomen neformalne komunikacije. Na organizacijsko kulturo podjetja namreč vpliva tudi način komuniciranja med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom. Zato se v podjetju trudijo za pozitivno komunikacijo na vseh ravneh, kar poskušajo doseči s stalnim izobraževanjem.

Proizvodi in storitve so prav tako sestavine organizacijske kulture. V podjetju Adria Mobil želijo kupcem vsako novo sezono predstaviti boljše, zanimivejše in bolj izpopolnjene izdelke. V očeh javnosti želijo s svojimi izdelki postati sinonim za kakovostno preživljanje prostega časa. Kadar v podjetju začnejo izdelovati nov proizvod, to s seboj prinese nekatere spremembe, kot so nov način dela, drugačen delovni proces in druge zahteve. Velikokrat so potrebne tudi prerazporeditve zaposlenih. Ker ne delajo več v istih skupinah, se morajo naučiti delati in sodelovati z novimi sodelavci.

Običaji in obredi, s katerimi v podjetju prav tako razvijajo in gradijo organizacijsko kulturo, so podelitve priznanj jubilentom, zbori delavcev, piknik ob koncu sezone, silvestrovanje, novoletno obdarovanje otrok zaposlenih, obdarovanje zaposlenih za rojstni dan, ob rojstvu malčkov ali uspešno končanem šolanju. Organizirano imajo

športno in kulturno društvo, razna sektorska druženja, počitniško delo za otroke zaposlenih, mogoče je brezplačno najeti avtodom itd.

Tipični obrazci vedenja v podjetju Adria Mobil vsebujejo lastnosti, ki naj bi jih imel adriaš. Vsak zaposleni mora biti strokoven, organiziran, spoštljiv, samokritičen, podpirati mora organizacijsko kulturo in čutiti pripadnost podjetju.

Vzornikov v podjetju nimajo posebej omenjenih.

5 Sklep

Organizacijska kultura je tema, ki je v današnjih časih zelo aktualna, zato smo izbrali to temo. Vendar si ta pojem mnogi razlagajo narobe. Ugotovili smo, da o organizacijski kulturi vsi veliko govorimo, v resnici pa ne vemo točno, kaj to sploh je.

Organizacijska kultura ima mnogo razlag. Lahko bi rekli, da si jo je vsak avtor razlagal po svoje. To je tudi nekako razumljivo, kajti organizacijska kultura je pojem, zato ga je težko opisati.

Organizacijsko kulturo v organizaciji predstavlja predvsem vedenje ljudi, ti pa so tisti, ki ustvarjajo organizacijsko kulturo. Le-ta namreč predstavlja, če je ustrezna, tudi veliko konkurenčno prednost organizacije.

Drugi del prispevka se nanaša na organizacijsko kulturo v novomeškem podjetju Adria Mobil. Zelo prevladujoče načelo, ki ga v podjetju radi ponavljajo, je: pravi ljudje na pravem mestu. Zelo dobro je, da podjetje postavlja svoje zaposlene v ospredje. Vodstvo podjetja se mora namreč zavedati, da vsak zaposleni malo pripomore k uspehu.

V podjetju Adria Mobil imajo zapisano poslanstvo, vizijo in vrednote podjetja, s katerimi želijo zaposlene povezati v celoto in ustvariti močno organizacijsko kulturo. Organizacijski kulturi posvečajo veliko pozornosti, saj svoje zaposlene z razvojem mehkih veščin posredno ves čas vzgajajo. S tem želijo vplivati na oblikovanje močne organizacijske kulture. V podjetju jo poznajo in razumejo, vedo pa tudi, da je zelo pomembno, kakšna je. Razvijajo in gradijo jo s sprejetim strateškim poslovnim načrtom. Prizadevajo si, da vsi zaposleni poznajo poslanstvo, vizijo in vrednote. Zavedajo se namreč, da so v današnjih časih največja konkurenčna prednost prav njihovi zaposleni. Ravno zato jim omogočajo stalen osebni in poklicni razvoj.

Raziskava je pokazala, da v podjetju Adria Mobil poznajo sestavine organizacijske kulture, vendar ne vseh. Vrednote, način komuniciranja, običaje, obrede ter proizvode in storitve poznajo. Izoblikovane imajo tudi tipične obrazce vedenja, in sicer so jih definirali kot lastnosti, ki naj bi jih imel vsak adriaš. Prav tako imajo zapisane vrednote. Te so v podjetju vedno na vidnem mestu, kar je zelo dobro. Pogosto jih tudi poudarjajo ob različnih priložnostih, tako na izobraževanjih kot na družabnih srečanjih. Način komuniciranja prav tako postavljajo na pomembno mesto. Veliko

vlagajo tudi v učinkovito komunikacijo. Menijo, da ima največji vpliv na organizacijsko kulturo ravno način komuniciranja z zaposlenimi, zato si zelo prizadevajo, da je komunikacija dvosmerna in da so posredovane informacije celovite, kratke in jedrnat. Sporočene pa morajo biti ob pravem času, na pravem kraju in na pravi način. Običajev imajo v podjetju Adria Mobil zelo veliko. Veliko jim pomenijo ne samo njihovi zaposleni, temveč tudi družinski člani zaposlenih, premalo pozornosti pa ob tem v primerjavi s preostalimi sestavinami organizacijske kulture posvečajo proizvodom in storitvam .

V podjetju Adria Mobil sploh nimajo posebej predstavljenih vzornikov. Ti so prav tako pomembna sestavina organizacijske kulture, zato bi morali v podjetju glede tega nekaj spremeniti. Lahko bi na primer izbirali najboljše vodje ali sodelavce in to tudi objavili. Tako bi bili tudi preostali zaposleni motivirani, da bi se po nekom zgledovali in si želeli biti takšni kot sodelavec. Če bi začeli razvijati še to zadnjo sestavino organizacijske kulture, bi bili lahko še boljši in uspešnejši, v podjetju pa bi se ustvarila močnejša organizacijska kultura.

LITERATURA

1. <http://www.mediade.si/zgodbe-iz-mediad/adria-mobil-zaposlen-sem-adrias/> [Citirano 8. 2. 2012, 15:33].
2. Bančov, N., Dominič, D. (2010). 45 let življenja v gibanju. Novo mesto: Adria Mobil.
3. Černetič, M. (2007). Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
4. Ivanko, Š. (2000). Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Kavčič, B. (2006). Organizacijska kultura. Celje: Visoka komercialna šola.
6. Mihalič, R. (2007). Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
7. Tavčar, M. (2008). Na poti k učeči se organizaciji. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Trženje zdravil v luči gospodarske krize

UDK 614.27+338.124

KLJUČNE BESEDE: gospodarska kriza, trženjski splet, trženjsko komuniciranje, zdravila.

POVZETEK - Svetovna gospodarska kriza je dodobra prizadela vse gospodarske dejavnosti in tako vplivala na proračunske prihodke države. Zaradi povečevanja brezposelnosti in vedno večje stiske posameznikov in podjetij se je povečal tudi obseg proračunskih izdatkov. Država pa kar ne najde načina za njihovo zmanjšanje. V zadnjem času je zelo aktualna razprava o zmanjšanju izdatkov za zdravila, saj le-ti vsa zadnja leta neprestano naraščajo. V ta namen so se oblikovali različni predlogi, med katerimi je javnost najbolj razburil predlog participacije posameznika pri vsakem zdravilu na recept. Zanimivo pri tem je, da se na to farmacevtska podjetja ne odzivajo. Dejstvo je, da prihodki slednjih kljub splošni krizi nenehno rastejo. Prav tako pa so pozitivne tudi napovedi, kar je na eni strani posledica višjih cen in na drugi večje prodaje zdravil brez recepta, saj potrošniki vedno pogosteje posegamo po njih. In tako nas farmacevtska podjetja lahko uspešno obveščajo o svojem obstoju na trgu z vsemi dovoljenimi orodji trženjskega komuniciranja. V prispevku na kratko predstavljamo slovenski trg zdravil, t.j. tržni delež podjetij, gibanje prihodkov in seveda njihovo napoved. Na drugi strani pa nas zanima trženjski splet podjetij, pri čemer smo posebej pozorni na trženjsko komuniciranje in izdatke zanj.

UDC 614.27+338.124

KEY WORDS: economic crisis, marketing mix, marketing communication tools, medicine

ABSTRACT - The global economic crisis has deeply affected all economic activities and consequently the budget revenue as well. An increase in unemployment and greater distress felt by individuals and companies has also increased budgetary expenditure. The state cannot find the way to reduce them. Recently, a very topical debate has been held regarding the tendency to reduce expenditure on medicines due to their constant growth. To that end, various proposals were drawn up, among which the proposal for individual participation in issuing a drug prescription was the worst accepted by the public. It is interesting that pharmaceutical companies have no response. The fact is that the revenues of these companies are increasingly higher, despite the crisis, and there is also a positive outlook for the future. On the one hand, this is the result of higher prices and, on the other hand, there is an increase in sales. The market for non-prescription medicines shows growth as well. Bearing this in mind, pharmaceutical companies successfully inform us of their existence on the market with all the legal tools of market communication. This paper briefly presents the Slovene medicine market, meaning the market share of companies, the growth of revenues and their forecast. On the other hand, special attention is paid to the marketing mix of the companies, whereby attention is paid to the tools of market communication and their expenses.

1 Uvod

Kljub napovedim, da bo leto 2012 za gospodarstvo boljše, bi trenutno težko rekli, da bo res. Že v letu 2011 se je okrevanje gospodarske aktivnosti prekinilo. Bruto domači proizvod se je realno znižal za 0,2 %, pri čemer so pozitivni impulzi za rast prihajali iz izvozno usmerjenega dela gospodarstva, domača potrošnja pa je upadla. Nižje kot v predhodnem letu so bile namreč investicije, zasebna in državna potrošnja, pozitiven prispevek k rasti so imele le spremembe zalog.

Obeti glede gospodarske aktivnosti v naših najpomembnejših trgovinskih partnericah so se v zadnjih mesecih močno poslabšali. Napoved znižanja BDP v evrskem območju je povezana s slabim položajem podjetij in potrošnikov, sprejetimi varčevalnimi

ukrepi držav v okviru javnofinančne konsolidacije ter z negotovostjo na finančnih trgih. Glede na navedeno lahko pričakujemo, da se bo zniževanje BDP-ja, ki smo ga v Sloveniji beležili že lani, v letu 2012 poglobilo, padec aktivnosti bo 0,9-odstoten. Glede na analize Urada za makroekonomske analize in razvoj (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2012, 2012, str. 3) nadaljnje znižanje gospodarske aktivnosti v letošnjem letu izhaja iz predvidenega nižjega tujega povpraševanja in zaostrenih pogojev financiranja države in bank. Realna rast slovenskega izvoza se bo tako v primerjavi z letom 2011 močno upočasnila (na 1,4 %), hkrati pa lahko pričakujemo nadaljnje znižanje bruto investicij v osnovna sredstva (-1,5 %), na kar bo vplivalo nadaljnje krčenje močno zadolženega nemenjalnega dela gospodarstva ter dodatno znižanje investicij države. Rast investicij se tako pričakuje le v industriji (oprema in stroji), in sicer relativno močno v energetskega sektorju in šibko v predelovalnih dejavnostih. Predvidena javnofinančna konsolidacija se bo močno odrazila na državni potrošnji, ki bo realno za 3,5 % nižja kot v letu 2011. Zaradi pričakovanega poslabšanja razmer na trgu dela ter omejevanja pri usklajevanju socialnih transferjev pričakujemo nadaljnje znižanje razpoložljivega dohodka (-1,3 %) ter v razmerah povečane negotovosti in previdnosti potrošnikov tudi realno znižanje zasebne potrošnje za 1,2 %.

Kriza pa bo svoje posledice še naprej puščala tudi na trgu dela. Ob nadaljnjem zniževanju gospodarske aktivnosti in omejevanju novega zaposlovanja v sektorju država lahko pričakujemo nadaljnje zniževanje števila zaposlenih. Po napovedih UMAR-ja naj bi se stopnja registrirane brezposelnosti povešala na 12,9 %, kar pomeni 119.000 brezposelnih. Prav tako pa gospodarske razmere tudi letos in v prihodnjih dveh letih predvidoma ne bodo omogočale vidnejše rasti plač v zasebnem sektorju. Realno naj bi se tako skupna bruto plača na zaposlenega letos znižala za 0,2 %.

Nekoliko optimizma vliva napoved, da bo gospodarska aktivnost v letih 2013 in 2014 postopoma naraščala. Tako UMAR napoveduje za leto 2013 1,2 % realno gospodarsko rast, za leto 2014 pa 2,2 % (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2012, 2012, str. 3-5). Ob tem pa se moramo zavedati, da se bodo razmere na trgu dela še poslabšale. Zaradi zamika v prilagajanju zaposlenosti gospodarski aktivnosti se bo zmanjševanje števila zaposlenih nadaljevalo tudi v letih 2013 in 2014, vendar manj intenzivno, brezposelnost naj bi v letu 2013 predvidoma narasla na približno 124 tisoč, v letu 2014 pa pričela postopno upadati.

Še vedno si svetovni voditelji prizadevajo najti pot iz krize. Ko je leta 2008 na svetovnih finančnih trgih prišlo do krize, je EU takoj sprejela evropski načrt za oživitev gospodarstva. Najpomembnejši cilj je bil obnovitev zaupanja na finančnih trgih in omejitev posledic finančne krize v gospodarstvu, vse z namenom, da bi se izognila recesijski spirali in ohranila gospodarsko dejavnost in zaposlenost (<http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/>). Ob tem je zanimivo, da se vse preveč osredotočajo na finančno komponento krize. Nesporno je, da so krizo sprožila slaba, mednarodno nekonkurenčna in prezadolžena podjetja, ki so praviloma tehnološko zaostajala in imela nizko dodano vrednost, in banke, ki so odobravale kredite brez jasne analize, ali jih komitenti lahko vračajo ali ne (Umek, 2012).

Vlada RS se je kriznih razmer lotila z izdajo svežnjev protikriznih ukrepov, namenjenih gospodarstvu, javnemu sektorju in tudi prebivalstvu, ki jih usklajujejo ključna ministrstva. A za reševanje krize bo potrebno mnogo več, predvsem pa spodbujanje gospodarske aktivnosti. Slednja je lahko le rezultat razvoja novih uslug in produktov, ki bi vsebovali novo tehnološko znanje in imeli bistveno višjo dodano vrednost (Umek, 2012).

Kljub predstavljenim razmeram pa lahko ugotovimo, da posamezni sektorji gospodarstva tudi v krizi rastejo. Eden izmed takih je tudi trg zdravil. Mogoče je to sektor, ki krize ni dojel kot katastrofo, ampak kot možnost spremembe. Adizes (2009, str. 12-18) pravi, da so organizacije kot človeški organizem. Če se s spremembami spoprimemo, smo močnejši. Dejstvo je namreč, da spremembe niso nekaj novega in da so tudi vedno pogostejše. Enako velja tudi za krizo. Slednja ima namreč enake lastnosti, le da je bolj akutna. Čim dlje čakamo, da se spopademo s težavo, tem verjetneje je, da se bo spremenila v krizo. Kdo bo preživel, pa je odvisno od zmožnosti prilagajanja. Slednje je potrebno pri vseh elementih trženjskega spleta.

2 Trženjski splet

Uvodoma smo ugotovili, da uspešna podjetja danes na trgu delujejo proaktivno. Zavedajo se namreč, da je ob hitrih spremembah za prilagajanje kmalu prepozno – preden se uspejo prilagoditi, se okolje že spremeni in so ponovno v zaostanku - tako počasi izgubljajo stik s tržiščem (Adizes, 2009, str. 20). To se odraža predvsem na trženjskem spletu podjetja.

Trženjski splet je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje cilje na trgu (Kotler 2004, 15-17). Rečemo lahko tudi, da gre za kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih oz. storitvah in spodbudilo zelene odzive na ciljnih trgih (Turk, 2010, str. 26). Vse to pa doseže z ustrezno kombinacijo izdelka, cene, prodajnih poti in trženjskega komuniciranja. Pogosto pa se tem sestavinam dodajajo še ljudje, fizični dokazi in proces. Z vsemi temi sestavinami namreč poskušajo podjetja potrošnika prepričati, da je ravno njihov izdelek/storitev tisto, kar najbolj zadovolji posameznikovo potrebo.

2.1 Izdelek

Izdelek, kot osrednji element trženja, je vsaka stvar, ki jo lahko ponudimo na trgu in zadovolji določeno željo ali potrebo kupcev. Vsak izdelek ima določeno kakovost, obliko, ime, embalažo, koristi in razlikovalne značilnosti v primerjavi z drugimi izdelki. Podjetje v svoji oglaševalski kampanji najbolj poudarja koristnost izdelka, manj pa njegove fizikalne ali kemične značilnosti, ki jih potrošniki po navadi sploh ne moremo pravilno ovrednotiti (Potočnik in Umek, 2004, str. 246). Zato podjetja pogosto pripravijo tudi izobraževanje za potrošnike.

Slednje toliko bolj velja za farmacevtska podjetja, saj jih konkurenca, ne samo s področja zdravil, sili k temu, da nekaj sredstev namenijo izobraževanju strokovne javnosti pa tudi končnih potrošnikov oz. laične javnosti (Pavlovčič, 2004). Le na ta način namreč lahko dosegajo širitev trga. Pavlovčičeva tako vidi dodatne možnosti v predstavitvah uporabe novih zdravil in v hkratnem oblikovanju novih izdelčnih oblik (tablete, razpršila ...) ter spodbujanja navzkrižnega nakupa – kombinacija več zdravil hkrati. Prav tako pa morajo biti podjetja bolj pozorna na razlikovanje med zdravili in hrano, kar dosežejo predvsem z dokumentacijsko podporo raziskav.

Vsemu temu se morajo podjetja bolj posvetiti, saj je konkurenca velika. Vedno pogosteje pa se pojavljajo t. i. inovativna zdravila, ki hočejo potrošnika prepričati k nakupu s poudarjanjem učinkovitosti, hitrega delovanja in tudi neškodljivosti. Vse to pa so pomembni atributi pri nakupu zdravila posamezne blagovne znamke in jih podjetja pri tržnem komuniciranju še posebej izpostavljajo.

2.2 Tržno komuniciranje

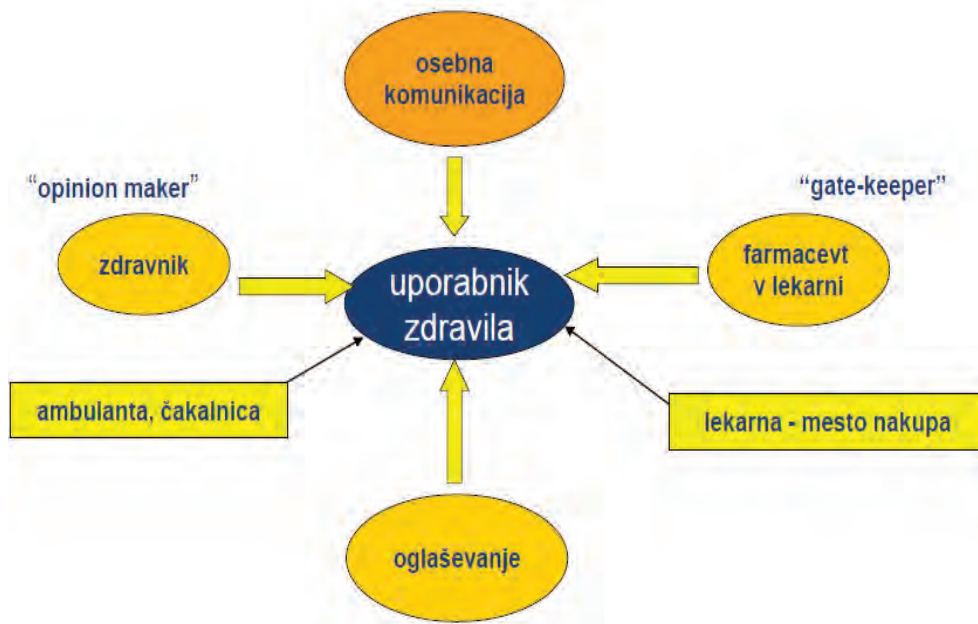
Tržno komuniciranje, ki ga v potrošnem trženju večino opravi trženjska funkcija (Možina et al., 2004, str. 30), je prepričevalno komuniciranje, s katerim podjetje pošilja ključna trženjska sporočila izbranim ciljnim skupinam (Wells, Burnett in Moriarty, 1998, str. 94). Namen teh sporočil je obveščati, prepričati, spomniti in spodbuditi k nakupu. Prav nakup z zadovoljstvom potrošnika je končni cilj komuniciranja. Lahko pa tržno komuniciranje definiramo tudi kot komunikacijo na vseh ravneh, ki skuša ravnodušnega in nevednega potrošnika pripraviti do odločitve za nakup. V tem primeru gre za trud, da nekdo postane stranka ali da podjetje stranko obdrži (Theaker, 2004, str. 248-249). Ključ za to pa je medsebojno zaupanje (Možina et al., 2004, str. 85), kar je pri zdravilih najbolj pomembno.

Tradicionalen pogled na komuniciranje pravi, da tržnokomunikacijski splet tvorijo (Kotler, 2004, str. 590; Blythe, 2006, str. 606; Potočnik, 2002, str. 145; Florjančič in Ferjan, 2000, str. 192):

- oglaševanje: vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, proizvodov ali storitev, ki jo plača znani naročnik, da preko medijev informira in prepriča ciljni trg;
- pospeševanje prodaje: aktivnosti podjetja, s katerimi spodbuja in izzove večje in/ali hitrejši nakupe določenega izdelka;
- osebna prodaja: oblika tržnega komuniciranja, ki vključuje osebni dialog med dvema osebama oz. eno osebo in skupino ljudi;
- odnosi z javnostjo: celota ukrepov podjetja, s katerimi želi ustvariti ugodno podobo o svojem delovanju v družbenem in gospodarskem okolju in si tako zagotoviti ugodne pogoje za svoje delovanje;
- neposredno trženje: uporaba neposrednih poti za dosego porabnika in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov - neposredna pošta, katalogi, prodaja od vrat do vrat, telefonsko trženje, interaktivna televizija, kioski, spletna mesta, e-pošta in mobilne naprave.

Medsebojno delovanje orodij tržnega komuniciranja v primeru zdravil prikazuje slika spodaj.

Slika 1: Viri informacij v primeru tržnega komuniciranja za zdravila (Pavlovčič, 2004)



Danes vemo, da je za uspešno izvedbo tržnega komuniciranja potrebna ustrezna kombinacija vseh razpoložljivih orodij, saj samo na ta način potrošnika popeljemo skozi vse stopnje nakupnega procesa. Prav tako le na ta način podjetje »ustvari« zvestega potrošnika. Opozoriti pa moramo, da je tržno komuniciranje farmacevtskih podjetij zelo omejeno, saj so potrošniki zaščiteni tako, da farmacevtska industrija materialov za zdravila ne more pripravljati popolnoma brez nadzora, saj se mora zavedati, da so zdravila sicer koristna, ob neustrezni uporabi pa lahko škodujejo.

V Sloveniji je tržno komuniciranje na farmacevtskem področju zelo regulirano z zakoni in tudi s samoregulatornimi kodeksi. Zakonsko je oglaševanje zdravil urejeno z Zakonom o zdravilih (Uradni list RS, št. 31/2006; Uradni list RS, št. 45/2008), v katerem se celotno osmo poglavje nanaša na oglaševanje zdravil. Dodatno pa je oglaševanje zdravil urejeno tudi s Pravilnikom o oglaševanju zdravil (Uradni list RS, št. 105/2008; Uradni list, RS 105/2010), v katerem so določeni podrobnejši pogoji in načini oglaševanja. Prej omenjene člene bolj ali manj ponovi in jim doda specifikke. Oba predpisa posebej poudarjata, da mora oglaševanje vzpodbujati smotno uporabo zdravil, pri čemer mora biti zdravilo predstavljeno objektivno in brez pretiravanja o njegovih lastnostih. Prav tako oglaševanje ne sme biti zavajajoče glede koristi ali tveganj pri uporabi zdravila, pri čemer je treba upoštevati celovitost oglasa in vtis sporočila. Seveda pa se lahko oglašuje samo zdravila, ki imajo dovoljenje za promet z zdravili.

Glede na ciljne skupine se oglaševanje zdravil deli na (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Uradni list RS, št. 105/2008): oglaševanje v širši javnosti – laične skupine in posamezniki ter oglaševanje v strokovni javnosti – osebe, pooblaščne za predpisovanje in izdajanje zdravil.

Na podlagi ZZdr-1 in Pravilnika je v širši javnosti dovoljeno oglaševati le zdravila, ki se izdajajo brez recepta in za katera v dovoljenju za promet z zdravilom tako odloči organ, pristojen za zdravila. Prepovedano je oglaševanje in objavljanje informacij širši javnosti o zdravilih, ki vsebujejo psihotropne ali narkotične snovi.

Oglaševanje zdravil v širši javnosti mora biti izvedeno tako, da je oglaševalni značaj sporočila jasno prepoznaven in da je izdelek nedvoumno predstavljen kot zdravilo. Prav tako je prepovedano neposredno razdeljevanje zdravil končnim uporabnikom v promocijske namene.

Ne glede na medij, preko katerega se oglaševanje zdravil izvaja, pa mora oglaševanje vsakega zdravila brez recepta v širši javnosti vsebovati najmanj naslednje podatke:

- ime zdravila in splošno ime, če zdravilo vsebuje le eno učinkovino;
- podatki, ki so nujni za smotrno, pravilno in racionalno uporabo zdravila;
- vidno in čitljivo pisno, slikovno ali govorno opozorilo o pomenu navodila za uporabo, ki je priloženo zdravilu in se glasi pri zdravilu za uporabo v humani medicini: »Pred uporabo natančno preberite navodilo! O tveganju in neželenih učinkih se posvetujte z zdravnikom ali s farmacevtom«.

Ker vemo, da nekatera zdravila niso v prosti prodaji, se moramo zavedati, da veliko sredstev farmacevtska podjetja namenijo tudi oglaševanju v strokovni javnosti. Pravilnik imetnikom dovoljenja za promet z zdravilom dovoljuje, da lahko oglašujejo zdravila na naslednji način: v strokovnih knjigah, strokovnih revijah in drugih strokovnih publikacijah ter z neposrednim obveščanjem oseb, ki so pooblaščne za predpisovanje in izdajanje zdravil.

Pravilnik posebej nalaga, da mora imetnik dovoljenja za promet z zdravilom oziroma oglaševalec poskrbeti, da je kakršno koli oglaševanje v strokovni javnosti namenjeno in posredovano samo osebam, pooblaščenim za predpisovanje oziroma izdajanje zdravil. V ta namen mora biti tudi vse informacijsko gradivo označeno z oznako »Samo za strokovno javnost«. Oglaševanje v strokovni javnosti je (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Uradni list RS št. 105, 24. 12. 2010):

- seznanjanje oseb, ki so pooblaščne za predpisovanje in izdajanje zdravil, z lastnostmi in učinki zdravil, vključno z neposrednim obveščanjem teh oseb;
- pokroviteljstvo in organizacija promocijskih srečanj, ki se jih udeležujejo osebe, pooblaščne za predpisovanje in izdajanje zdravil;
- pokroviteljstvo nad znanstvenimi kongresi, ki se jih udeležujejo osebe, pooblaščne za predpisovanje in izdajanje zdravil;
- dajanje vzorcev.

Ne glede na zelo natančno definirane možnosti oglaševanja, ki so tudi del etičnih kodeksov (npr. Kodeks obveščanja in seznanjenja o zdravilih na recept, Evropski

kodeks promocije zdravil, Kodeks lekarniške deontologije, Slovenski oglaševalski kodeks), pa je vsako leto za oglaševanje zdravil porabljenih nad 60 milijard dolarjev. Vse to pa seveda omogočajo vedno večji prihodki farmacevtskih podjetij, ki so posledica porasta obsega prodaje in tudi cen.

2.3 Cena

Kotler (2004, str. 470) pravi, da je cena edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese prihodek, saj druge sestavine trženjskega spleta ustvarjajo samo stroške. Je tudi najlažje prilagodljiva; značilnost izdelka, tržne poti in trženjsko komuniciranje potrebujejo več časa za prilagoditev. Cena tudi sporoča trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka oz. blagovne znamke podjetja.

Pri oblikovanju cen za popolnoma nov proizvod/storitev želi podjetje s ceno doseči naslednje cilje (<http://blog.spletnik.si/2009/02/04/poglavje-9-prodajne-cene/>): kupci sprejmejo proizvod, kar je mogoče le, če so ga sposobni plačati; podjetje ohrani tržni delež, ko na trg vstopijo nova konkurenčna podjetja; podjetje doseže ciljni dobiček.

Ne glede na to, kateremu cilju se podjetja bolj podredijo, pa končno ceno lahko oblikujejo na več načinov: liho postavljanje cen, vodilne cene, oportunistično postavljanje cen ... prav tako pa imajo lahko tudi popuste.

Čeprav smo ugotovili, da je trg zdravil reguliran s strani države, podjetja in lekarne ravnavajo po svoje. V zadnjem času prednjačijo popusti, in sicer: če kupimo več kot en proizvod, dobimo drugega ceneje ali celo brezplačno - samo da bi povečali prodajo. Vse to pa je v nasprotju s temeljnim sporočilom, naj bi se spodbujala racionalna potrošnja zdravil, četudi gre v tem primeru »samo« za zdravila brez recepta.

2.4 Prodajna / tržna pot

Tržna pot oz. distribucijski kanal je skupek medsebojno povezanih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oz. končnega potrošnika. Rečemo lahko tudi, da je to mreža med seboj povezanih organizacij, ki ustvarjajo pogoje, da lahko potrošniki na določenem mestu, v določenem času kupijo določene proizvode.

Distribucijski kanal je lahko kratek, če je direkten, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev (Potočnik, 2002, str. 97). Za sodobni čas lahko rečemo, da je odločitev o tržnih poteh med najpomembnejšimi odločitvami, ki jih mora sprejeti menedžment (Kotler, 2004, str. 530), saj smo potrošniki dandanes navajeni imeti dobrine na doseg roke. Na splošno tržne poti razdelimo na (Potočnik, 2005, str. 255-256):

- neposredno tržna pot, ki poteka od proizvajalca do končnega porabnika. Glavne oblike neposredne tržne poti so: prodaja od vrat do vrat (akviziterstvo), prodaja v lastnih prodajalnah proizvajalca ter prodaja na podlagi naročil kupcev po pošti ali prek elektronskih posrednikov, zlasti televizije in interneta.
- posredno tržna pot, ki poteka od proizvajalca prek enega ali več posrednikov oziroma trgovskih podjetij na debelo in na drobno do končnih porabnikov.

Na področju zdravil lahko rečemo, da se podjetja večinoma poslužujejo posredne tržne poti. Tako lahko zdravila potrošnik kupi v lekarni ali v za to specializiranih trgovinah, pri čemer gre predvsem za prehranske dodatke, za katere imamo še zelo nedorečeno zakonodajo, a jo bo treba v prihodnosti nedvomno bolje urediti. Dejstvo je, da se meja med zdravili, prehranskimi dodatki in hrano zamegljuje. To pa za zdravje prebivalstva nikakor ni dobro.

Dejstvo je, da se končni potrošniki vedno pogosteje odločajo za uporabo neposredne tržne poti - interneta. Tako danes najdemo lekarne, kjer je zdravila mogoče naročiti in jih potrošnik dobi po pošti. Ob tem se moramo vprašati, kako je v tem primeru zagotovljeno svetovanje farmacevta, opozarjanje potrošnika na stranske učinke, medsebojno delovanje različnih zdravil ..., ko pa vemo, da ljudje neradi beremo navodila za uporabo, prav tako pa je funkcionalna pismenost na sorazmerno nizki ravni. Še večji problem pa je možnost naročanja zdravil iz drugih držav. A to je pač »slabost« informacijske dobe in globalizacije poslovanja, posledice pa nosi potrošnik.

3 Trg zdravil v Sloveniji

Gospodarska in finančna kriza očitno ni prizadela vseh dejavnosti enako. Tako lahko za farmacevtska podjetja rečemo, da jih je kriza zgolj oplazila. Pregled poslovanja teh podjetij namreč pokaže, da prihodki vseh rastejo, odločajo pa se tudi za investicije.

Razlog za to pa je lahko v tem, da v kriznih časih ljudje vedno pogosteje posegamo po zdravilih, saj so negotove razmere na trgu dela in nasploh v gospodarstvu pustile posledice tudi na zdravju ljudi. Vse to pa povečuje izdatke za zdravstveno varstvo. V letu 2008 smo za zdravstvo namenili 3.116 milijonov €, v letu 2009 pa 3.279 milijonov ali za 5,2 % več kot v predhodnem letu (Marn, 2011). Najnovejši podatki za leto 2010 sicer kažejo majhen padec, in sicer smo za zdravstveno varstvo v letu 2010 namenili 3.193 milijonov € ali za 2,6 % manj kot v predhodnem letu (Marn, 2012). Če pogledamo samo izdatke za zdravila in medicinske pripomočke, pa vidimo, da ti skozi celotno obdobje preučevanja naraščajo, in sicer tako izdatki državnega kot tudi izdatki privatnega sektorja (Tabela 1).

Tabela 1: Izdatki za zdravila in medicinsko tehnične pripomočke po letih in virih financiranja (v 1000 €)

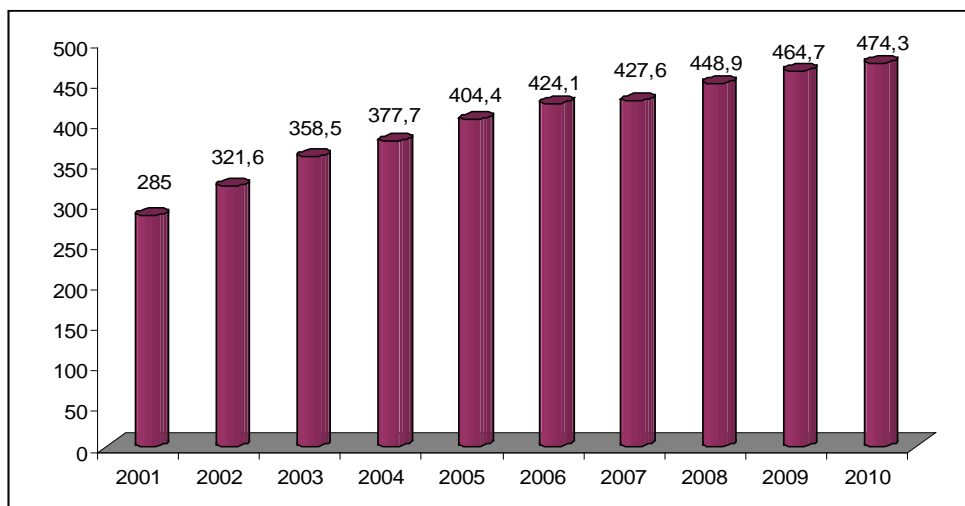
Leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Izdatki – skupaj	506.321	529.497	562.997	588.964	609.630	667.316	719.188	731.896
Sektor država	282.901	298.417	316.880	333.454	332.357	356.999	369.338	365.450
Zasebni sektor	223.420	231.080	246.117	255.510	277.273	310.317	349.849	366.446

Vir: Marn, S. (2012)

Če omenjene podatke natančneje razčlenimo, vidimo, da se poraba zdravil povečuje, v zadnjih desetih letih kar za 60 %. Temu pa seveda sledijo tudi izdatki za zdravila.

Tako so v letu 2010 celotni izdatki za zdravila na recept znašali 474,3 milijona evrov, kar je 2 % več kot leto prej in kar 65 % več kot leta 2001 (spodnji graf).

Graf 1: Izdatki za zdravila na recept



Vir: Štrancar, P. (2011)

Se pa moramo zavedati, da izdatki za zdravila na recept niso edini izdatki. Vedno pomembnejšo vlogo imajo tudi zdravila brez recepta, kar nedvomno pripišemo tudi intenzivnemu tržnemu komuniciranju ponudnikov zdravil na slovenskem trgu.

Tabela 2: Tržni deleži farmacevtskih podjetij v Sloveniji v obdobju od 2006 do 2010

Podjetje / Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Lek d.d.	38,4	39,1	39,6	38,9	39,8
Bayer Pharma d.o.o.	28,3	28,5	28,7	29,5	31,1
Krka d.d.	19,8	19,7	19,2	20,4	19,5
GlaxoSmithKline	4,6	4,5	4,3	4,5	4,2
Novartis	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0
Drugo	7,6	7,0	7,0	5,5	4,4

Vir: Passport (2011)

Rast trga po posameznih področjih je različna. Trg analgetikov je v letu 2010 zrasel za 12 % in tako dosegel 10,782 milijonov evrov prodaje (tabela 3). Aspirin je npr. v tem istem obdobju dosegel celo 21-odstotno rast prodaje.

Tabela 3: Prodaja analgetikov v Sloveniji v letih od 2005 do 2010 (v 1000 €)

Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Prodaja	6.016,2	6.886,6	7.750,9	8.808,0	9.658,0	10.782,0

Vir: Passport (2011)

Strokovnjaki ocenjujejo, da se bo rast nadaljevala tudi v prihodnje, saj naj bi se prodaja analgetikov do leta 2015 povečala za 19 % (Passport: Analgesics in Slovenia, 2011) in naj bi v letu 2015 dosegla 12,863 milijonov evrov.

Za lažjo predstavo o rasti trga, in s tem izdatkov za zdravila med slovenskimi potrošniki, pa pogledajmo še izdatke za zdravila na gospodinjstvo in člana gospodinjstva.

Tabela 4: Izdatki za zdravila v slovenskih gospodinjstvih (v €)

	<i>Zdravila in drugi farmacevtski pripravki</i>									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Povprečno na gospodinjstvo	64,96	70,93	74,87	76,14	82,76	84,38	93,14	97,45	121,58	122,93
Povprečno na člana gospodinjstva	21,78	24,27	26,15	27,29	30,38	31,54	35,16	37,01	47	48,06

Vir: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/SaveShow.asp>.

Kot vidimo, so se izdatki za zdravila in druge farmacevtske pripravke v desetih letih več kot podvojili. Glede na navedeno se bo treba v prihodnosti bolj posvetiti zdravju ljudi in oglaševanju zdravil. Dejstvo je, da tudi po naši raziskavi, ki je bila narejena septembra 2011, vedno več posameznikov posega po zdravilih za samozdravljenje, saj je kar 98,6 % anketirancev že kupilo zdravilo brez recepta. Med temi jih je 16 % odgovorilo, da pogosto oz. zelo pogosto. Velika večina anketirancev zdravila kupuje redko (71 %) ali pa zgolj po priporočilu (13 %). So pa pomembni podatki o izdatkih. Odgovori so namreč pokazali, da večina anketirancev (63,4 %) v povprečju na mesec za zdravila brez recepta nameni manj kot 10 €, 19 % anketirancev pa med 10 in 20 €. Tako kot povsod so tudi tu velika odstopanja, tako nekateri (manj kot 1 % anketirancev) za zdravila zapravijo tudi več kot 100 €.

4 Sklep

Predstavljeni podatki kažejo, da je trg zdravil velik in da še raste, a kot smo videli, se izdatki za zdravila iz države vse bolj selijo v zasebni sektor in posameznike. Gospodarska kriza je namreč državo prisilila v varčevanje tudi na področju zdravja državljanov.

Ne glede na vse pa se moramo zavedati, da je treba veliko vlagati v ozaveščanje posameznikov. To pa se ne sme začeti pri ozaveščanju o zdravilih, ampak pri zdravem načinu življenja. Prav tako pa morajo vse institucije v državi poskrbeti, da se bodo odgovorno do potrošnikov obnašala tudi farmacevtska podjetja, farmacevti in zdravniki. Dolgoročno doseganje ciljev na področju zdravstva in kakovostne oskrbe je namreč mogoče le, ko bo doseženo partnerstvo med inovativnimi farmacevtskimi družbami in Ministrstvom za zdravje.

Prav tako pa je treba oblikovati:

- predvidljiv in pregleden sistem oblikovanja cen in razvrščanja zdravil, ki ustrezno ceni inovativnost,
- sistem oblikovanja cen in razvrščanja, ki omogoča hitro dostopnost zdravil in izpolnjuje potrebe vseh deležnikov v zdravstvenem sistemu,
- regulacija v skladu s predpisi,
- boljši sistem financiranja z namenom oblikovanja izvedljive politike glede zdravil, ki ne bi temeljila na kratkoročnih finančnih omejitvah, temveč na izidih zdravljenja in povečani kakovosti zdravstvene oskrbe,
- sistem za vrednotenje inovativnih zdravil, ki je pregleden in predvidljiv.

LITERATURA

1. Adizes, I. K. (2009). Kako menedžirati v obdobju krize – in kako se predvsem izogniti krizi. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslavje.
2. Blythe, J. (2006). Principles & practice of marketing. London: Thomson.
3. Florjančič, J. in Ferjan, M. (2000). Management poslovnega komuniciranja. Kranj: Moderna organizacija.
4. Kotler, P. (2004). Management trženja. Ljubljana: GV Založba.
5. Marn, S. (2011). Izdatki in viri financiranja za zdravstvo, Slovenija, 2003–2009. Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3975 [Citirano 28. 2. 2012 ob 17.20 uri].
6. Marn, S. (2012). Izdatki in viri financiranja zdravstvenega varstva, Slovenija, 2003–2010.
7. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. in Kneževič, A. N. (2004). Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja.
8. Passport: Analgesics in Slovenia. Euromonitor International, 2011.
9. Pavlovčič, A. (2004). Od zavedanja do lojalnosti – primer Lekove blagovne znamke Angal. Ljubljana: Marketinški fokus.
10. Potočnik, V. (2002). Trženje. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
11. Potočnik, V. (2005). Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba.
12. Potočnik, V. in Umek, A. (2004). Terminološki slovar trženja. Ljubljana: GV Založba.
13. Pravilnik o oglaševanju zdravil. Uradni list RS, št. 105/2008 (2008, 07. november).
14. Pravilnik o spremembah Pravilnika o oglaševanju zdravil. Uradni list RS št. 105/2010 (2010, 24. december).
15. Štrancar, P. (2011). Slovenci smo »tabletožeri«, kar nas letno stane pol milijarde evrov. Spletna stran: <http://www.finance.si/print?tip=1&id=318073> [Citirano 10. 12. 2011 ob 21.15 uri].
16. Theaker, A. (2004). Priročnik za odnose z javnostmi. Ljubljana: GV Založba.
17. Turk, J. (2010). Trženje. Ljubljana: Zavod IRC.
18. Umek, A. (2012). Gospodarska kriza ni samo finančna. Spletna stran: <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/gospodarska-kriza-ni-samo-financna.html> [Citirano 10. 3. 2012 ob 15.30 uri].
19. Wells, W., Burnett, J. & Moriarty, S. (1998). Advertising: principles & practice (4th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall.
20. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravilih. Uradni list RS, št. 45/2008 (2008, 09. maj).

Kvantitativna zdravniška oskrba na Dolenjskem in v Beli krajini v primerjavi z Evropo

UDK 614.2(497.434)

KLJUČNE BESEDE: delovna sila, zaposljivost, zdravnik, zdravstveno varstvo, izobraževanje

POVZETEK - Posebno v težavnejših obdobjih človeške družbe je pomembno poleg kvalitativnega tudi kvantitativno stanje zdravstvenega osebja. Zdravstvena oskrba je vezana na finančna sredstva, ki jih v času krize primanjkuje na vseh ravneh. Istočasno pa je v takih obdobjih potreb po zdravstveni oskrbi več. Obravnavana problematika je vezana predvsem na zagotavljanje ustrezne zdravstvene oskrbe s kvantitativnega vidika, obstoječe stanje pa primerjano tudi z najbolj razvitimi državami, predvsem s severa Evrope. Raziskava obravnava število zaposlenih v dejavnosti osnovne zdravstvene oskrbe in nege (zdravstveni domovi, bolnišnica). Analiza je izdelana na območju upravnih enot Novo mesto, Trebnje, Metlika in Črnomelj (območje Dolenjske in Bele krajine). Analiza zajema obdobje od leta 2003 do vključno leta 2011. Analiza vključuje samo dva poklica: zdravnik in zobozdravnik. Ostali poklici, kot so višja medicinska sestra, medicinska sestra, zdravstveni tehnik, zobotehnik, administrator in ostalo spremljajoče osebje, v primerjalni analizi niso zajeti predvsem zaradi različne organiziranosti.

UDC 614.2(497.434)

KEY WORDS: workforce, employability, health care, education

ABSTRACT - In addition to quality, the quantity of medical personnel is important, especially in more difficult periods of human society. Health care is linked to financial resources that are always a problem on all levels at a time of crisis. At the same time, needs for health care are increasing. The issue dealt with in this paper is mostly linked to the provision of adequate health care in terms of quantity. I also compared the existing situation with the most developed countries in northern Europe. I devoted my attention to the research of the number of employees in primary health care and nursing (health care centres and hospitals). The analysis includes administrative units in Novo mesto, Trebnje, Metlika and Črnomelj in the Dolenjska and Bela krajina regions. The analysis included a period from 2003 to 2011. The occupations researched are doctors and dentists. Other professions such as registered nurses, nurses, medical technicians, dental technicians, administrators and other support personnel are not included in the comparative analysis mostly due to various organisational reasons.

1 Uvod

V današnjem času, v času recesije, je pogovor o zaposljivosti marsikomu v breme, kajti veliko ljudi je v tem kriznem obdobju ostalo brez zaposlitve, se zmanjšuje tudi obseg proizvodnje. Po ekonomski teoriji o poslovnih ciklih se število zaposlenih zmanjšuje, zmanjšujeta pa se tudi ponudba in povpraševanje. Delodajalci so prisiljeni, da začnejo število delovne sile prilagajati obsegu proizvodnje in z njo racionalneje razpolagati. Vse to pa lahko močno vpliva na kvaliteto dela, ki se praviloma slabša. Delovna sila je najpomembnejši proizvodni faktor vsakega gospodarstva, zato lahko poslabšanje kvalitete dela neugodno vpliva na povpraševanje. Zmanjšano povpraševanje pa vpliva na zmanjševanje števila zaposlenih. Na področju javnih

storitev je situacija v kriznih razmerah lahko nekoliko drugačna. Obseg proizvodnje ne upada, povpraševanje in ponudba se lahko celo povečujeta. Stiske brezposelnih ljudi se odražijo na njihovem zdravju, zato potrebujejo več zdravstvenih storitev. Zaradi manjšega bruto domačega proizvoda pa je po drugi strani povsem možno, da se začnejo zmanjševati sredstva za opravljanje javnih storitev. V tem primeru se obseg dela povečuje, plačilo zanj zmanjšuje, zato prihaja do sprememb v organizaciji in delu. V zdravstvu je npr. zelo pomembno medsebojno sodelovanje, strokovnost, motivacija, zadovoljstvo, izobraževanje zaposlenih ipd. Vse to v zdravstvu prinese napredek in številne uspehe, ki so možni tudi v času krize. Prav tako v ekonomski (tudi v sociološki) teoriji najdemo številne dokaze, da stopnja izobrazbe bistveno povečuje kvaliteto delovne sile in njeno zaposljivost. To se odraža tudi v strukturi brezposelnih, saj so dolgotrajno brezposelni predvsem ljudje, ki nimajo izobrazbe.

V prispevku želimo prikazati, kakšna je zaposljivost delovne sile. Obravnava zajema območje upravnih enot Novo mesto, Trebnje, Metlika in Črnomelj. Območje je zaokroženo tudi glede na dnevne delovne in izobraževalne migracije prebivalstva in naravne gravitacije prebivalstva, vezane na zdravstvene ustanove.

Načrtovanje zdravstvene delovne sile ni proces, ki se podreja samo ponudbi in potrebam, temveč je odvisen predvsem od političnih odločitev in sledi vrednotam, ki so določene v organizaciji nacionalnega zdravstvenega sistema. Za ugotavljanje potreb po zdravstvenih delavcih se po svetu uporabljajo različne metode, med katerimi so v ospredju razmerja med številom zdravstvenih delavcev in številom prebivalcev.

Raziskava dokazuje, da se v obdobju recesije število zaposlenih v drugih dejavnostih javnega sektorja manjša, medtem ko se v zdravstvu ne zmanjšuje, temveč se povpraševanje po zdravstvenih delavcih še povečuje. V zdravstvu se obdobje krize pri zaposlovanju ne pozna oz. nima direktnega večjega vpliva. Povečevanje zaposlovanja narekuje standard, kot ga imajo najrazvitejše države na tem področju glede števila zdravstvenega osebja na 1000 prebivalcev. Ugotavljamo, kakšna je zaposljivost oziroma gibanje števila zaposlenih (zdravniki in zobozdravniki) v dolenski regiji zadnja leta v primerjavi s povprečjem Evropske unije.

2 Zaposljivost delovne sile

»Zaposljivost je kompetentnost oziroma sposobnost ljudi. Je pogoj za zaposlenost. Med potekom delovne kariere naj bi ljudem brez večjih težav uspelo pridobiti novo delo za lastno preživljanje« (Ignjatović, 2007, str. 13). Zaposleni imajo ključno vlogo v organizacijah. Ljudje so v podjetju temeljna prвина s svojo zmožnostjo in pripadnostjo. Pri organizaciji podjetja moramo upoštevati elemente kadrovanja. Z njimi načrtno in sistematično iščemo ter pridobivamo nove sodelavce in ocenjujemo uspešnost njihovega dela. V krog zaposlenih želi podjetje pridobiti ljudi z istimi vrednotami, cilji, komunikativnostjo, odprtostjo. Konkurenca na trgu je velika, preživeli jo bodo zaposleni,

ki bodo ves čas izboljševali svoje delovne veščine in kompetence. Zaposleni bodo vsaki dve leti ocenili svojo zaposljivost, naraščanje in padanje vrednosti na trgu dela, koliko in kaj so se naučili v tem času, kaj so s tem dosegli in pridobili (Piskar, 2003).

V empiričnem delu je predstavljena zaposljivost zdravstvenih delavcev v dolenski regiji. Zbrani so podatki od leta 2003 do 2010. Dokazati želimo, da je v zdravstvu, kljub recesiji, še vedno dovolj zaposlitev. Osredotočili smo se na zdravnike in zobozdravnike. Vsi podatki izhajajo iz naslednjega vira: ZZV Novo mesto: Zdravstveni statistični letopis za leto 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 in 2010.

Po statističnih podatkih je bilo v obravnavanem območju na dan 1. 7. 2010 na upravne enote Novo mesto, Trebnje, Metlika in Črnomelj vezanih 139.559 zaposlenih.

Javni zavodi in zasebniki v zdravstvu na območju regije

Z vključitvijo vseh zaposlenih po zdravstvenih domovih in v bolnišnici Novo mesto dobimo število zaposlenih v javnih zavodih zdravstva v dolenski regiji. Število zaposlenih v javnih zavodih je treba dodati še zasebniki, ki pomagajo javni službi izvajati zdravstvene storitve.

Tabela 1: Pregled zaposlenih v zdravstvenih zavodih

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Spl. bolnišnica NM	581	602	612	665	661	675	688	703
Zdr. dom Črnomelj	64	68	68	71	75	55	56	60
Zdr. dom Metlika	25	29	27	28	27	22	24	29
Zdr. dom Novo mesto	247	249	265	270	271	190	199	206
Zdr. dom Trebnje	60	59	61	64	64	62	60	64

Vir: Lastni vir, 2012.

Iz tabele 1 lahko razberemo, da se je skozi vsa leta povečevalo število zaposlenih v vseh zdravstvenih domovih, razen v Zdravstvenem domu Trebnje, kjer je število zaposlenih ves čas približno enako. Še najhitreje se je povečevalo število zaposlenih v Splošni bolnišnici Novo mesto.

Tabela 2: Prikaz zdravstvenih delavcev v Bolnišnici Novo mesto po posameznih letih in izobrazbi

<i>BOLNIŠNICA NOVO MESTO PO POSAMEZNIH LETIH</i>								
<i>IZOBRAZBA</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zdravniki	125	131	129	144	123	124	137	142
Zobozdravniki	/	/	/	/	/	/	/	/
SKUPAJ	125	131	129	144	123	124	137	142

Vir: Lastni vir, 2012.

Iz tabele 2 je razvidno, da se je število zdravstvenih delavcev (zdravnikov, v SBNM ni zaposlenih zobozdravnikov) v obravnavanem obdobju povečalo, leta 2006 je bil večji pozitiven skok, temu je sledil padec in nato zmerna rast.

Tabela 3: Prikaz zdravstvenih delavcev po izobrazbi v zdravstvenih domovih

ZDRAVNSTVENI DOMOVI PO POSAMEZNIH LETIH								
IZOBRAZBA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zdravniki	81	86	88	94	91	98	86	87
Zobozdravniki	57	53	58	55	56	58	29	30
SKUPAJ	138	139	146	149	147	156	115	117

Vir: Lastni vir, 2012.

Iz tabele 3 je razvidno, da je največ zdravstvenih delavcev v zdravstvenih domovih bilo zaposlenih v letu 2008 nato pa je zaposlenost sunkovito padla. Padec števila zaposlenih v ZD je povezan z naraščanjem števila zasebnikov.

Tabela 4: Prikaz zdravstvenih delavcev - zasebnikov po posameznih letih in izobrazbi

ZASEBNIKI PO POSAMEZNIH LETIH								
IZOBRAZBA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zdravniki	6	6	4	14	20	23	46	48
Zobozdravniki	20	19	21	25	27	29	51	48
SKUPAJ	26	25	25	39	47	51	97	96

Vir: Lastni vir, 2009.

Iz tabele 4 je razvidno, da se je število zasebnikov iz leta v leto povečevalo. Še posebej drastično se je povečalo leta 2009, in to kar za 46 delavcev.

Tabela 5: Prikaz gibanja preučevanih zaposlenih v zdravstvu v letih 2003–2010

SKUPAJ ZDRAVNSTVENI DELAVCI PO LETIH								
Vrsta zaposlenih / leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zdravniki	212	223	221	252	234	245	269	287
Zobozdravniki	77	72	79	80	83	87	80	79
SKUPAJ	289	295	300	332	317	323	349	366

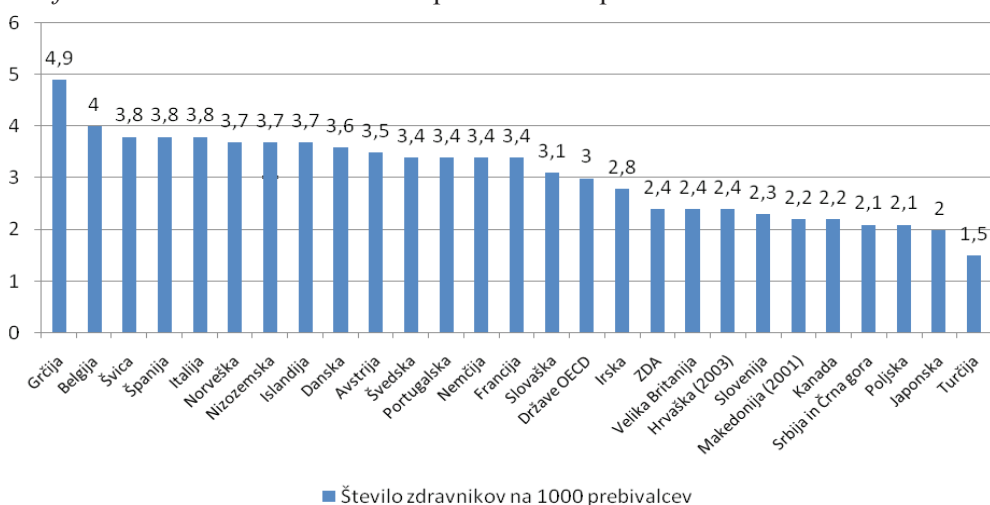
Vir: Lastni vir, 2009.

Iz prikazanega v tabeli 5 je razvidno, da se je v preučevanem obdobju število zaposlenih v obravnavanih poklicih povečevalo. Največji posamezni skok števila je bil v letu 2006, temu pa je sledil tudi delni padec in nato ponovna rast.

Pregled razmerja med številom zdravnikov in Zobozdravnikov v Dolenjski regiji ter EU (Evropsko unijo).

Ugotavljamo, ali zdravniki in zobozdravniki v dolenjski regiji, ki pokriva področje upravnih enot Novo mesto, Trebnje, Metlika in Črnomelj dosegajo standard zaposljivosti EU ali ne. Prikazano je, koliko zdravnikov in zobozdravnikov v upravnih enotah pride na 1000 prebivalcev ter kakšna je zaposljivost zdravnikov in zobozdravnikov.

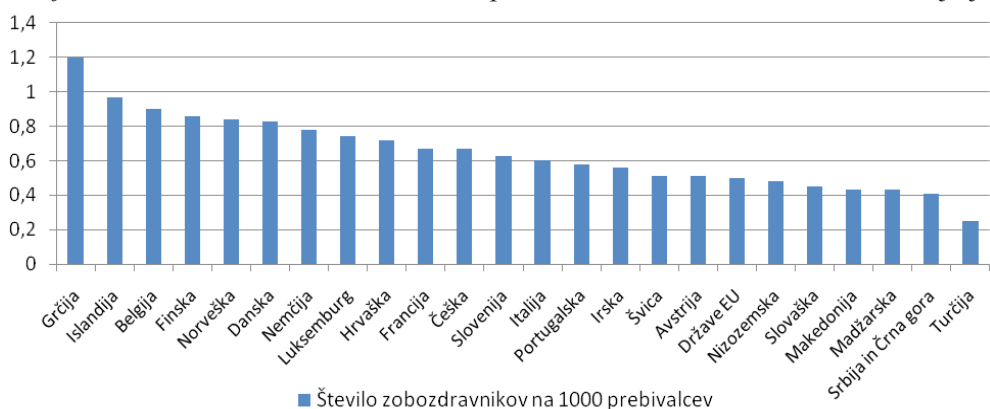
Graf 1: Število zdravnikov na 1000 prebivalcev v posameznih državah



Vir: <http://vestnik.szd.si/st07-12/839-840.pdf>.

Iz grafa 1 je razvidno, da je število zdravnikov po državah Evropske unije in tudi zunaj nje zelo različno. Slovensko povprečje je 2,3. Z njim sicer dosegamo dobrih 75 % povprečja Evropske unije, vendar je v primerjavi z razvitimi državami na tem področju zaostanek še večji, saj dosega prvih pet (5) držav povprečje 4,06 zdravnika na 1000 prebivalcev. Ta številka pa pomeni, da v Sloveniji dosegamo samo 56 % povprečja petih najbolj razvitih držav na tem področju. Vse to se čuti tudi v številu minut, ki jih zdravnik posveti posameznemu pacientu in dolžini realnih čakalnih dob, kar vsekakor ni zadovoljivo oz. primerljivo s stanjem v razvitih državah.

Graf 2: Število zobozdravnikov na 1000 prebivalcev v državah EU in tudi zunaj nje



Vir: <http://vestnik.szd.si/st07-12/839-840.pdf>.

Zgornji graf (št. 2) prikazuje število zobozdravnikov v državah Evropske unije in nekaterih ostalih razvitih državah. Po teh podatkih je število zobozdravnikov v Sloveniji na 1000 prebivalcev malo nad povprečjem Evropske unije, vendar gledano s strani razvitih držav na tem področju močno zaostajamo in bi bilo treba število zobozdravnikov povečati za okoli 50 %. S tem bi se izboljšala zobozdravstvena oskrba, predvsem pa skrajšale čakalne vrste in povečala kvaliteta storitev. Je pa zanimivo razmerje med dvema sosednjima državama (Grčijo in Turčijo), kjer je razlika skoraj petkratna.

Tabela 2: Število zdravnikov in zobozdravnikov na 1000 prebivalcev v letih 2006-2010

Vrsta zaposlenih/leto	2006	2007	2008	2009	2010
Zdravniki	2,32	2,13	2,21	2,43	2,58
Zobozdravniki	0,72	0,78	0,78	0,72	0,71

Vir: Lastni vir, 2012.

Iz tabele 6 je razvidno, da se število zdravnikov na 1000 prebivalcev stalno povečuje, medtem ko število zobozdravnikov malo niha okoli številke 0,75. V primerjavi s podatkom o ciljnem stanju na tem področju, povzetem po Ciljih EU za leto 2020 in merjenje razvoja - slovenski pristop za leto 2014 (število zdravnikov: 2,8 in zobozdravnikov 0,65), lahko ugotovimo, da je cilj za število zdravnikov možno doseči, medtem ko je cilj za zobozdravnike že dosežen.

3 Zaključek

Rezultat naloge je predvsem zanimiv zaradi lažjega razumevanja načrtovanja zaposlitvenih možnosti, tako za posameznika kot tudi za širšo skupnost. Širša skupnost je sicer trenutno v neljubi situaciji, saj je zaradi varčevalnih ukrepov na področju javne uprave prisiljena krčiti pravice in dobrine. V drugem pogledu pa je zaposlitvena možnost odprta, predvsem z vidika dviga nivoja kvalitete zdravstvenih storitev.

Zbrane podatke smo združili in primerjali posamezna obravnavana leta, nato pa dva poklica (zdravnika in zobozdravnika) tudi primerjali s stanjem v Evropski uniji. Po posameznih upravnih enotah je število zdravnikov močno nihalo, tudi za skoraj 50 %. Podoben rezultat je tudi na področju zobozdravstva. Kljub vsemu pa je število zdravstvenih delavcev na 1000 prebivalcev (predvsem zdravnikov in zobozdravnikov) v primerjavi s povprečjem Evropske unije manjše. Število zdravnikov na 1000 prebivalcev zaostaja, medtem ko je število zobozdravnikov primerljivo s povprečjem v EU. Ob tem se ne moremo zadovoljiti s sivim povprečjem, temveč moramo stremeti k stanju zdravstvene oskrbe najboljših. To so predvsem skandinavske države (Finska, Švedska, Norveška), poleg njih še Belgija in Grčija. Navedene države presegajo povprečje EU za 50 % do 100 %.

V celoti lahko na osnovi opravljenih analiz števila in kadrovske zasedbe zdravstvenih delavcev zaključimo, da je treba v bodoče čim večje število dijakov, študentov in tudi morebitnih nezaposlenih usmeriti v izobraževanje na področju zdravstva na srednji in visokošolski stopnji. Glede na povprečje EU, na gibanje števila v preteklih letih in tudi števila zdravstvenih delavcev v najbolj razvitih državah, lahko z gotovostjo trdimo, da je zaposljivost v zdravstvu velika. Ta trend se bo tudi v prihodnje ohranjal oziroma celo povečeval. Na osnovi analize lahko potrdimo, da je možnost zaposlitve delovne sile na področju zdravstva dobra.

Vlaganja v zdravstvo bodo po predvidevanjih v prihodnje večja, delo pa obsežnejše in strokovno zahtevnejše.

LITERATURA

1. Fisher, C. (2006). Human resource management. Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Gomezelj Omerzel, D. (2008). Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela. Management, št. 18, str. 69–84.
3. <http://www.zzv-nm.si/> [Citirano 31. 01. 2009 ob 12.30].
4. <http://www.zzv-nm.si/> [Citirano 31. 01. 2009 ob 12.40].
5. Interni vir: Zdravstveni statistični letopis. (2003-2010). Novo mesto: Zavod za zdravstveno varstvo.
6. Kramberger, A. in Pavlin, S. (2007). Zaposljivost v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Kresal, B. (2006). Delovno pravo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
8. Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.
9. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
10. Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Murn, A. (2006). Uvod v gospodarstvo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
12. Murn, A. in Kmet Zupančič, R. (2004). Poročilo o razvoju 2004. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
13. Planet GV. (2006). Reforme trga dela. Ljubljana: Planet GV.
14. Pušnik, K. (2007). The Age as resource: active ageing in Slovenia and new EU member states. Maribor: Faculty of economics and business, University of Maribor.
15. Senjur, M. (1999). Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Štelcer, N. (2008). Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem. Maribor: De Vesta.
17. Zakšek, Ž. (2007). En poklic ne zadošča več. Novo mesto: Dobro jutro, št. 102, str. 35.

Zaposlitveni potencial na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda na Dolenjskem

UDK 628.4+331.5

KLJUČNE BESEDE: normativi, kanalizacija, čistilne naprave, delavci, strošek

POVZETEK - Razvoj in širitev infrastrukture na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda je v zadnjih letih v strmem porastu. Komunalna podjetja, ki opravljajo to dejavnost, morajo to storitev opravljati. Pri tem se srečujejo s problematiko, povezano z zaposlenimi. To je pomembno pri strateškem planiranju za daljše obdobje. Pri izračunu zaposlitvenega potenciala komunalnega podjetja sem se oprl na že izdelane študije, ki narekujejo obseg novogradenj v naslednjih petih letih in nemške normative, ki jih Komunalna zbornica Slovenije postopoma uvaja kot slovenske norme. Zaposlitveni potencial je izdelan za zaposlovanje na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda za Komunalo Novo mesto, d. o. o., v skladu z nemškim normativom ATV-147/2, ki se v evropskem prostoru uporablja enakovredno standardu dela. Pri tem se opiram na delo, ki se sedaj izvaja v tej dejavnosti in temelji predvsem na osnovi zmožnosti v povezavi z obstoječim številom zaposlenih ter praktičnih izkušenj, ki se prenašajo, ter z novimi prijemi, spoznanji in dognanji, ki se tekoče uvajajo v proces dela.

UDC 628.4+331.5

KEY WORDS: standard, sewage, wastewater treatment plants, workers, cost

ABSTRACT - The development and expansion of infrastructure in the field of discharge and treatment of waste water has been on a steep rise in recent years. Public utility companies engaged in this activity are required to provide the service. In that context, they are faced with problems related to staff. What kind and how much? This question is important in long-term strategic planning. In calculating the employment potential for a utility company, I relied on previously carried out studies that dictate the scope of new construction within the next 5 years and German standards that the Municipal Chamber of Slovenia has been gradually introducing to Slovenian standards. Employment potential is prepared for the required number of employees in the discharge and treatment of waste water for Komunala Novo mesto d.o.o. in accordance with the German standard ATV-147/2, which is an equivalent to the standard of work in Europe. This is based on the work currently being carried out in the industry and depending primarily on the ability in connection with the existing number of employees, and the shared practical experience as well as new approaches, insights and knowledge introduced into the work process.

1 Uvod

Načrtovanje ali planiranje obsega kadrov (števila zaposlenih) je nujni del poslovanja. Kadrovski načrt je vedno vključen v poslovni načrt. S kadrovskimi normativi in standardi je določen potreben obseg in struktura kadra za izvedbo nalog in zadolžitve ter za doseganje ciljev. Veliko pozornosti je namenjeno načrtovanju kadrov v javnem sektorju. Potrebno število delavcev je odvisno od potrebnega časa za izvedbo opravila ter obsega del na ustrezni kakovostni ravni. V nadaljevanju bomo preučili normativ števila zaposlenih na osnovi normativa - smernice ATV 147/2. V prvem delu bomo predstavili normativ, ki ureja to področje in je nastal na osnovi izkušenj in dognanj nemške neodvisne strokovne organizacije DVWK e.V. (Deutscher Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.). Normativ podrobno opisuje naloge,

potrebno opremo in potreben čas za opravljanje nalog na področju vzdrževanja in obratovanja javne gospodarske infrastrukture na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda. Za konkreten izračun po navedenem normativu bo uporabljen sistem funkcioniranja javne gospodarske infrastrukture na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda na območju ožje Dolenjske, ki jo upravlja javno podjetje Komunala Novo mesto, d.o.o. Podjetje ima že dolgoletno tradicijo na področju upravljanja z javno infrastrukturo, saj upravlja s sistemom odvajanja in čiščenja odpadnih voda že od vsega začetka organiziranega vzdrževanja in upravljanja. Oceno zaposlitvenega potenciala na tem področju bomo uporabili iz razpoložljive dokumentacije obsega infrastrukture v letu 2017. To je konec prehodnega obdobja, v katerem je treba za vse aglomeracije zgraditi javno kanalizacijo.

Pri izračunu stroškov je uporabljena vrednost dejanskih stroškov dela v preučevanem podjetju.

Cilj te metode je, da to področje uredi zanesljivo, objektivno in veljavno, kajti to zagotavljajo načela, kot so:

- preverljivost (enostavna kontrola obsega in kakovosti dela ter ostalih kazalnikov uspešnega dela),
- preglednost (s tem dobimo jasno pregledno situacijo nad dogajanjem v posameznih segmentih dela in tudi ustrezne informacije za nadaljnje odločanje),
- enakomernost obremenitve delavcev (ta kriterij oz. načelo je zelo pomembno pri vzdrževanju ustrezne delovne klime v med zaposlenimi podjetju),
- prožnost glede na spremembe (lažji in kakovostnejši prehod ob spremembah obsega in narave dela, saj je za delo določen časovni in količinski obseg potrebnega dela).

Cilj prispevka je analizirati zaposlitveni potencial na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda. Rezultat analize je pomemben z več vidikov: zaposlovanje nezaposlenih, planiranje ustrezne kadrovske strukture v podjetju, planiranje stroškov dela. Pri raziskovanju omenjene problematike so upoštevane osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da smo poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in ustrezno interpretirali. V nadaljevanju smo z metodo kompilacije povzeli opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki pišejo na temo izračuna potrebnega števila zaposlenih v dejavnosti odvajanja in čiščenja odpadnih voda. Uporabili smo tudi deduktivno metodo oz. metodo sklepanja, s pomočjo katere smo na osnovi teoretičnih izhodišč prišli do določenih spoznanj oz. zaključkov.

2 Norme za delo

Norme kot kazalci porabe delovnega časa, materiala in mehanizacije na enoto proizvoda oz. na določeno enoto produkta aktivnosti je osnova za sleherno načrtovanje in obračunavanje storitev v proizvodnji ali v storitveni dejavnosti. V vseh dejavno-

stih, kjer se dela in opravila ponavljajo, so norme potrebne za: izdelavo kalkulacij; za izračunavanje delovnega učinka, s tem je tudi olajšan sistem nagrajevanja; za nadzorovanje delovne sile, za prikaz morebitnih potrebnih materialov in opreme.

2.1 Normativ ATV-A 147/2

Smernico oz. normativ ATV-A 147/2 je izdelala nemška neodvisna strokovna organizacija DVWK e.V. (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.). Normativ ATV-A 147/2 je vsakomur na razpolago za uporabo. Obvezna uporaba je lahko na osnovi pravnih predpisov, pogodb ali drugih pravnih osnov, ki so sprejete v organizaciji. Kdor ga uporablja, mora poskrbeti, da se v konkretnem primeru tudi pravilno uporabi. Z uporabo pravilnika se nobenemu uporabniku ne odvzame odgovornost za njegovo ravnanje v primeru, da vseeno pride do nepravilnosti. ATV-pravilnik ni edini, je pa eden od pomembnih virov informacij (spoznanj) za strokovne rešitve zastavljenih nalog s področja tehnike odpadne vode in odpadkov. Za te primere predstavljajo delovni listi merilo za neoporečne tehnične lastnosti. Seveda pa ne morejo zajeti vseh možnih primerov, pri katerih so potrebni še nadaljnji ali omejeni ukrepi. V posebnih primerih lahko pride do odstopanja od določb pravilnika, če se enaka učinkovitost pri enaki varnosti lahko doseže na drug način.

Delovni list ATV-A 147/2 je izdelala ATV-delovna skupina, ki deluje na področju odvajanja odpadnih voda, in sicer na področju obratovalnih stroškov v kanalizaciji.

S pomočjo tega pravilnika lahko vsak investitor in tudi upravljavec kanalizacije določi potrebne stroške ob upoštevanju lokalnih pogojev (danosti). Pravilnik velja za javno kanalizacijo oz. za naloge, ki jih opravljajo krajevne službe za odvajanje odplak.

2.2 Norme oz. osnove za izračun zaposlenih v oddelku čistilne naprave

Naloge na področju vzdrževanja čistilnih naprav so predpisane v poslovnikih za obratovanje, ki ga ima izdelana vsaka čistilna naprava. Naloge so podobne in se bistveno razen obsega del ne razlikujejo glede na tip čistilne naprave. Manjša odstopanja lahko pridejo glede na starost naprave, vendar je vpliv zanemarljiv.

Tabela 1: Število potrebnih zaposlenih glede na velikost čistilne naprave

Velikost čistilne naprave v PE	Število delavcev
100–500	0,25
500–2.000	0,5
2.000–10.000	1
Na vsakih nadaljnjih 10.000	1

Vir: Lastni vir, 2012.

Predlagano potrebno število zaposlenih je tudi predvideno v normativih in zapisano v POV (projekt za obratovanje in vzdrževanje).

2.3 Izračun potrebnega števila zaposlenih v skladu z normativom ATV-147/2

Izračun potrebnega števila zaposlenih bo izdelan na osnovi predstavljenega normativa ATV-147/2, in sicer za vsako dejavnost, ki se bo izvajala v okviru sektorja odvajanja in čiščenja odpadnih voda posebej. Vsi podatki za izračun temeljijo na podatkih, pridobljenih v podjetju Komunala Novo mesto, d.o.o., iz izdelanih zasnov za opremljanje aglomeracij z javno infrastrukturo na območju upravljanja.

2.4 Izračun potrebnega števila delavcev v enoti čistilne naprave

Naloge na področju vzdrževanja čistilnih naprav so predpisane v poslovnikih za obratovanje, ki ga ima izdelana vsaka čistilna naprava. Naloge so podobne in se bistveno, razen glede obsega del, ne razlikujejo glede na tip čistilne naprave. Manjša odstopanja se lahko pojavijo glede na starost naprave, vendar je vpliv zanemarljiv. Predlagano potrebno število zaposlenih je predvideno v normativih in zapisano tudi v POV (Projekt za obratovanje in vzdrževanje).

Iz povzetka vse razpoložljive dokumentacije izdelanega izračuna na osnovi normativov in obratnih poslovnikov sledi, da je potrebno število zaposlenih po posameznih čistilnih napravah naslednje.

Tabela 2: Število potrebnih zaposlenih glede na velikost čistilne naprave

Velikost čistilne naprave v PE	Število delavcev
100–500	0,25
500–2.000	0,5
2.000–10.000	1
Na vsakih nadaljnjih 10.000	1

Vir: Lastni vir, 2012.

Iz podatkov stanja zaposlenih v sektorju odvajanja odpadnih voda je razvidno, da je v enoti zaposlenih 9 ljudi, od tega 7 operativnih, kar pomeni, da je dejanski zaposlitveni potencial na področju čiščenja odpadnih voda po normativih 24 delavcev. Pri končni primerjavi je treba upoštevati še letne dopuste in ostalo odsotnost (v povprečju najmanj 10 %, kar znese skupaj še 3 zaposlene. V končnem številu zaposlenih to pomeni, da je treba za opravljanje operativnih del po normativih imeti v letu 2017 34 operativnih delavcev (elektro, strojne in gradbene usmeritve s IV. in V. stopnjo izobrazbe). Za vodenje del, tehnologije in kontrolno analitiko delovanja naprav pa še dodatnih 6 zaposlenih z višjo ali visoko stopnjo izobrazbe.

2.5 Opis nalog, normativov in izračun potrebnega števila delavcev v enoti Kanalizacija

Za ustrezno obratovanje javne kanalizacije je potrebno tekoče in sistematično urejeno vzdrževanje javne kanalizacije glede na predviden obseg leta 2017. Seznam osnovnih opravil s periodiko potrebnega opravljanja je naveden v spodnji tabeli. Večino del je povzetih po projektu za obratovanje in vzdrževanje, standardu ATV-

A147/2, ostali del pa je naveden v skladu s stanjem infrastrukture in izkušnjami upravljavca.

V Tabeli 3 so izračuni potrebnega števila ur za opravljanje del, navedenih v poslovnih, in del, ki izhajajo iz normativa ATV-147/2, s predvidenim obsegom leta 2017.

Tabela 3: Izračun potrebnega števila ur

Zap.št. opravila	Opis opravila	Obseg	Pogostost opravljanja /leto	Potrebno število delavcev	Norma za ekipo	Število ur dela zaposlenih/leto	Število ur dela ekipe /leto
1.	Čiščenje kanalizacije in jaškov z vozilom za pranje kanalov z visokim pritiskom	575.700	0,5	2	900 m/dan	5.117	2.559
2.	Čiščenje sifonov na javni kanalizaciji	8	4	2	2 ure/kos	128	64
3.	Čiščenje peskolovov na javni kanalizaciji	43	2 oz. po potrebi	2	2 ure/kos	344	177
4.	Čiščenje razbremenilnikov visokih voda	47	12 oz. po potrebi	2	0,5 ure/kos	564	282
5.	Čiščenje izpustov	125	1 oz. po potrebi	2	1 uro/kos	250	125
6.	Odstranjevanje odpadkov mehanskega predčiščenja	72	52 oz. po potrebi	2	0,5 ure/kos	3.744	1.872
7.	Čiščenje bazenov za zadr. padavinske vode	12	1 oz. po potrebi	2	4 ure/kos	96	48
8.	Čiščenje bazenov na črpališčih	120	1 oz. po potrebi	2	3 ure/kos	720	360
9.	Kontrola odprtih odvodnikov	245	1	2	1000 m/dan	1	1
10.	Kontrolni pregled delovanja črpališč s pomočjo procesnega vodenja	188	250	1	10 /uro	4.700	4.700
11.	Kontrolni pregled kanalizacije	575.700	0,2	1	100 m/uro	1.151	1.154
12.	Kontrola jaškov	22.935	0,2	1	10/uro	459	459
13.	Pregled kanalov s TV-kamero	575.700	0,2	1	100 m/uro	1.151	1.151
14.	Kontrola obratovanja razbremenilnikov	47	12	2	1,5 ure/kos	1.692	846
15.	Kontrola obratovanja črpališč	188	12	2	1,5 ure/kos	6.768	3.384
16.	Kontrola sifonov na javni kanalizaciji	8	12	2	1,5 ure/kos	288	144

17.	Pregled in kontrola instalacij na črpališčih		1	1	1,5 ure/kos	282	282
18.	Urejanje okolice (košnja, čiščenje, pometanje)		6 oz. po potrebi	2		*2.500	1.250
19.	Odkazi trase javne kanalizacije zunanjim naročnikom in izvajanje kontrole posegov ob in na javni kanalizaciji		po potrebi oz. tekoče	1		*1.200	1.200
20.	Popravilo pokrovov jaškov	22.935	1–2 %	2	4 ure/kos	3.670	1.835
21.	Drobna gradbena popravila		po potrebi	2		*2.500	1.200
22.	Popravilo inštalacij črpališč		po potrebi	2		*250	250
23.	Deratizacija		po odloku				
24.	Urejanje priključevanja na javno kanalizacijo		7	1	7	*2.040	2.040
25.	Praznjenje greznic/HČN	1.250		2	2 ure/kos	5.000	2.500
Skupaj						44.615	

Vir: Lastni vir, 2012.

*Za navedene ure je bila dana samo ocena oz. izkušnje obstoječega upravljavca gospodarske javne infrastrukture Komunale Novo mesto, d. o. o.

$$44.615 / 2.040 = 21,87$$

Iz izračuna sledi, da bo potrebno število operativnih delavcev na javni kanalizaciji 21,87 stalno prisotnih in operativno delujočih delavcev. V praksi to pomeni še dodaten pribitek za letni dopust in ostalo odsotnost (povprečno najmanj 10 %). Navedeno pomeni, da je treba dodati še 3 zaposlene za pokrivanje dopustov in bolniških odsotnosti. Skupaj je potrebnih na enoti kanalizacija 25 operativno zaposlenih delavcev ter glede na obseg omrežja še 6 vodstveno-režijsko zaposlenih delavcev. Glede na trenutno stanje je zaposlitveni potencial še 13 operativnih delavcev strojne, gradbene in elektro usmeritve s IV. oz. V. stopnjo izobrazbe ter 3 zaposlene z višjo ali visoko stopnjo izobrazbe.

2.6 Povzetek izračuna operativnih delavcev

Skupaj je v obeh enotah možnosti za zaposlitev po predstavljenih normativih za 38 ljudi s IV. oz. V. stopnjo izobrazbe s področja elektro, strojne in gradbene stroke, predvidoma v enakem razmerju, s tem da bo del zaposlenih potreboval tudi izpit kategorije C za upravljanje specialnih vozil. Poleg teh pa bo lahko zaposlitev dobilo še 6 ljudi z višjo ali visoko izobrazbo na področju elektro, strojne, kemijske in biološke stroke.

2.7 Finančni pregled – izračun stroškov vzdrževanja infrastrukture, predvidene po normativih in obstoječih bruto plačah

Izračun stroškov na enoto čistilnih naprav

Za izračun stroškov dela smo uporabili povprečno vrednost stroškov dela iz letnega poročila za dejavnost čiščenja odpadnih voda za leto 2011. Ta vrednost je izračunana tako, da so vsi stroški dela razdeljeni med obstoječe operativne zaposlene, vključno z zaposlenimi na področju vodenja, kontrole in analitike, torej vsemi ki delujejo na področju operativne dejavnosti.

Obstoječi stroški dela: 239.383 €/leto

Število zaposlenih: 9

Bruto stroški dela celotne enote/število zaposlenih v enoti = povprečni stroški na zaposlenega v enoti $239.383 \text{ €} / 9 = 26.598 \text{ €}$

Predvideni stroški dela:

Povprečni stroški dela na zaposlenega v enoti * predvideno število zaposlenih=

Predvideni stroški dela v enoti $26.598 \text{ €} * 40 = 1.063.920 \text{ €}$

Izračun stroškov dela oddelka Kanalizacija

Za izračun stroškov dela sem uporabil povprečno vrednost stroškov dela iz letnega poročila za odvajanja odpadnih voda za leto 2011. Ta vrednost je izračunana tako, da so vsi stroški dela razdeljeni med obstoječe operativne zaposlene, vključno z zaposlenimi na področju vodenja, kontrole in analitike, torej vsemi, ki delujejo na področju operativne dejavnosti.

Obstoječi stroški dela: 333.809 €/leto

Število zaposlenih: 13

Bruto stroški dela celotne enote/število zaposlenih v enoti = povprečni stroški na zaposlenega v enoti $333.809 \text{ €} / 13 = 25.677 \text{ €}$

Predvideni stroški dela:

Povprečni stroški dela na zaposlenega v enoti * predvideno število zaposlenih = predvideni stroški dela v enoti $25.677 \text{ €} * 40 = 793.538 \text{ €}$

Iz izračunanega je razvidno, da bodo ob delu po normativu in predvidenem obsegu del, kot se planira za leto 2017, takratni stroški dela znašali v sektorju 1.857.458 €. Vrednost je visoka, še posebej ob dejstvu, da to pomeni iz obsega prodanih količin, ki bo predvidoma med 3,2 in 3,4 mil./m³, ter obstoječih cenah kanalščine in odvajanja odpadnih voda (cca. 0,95 €/m³), kar cca. 60 % delež glede na prihodke po obstoječih cenah in predvidenih količinah.

3 Zaključek

Iz izdelane analize je razvidno, da je zaposlitveni potencial na področju odvajanja in čiščenja odpadnih voda velik. V prihodnjih 5 letih bo tako treba zaposliti 38 ljudi na operativnem delu ter še šest dodatnih za vodenje dela in tehnologije. Vse to seveda ob predpostavki, da se upošteva v Evropi uveljavljene normative, in pogoju, da se bo

zgradila infrastruktura v skladu z zakonodajo. V cilju zasledovati cilj opremljenosti z javno infrastrukturo bo treba upoštevati tudi problematiko zaposlovanja na tem področju. Današnja nedorečenost tudi z vidika neupoštevanja strokovnih smernic, ki se uporabljajo v Evropi, je seveda v prid nizkim stroškom dela in materiala za vzdrževanje, vendar s tem močno trpi kvaliteta vzdrževanja infrastrukture za odvajanje in čiščenje odpadnih voda ter tudi kvaliteta oskrbe prebivalstva s to storitvijo javne gospodarske službe. Dejstvo je tudi, da se bo obseg del povečal za več kot 100 %. Temu bodo sledili tudi stroški dela. Ob vsem tem pa obstaja tudi nevarnost z vidika financ, ker prihodki lahko narastejo ob enakih količinah prodane pitne vode za max. 50 %. Razkorak finančnega pokritja se bo povečal in s tem tudi pritisk na stroške dela, racionalnost del, lahko tudi na račun kvalitete vzdrževanja.

Zaposlitveni potencial je velik, vendar bo treba upoštevati tudi predstavljene finančne vidike.

LITERATURA

1. ATV-A147/2 (1992). Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.
2. Bohinc, R. et al. (2007). Zakon o javno-zasebnem partnerstvu s pojasnili. Ljubljana: Nebra, d. o. o.
3. Direktiva o ravnanju z odpadnimi vodami (1992). Evropska komisija, št. 271.
4. Direktiva o vodnih virih (2000). Evropska komisija, št. 60.
5. Fabjan, J. (2004). Primerjalna analiza slovenskega komunalnega gospodarstva. Brdo pri Kranju: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.
6. Fattori, V. et al. (1993). Priročnik za študij dela in časa. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov Slovenije.
7. Ilar, I., Cimermančič, B. (2011). Program odvajanja in čiščenja komunalne in padavinske odpadne vode za območje MO Novo mesto, Šentjernej, Škocjan, Mirna Peč, Dolenjske Toplice, Žužemberk, Straža in Šmarješke Toplice. Novo mesto: Komunala Novo mesto, d. o. o.
8. Interni vir: Gospodarski plan Komunale Novo mesto, d. o. o., za leto 2012 (2011).
9. Interni vir: Poslovnik kakovosti podjetja Komunala Novo mesto, d. o. o. (2008).
10. Kramžar, J. (2005). Merjenje učinkovitosti in poslovanja javnega podjetja. Zbornik s posvetovanja Računovodstvo v JP. Ljubljana: Nebra, d. o. o.
11. Lipičnik, B. (1995). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Možina, A. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Pirnat, R. (2007). Konkurenca in gospodarske javne službe. Ljubljana: Pravna fakulteta.
14. Rakar, A. (1992). Analiza racionalnega organiziranja in izvajanja dejavnosti javnega podjetja Komunala Novo mesto, d. o. o. Ljubljana: Inštitut za komunalno gospodarstvo.
15. Trpin, G. (2004). Javne službe in javni zavodi. Portorož: Društvo za zaščito voda.

Urban Marketing, its Function and Organisational Changes Caused by its Impact on Urban Environments

UDC 658.8:711

KEY WORDS: urban marketing, urban development, urban tourism, foreign investments, organisational change

ABSTRACT - Globalisation has strongly affected demographic trends which can be seen in the concentration of population in urban areas. Urban marketing acts within the urban environment, providing quality living conditions and opportunities to meet the personal needs (welfare, high living standard, business opportunities and jobs) of its citizens, whereas foreign visitors are offered the possibility to identify investment opportunities, as well as to visit and enjoy an attractive tourist destination. Urban marketing is promotion of a city (the urban environment) and its well-known characteristics as well as a potential for attracting investments (Carisco, 1994, p. 61). The supporters of urban marketing should recognise the needs of citizens and bring about organisational changes that will be supported and approved by the population, by improving the city's image and raising citizen awareness about the importance of the endeavor. This paper elaborates on the influence of urban marketing and its developmental function on Skopje, the capital of Republic of Macedonia, and the support and approval on behalf of its citizens.

UDK 658.8:711

KLJUČNE REČI: urbani marketing, urbani razvoj, urbani turizam, strane investicije, organizacione promene

POVZETEK - Uticaj globalizacije se može uočiti u demografiji putem njegove koncentracije u gradskim sredinama. Urbani marketing deluje u okviru urbane sredine omogućavajući porast kvaliteta života, mogućnost za zadovoljavanje ličnih potreba (socijalne, visok životni standard, poslovne mogućnosti i posao) za svoje građane, a stranim posetiocima nudi mogućnost za investicije kao i mogućnost da posete atraktivne turističke destinacije. Urban marketing je promocija grada (urbane sredine) i njegovih prepoznatljivih karakteristika i moguće perspektive za privlačenje investicija (Carisko, 1994, str. 61). Zagovornici urbanog marketinga treba da prepoznaju potrebe građana, da pokrenu organizacione promjene koje će biti prihvaćene i podržane sa strane stanovništva, putem podizanja imida grada i podizanja svesti o važnosti poduhvata kod građana. Ovaj rad elaborira uticaj urbanog marketinga i njegove razvojne funkcije u glavnom gradu Republike Makedonije, Skoplju, i podršku i saglasnost svojih građana.

1 Definition of urban marketing, its purpose and function

The impact of globalization in many spheres (the economy, demographics, social, etc.) reflects on the concentration of population in urban environment. This trend of urban concentration that occurs as a consequence of global influence is strongly reflected in Macedonia as well, where in urban areas live many of the residents while in the capital more than 25% (according to the census of 2001) The complex situation of macro and micro environment into the cities and its impact tends to improve the living conditions at a higher level than in other environment. This creates a competition among cities for better attractiveness and enabling a greater competitive advantage over others (in this case the other urban areas are viewed as a whole or as

a product). The concept of marketing in urban areas is strongly imposed regarding the attraction of new investment, tourists (domestic and foreign), new companies, a strong economy, better living standards for the residents as well for new residents who would have migrated from other unattractive urban areas and started their own business and allowing additional revenue to the city's budget.

According to Philip Kotler and his definition of marketing, it is represented as a social process through the creation and trading of products and values with other individuals or groups-getting what they need or what they want. (Philip Kotler 1998, 4).

Marketing represents the satisfaction of some market (competition between many urban areas and their possibilities), its demand for services or products, creating value and their exchange. The market in a case of urban marketing represents the territory of the city itself as an indivisible product offered to meet the needs of particular group of potential clients, i.e. the urban type of marketing brings together all segments of the city, citizens, communities, municipalities. The city administration have to allowing a compact offer that will become more competitive and will resist on all impacts imposed by the competitive global market.

The urban marketing is a promotion of the city (urban environment) recognizable features and possible prospects for attracting investment (Carisco, 1994, 61).

The urban marketing, according to some authors has begun in Europe (especially Italy) and after that it is accepted and applied in the U.S. (Corsiko, Franko, 1994).

Urban Marketing can be interpreted as a powerful tool for promotion of the city, its promising prospects for attracting visitors and creating a favorable climate for investment. It also allows a greater competitiveness of the urban environment (the city) at the regional and global market. It is a product that should satisfy the appetites of global clients from external environment.

Urban Marketing represents the ability of cities to adapt to the changes occurring in their environment recognizing opportunities and maintain their vitality and attractiveness (Marko Poliaga, 2004, 12).

The need for marketing has been strongly pushed in last decade that would cover the urban environment and everyone becomes aware enough (companies, local governments, individuals and others) that as an individual is not competitive in global market and that's why it is needed a joint venture. For the global success in the global market it is necessary a global thinking i.e. the world is my market (Paul Hsu).

The city is a product that can be supplemented and modified, in urban and infrastructural sense to be renewable and continuously to be upgraded.

Macedonia's capital Skopje in the last two years within the project »Skopje 2014« is experiencing an urban and cultural transformation that strongly implies the need for urban marketing that needs to be involved as an integrator in all areas of the city and its events in order to strengthen and unify all stakeholders that are in the city.

The tourists are all visitors (domestic and foreign), residents of the urban environment (all current and future) that would be settled in the urban environment, city officials without selecting the level that is covered and the area of the city in the current distribution and in the future.

2 Changes and its acceptability caused by urban marketing project Skopje 2014

Urban Marketing in Macedonia is reviewing the project »Skopje 2014« (new theatre, boulevards, infrastructure, thumbs, fountains, bridges, museums, reconstruction of buildings destroyed in 1963 and others) that shall change the urban appearance of the shall city and enabling a greater competitiveness as an urban environment. This will allow the future inflow of new residents from other areas and foreign tourists and foreign investment that is the goal of urban marketing. The impact of the environment on the City of Skopje initiates change in its skyline, structure and among its citizens, who in turn need to accept this change.

External events always influence on the individual whether he/she likes it or not, so it's ability to cope with the change is an essential skill in post-modern time. The change is mandatory, growth is optional (Fulan, 1993, 135).

This influence is interdependent because by the realized change the urban environment (City) affects on its external environment and to other urban areas, imposing competitive impact and initiating a new change.

Any impact causes some change but in order to have a positive effect it is needed to be planned or directed toward the best solution in the long term. Despite this, the spontaneous change (caused voluntarily) adversely affect the long term and positive on a short term among individuals.

In the literature are known two kinds of changes called hard and soft changes, corresponding to hard and soft elements of the urban environment in this case. The structure, the processes and the finances represents the hard type of change; and the people, relations, etc. are soft elements of change in urban environment.

If we have the need and the characteristic of change (objective appearance) and a subjective decision for changing we can explain the process of the change itself or by noting the need for change up to the time of acceptance of the change as a need. In order this transition period to be enabled, from the beginning to the desired position of end (accepted change) according to Beck (Beck, Cowan, 1996) the following stages are included:

- Alpha - current situation: between the individual and the environment there is a balance, the individual is easily handled by small changes in the environment without significant change in their attitudes and values;

- Beta - changed environmental conditions (icing): between the individual and the environment there is a major imbalance, the individual feels uncertainty in dealing with changes in environment, change is possible without changing attitudes toward what is happening in the environment;
- Gamma - starting to change: depending on when the changes are undertaken by individuals and groups (early changes in the environment or when they become so influenced that the individuals and groups are at impasse, i.e. it is necessarily to accept the changes), there are opportunities for evolutionary (incremental small changes) or revolutionary changes (cardinal changing conditions in the firm or to the individual);
- Delta - finish the transformation or transition process: changes accepted as a conviction, the solutions are created, the implementation process remains to be done and overcoming the technical rather than subjective obstacles
- New alpha - a new condition or refreezing: establishment of a new dynamic balance between the changes in the environment and the changes of attitudes and competence of individuals as members of the organization.

According to the State Statistical Office of the Republic of Macedonia on the effects of the project »Skopje 2014« on attracting tourist visits the following results are obtained:

According to the State Statistical Office, the number of tourists in December 2011 was 32,867 while the number of nights 62 948.

The number of tourists in December 2011, compared to December 2010, decreased by 4.4 % and the number of nights decreased by 2.0 %.

The number of domestic tourists in December 2011, compared to December 2010, decreased by 16.5 % and the number of foreign tourists increased by 10.4 %.

The number of nights spent of domestic tourists in December 2011, compared to December 2010, decreased by 12.3 % and the number of nights by foreign tourists increased by 10.4 %.

In the period January - December 2011 over the same period last year, the number of tourists increased by 10.5 % or the domestic tourists decreased by 1.4 %, while the foreign has increased by 25.1 %.

In the period January to December 2011 over the same period last year, the number of overnight stays increased by 7.6 % or: at the domestic tourists decreased by 3.0 %, while the foreign has increased by 35.1 %. (State Office Statistics of the Republic of Macedonia)

From this we can conclude that reducing the number of domestic tourists is due to the rejection of change or passively accept them without any involvement in them and it cause a greater resistance to imposed changes and disruption of the balance (as Alpha). Due to the imposed dynamics of realization of this project it do not generate a sense of urgency or need to change the permanent state, an insecurity and fear appears to change as a means that would not lead to desired effects. This leads to pronounced reduction in the number of domestic tourists in the City of Skopje and it tends to deepen in the future.

The first step in discovering the possibilities for change is a clearly defined purpose and vision of the future situation. (Smilevski 2000, 53)

In the process of change the integrative appearance can be integrated and subjective experience of change whether it is individual, group or specific unit. From these two dimensions the objective appearance (via the degree of change) and the subjective experience of change (the reflection of the change on the norms, attitudes, values) is derived the basis typology of change.

3 Conclusions

From these data and findings in this paper we can conclude that the urban marketing project »Skopje 2014« gives effect in terms of attracting foreign tourists that for an year (January-December 2010-2011) and the number of nights spent by them is increased by 35,1 %, as opposed to having domestic tourists reduction for acceptance of changes in the urban environment.

It is needed seriously to be worked on the changes and their acceptance of the basic determinants and their inter-relationships that are neglected because the current situation leads to high resistance and average chance of acceptance of changes to this project (level changes).

The basic determinants are the individuals, leadership, environment and the changes (Smilevski 2000.12) where the individual is actually the urban environment with its components.

In order to expect an active embrace of changes it is necessary to share the vision, to involve the urban population as an equal partner in the development and implementation of this project. Starting with the stage of defrosting, as an urgent need, and continuing with the other stages of the transition (from Alpha to a condition of a New Alpha) to successfully freeze in a new stage of changes accepted. A need to understand the impact of the environment and a need to actively participate in that change will be encouraged. This can be achieved by means of organizing workshops, surveying public opinions on parts of the project (Skopje 2014) and other means of cooperation between the Government of Republic of Macedonia as the carrier of this project and urban environment stakeholders in order to share the vision of the project and the opportunities it opens, as well as the benefits it might bring to its participants.

Decreasing the urban gap between the City of Skopje and other urban areas in Macedonia will impact greatly the acceptance of the changes introduced in the Capital and will promote preparedness to accept changes in other areas as well.

The mutual relation of the basic determinants (individuals, leadership, environment, changes) provides for a larger number of sub-factors that need to be taken into consideration and continuously upgraded (McCalman, Paton, 1992, 23-24).

REFERENCES

1. Besk, E. D., Cowan, C.C (1996). *Spyral Dynamics: Mastering Volues, Leadership, and Change*. Massachusetts: Blackwell Business.
2. Corsico, F. (1994). *Marketing urbano in Europa*. Conferenza internazionale, edizioni Torino incontra, Italija, str. 61.
3. Fulan, M (1993). *Change Forces. Probing the Depts of educational Reform*. London: The Falmer Pres.
4. Poliaga, M. (2004). *Strateski urbani Marketing*, str.12.
5. McColman Paton (1992). *Chenge Management: A Guide to Effective Implementacion*, London: Paul Champas Publishing Ltd.
6. Smilevski (2000). *Challenging and majstorsto organizational changes*.
7. State zavot Statistics of the Republic of Macedonia (2012). *Data for visiting domestic and foreign tourists during 2010 and 2011 statement broj/8.1.12.03*.

Napovedovanje prodaje in povpraševanja po novih izdelkih – študija primera

UDK 658.624+339.13

KLJUČNE BESEDE: trženje, novi izdelki, Bassov model

POVZETEK - Povpraševanje po novih izdelkih in prodaja le-teh sta še posebno pomembni področji napovedovanja, saj je uvedba novosti na trg pogosto povezana z velikimi investicijami, samo napovedovanje pa je izpostavljeno večjim napakam. V razpršitvenem procesu oziroma procesu širjenja ali prodora inovacij razlikujemo med procesom posvojitve ter procesom porabe (ponovni nakup). Bassov razpršitveni model, ki ga uporabimo v prispevku, se nanaša na uvajanje novega izdelka, namenjenega trgu široke potrošnje. V empirični analizi je prikazana uporaba Bassovega razpršitvenega modela kot podlaga za poslovne odločitve v zvezi z uvajanjem novega izdelka na trg.

UDC 658.624+339.13

KEY WORDS: forecasting, new product, Bass model

ABSTRACT - Demand and sales with regard to new products are particularly important areas of forecasting, as the introduction of innovations to the market is often associated with large investments. In addition, forecasting is exposed to significant errors. In a diffusion process, there is a distinction between the process of adoption and the process of consumption (re-purchase). The Bass diffusion model, used in this paper, refers to the introduction of a new product aimed at a mass consumption market. The empirical analysis illustrates the use of the Bass diffusion model as a basis for business decisions relating to the launch of a new product on the market.

1 Uvod

Ocena prihodnjega povpraševanja in prihodnje prodaje je eden najkompleksnejših delov poslovnega načrta. Skoraj vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od napovedi prihodnje prodaje (Tennent in Friend, 2001). Če gre za nov izdelek ali storitev in nimamo na razpolago dejanskih podatkov o uporabi, lahko sklepamo o tržnem potencialu na osnovi napovedi, izdelane s pomočjo metod napovedovanja.

Med metodami napovedovanja, ki se v današnjem času uporabljajo v različne namene, moramo izbrati način, ki je primeren za analiziranje sodobnega turbulentnega okolja, pri tem pa upoštevati namen uporabe rezultatov napovedi ter izbirati med faktorji, kot so prikladnost, razširjenost, sledljivost metode, upoštevati statistične kriterije in principe predhodnih raziskav ter strukturirane presoje (Armstrong, 2001).

Prav tako vemo, da nobena napoved ne more biti popolnoma točna. V razmerah hitro spreminjajočega se okolja z mnogimi vplivnimi faktorji pa je napovedovanje še bolj težavno in nezanesljivo. Zato nam je pri izbiri metode napovedovanja včasih manj pomembna zanesljivost kot pa prepričljivost, ki jo metoda omogoča pri predstavitvi ugotovitev v podjetju.

V prispevku so predstavljena nekatera teoretična izhodišča življenjskega cikla novega izdelka ter Bassov razpršitveni model kot ena izmed metod napovedovanja prodaje in povpraševanja po novih izdelkih ter s tem povezana konkretna študija primera.

2 Napovedovanje prodaje in povpraševanja po novih izdelkih

Povpraševanje in prodaja po novih izdelkih sta še posebno pomembni področji napovedovanja, saj je uvedba novosti na trg pogosto povezana z velikimi investicijami, napovedovanje pa je tudi izpostavljeno večjim napakam (Tull, 1967).

Uporaba metode je odvisna od stopnje življenjskega cikla, na kateri se izdelek nahaja. Velja, da se metode gibljejo od pristopov presoje h kvantitativnim modelom sorazmerno z napredovanjem po krivulji življenjskega cikla izdelka (Armstrong in Brodie, 1999).

Med metodami, ki jih podjetja uporabljajo v zgodnji stopnji izdelka, so: testiranje trga, namere, mnenja strokovnjakov. Kasneje je presoja strokovnjakov koristen vhodni podatek za kvantitativni model. Metoda ekstrapolacije je prav tako uporabna v zgodnjih stopnjah, če je mogoče poiskati analogen izdelek. Ko je izdelek v stopnji koncipiranja, se podjetja pogosto zanašajo na raziskave namer. Alternativni pristop je spraševanje strokovnjakov - prodajalcev, distributerjev, vodilnih ljudi v trženju, kako bodo kupci reagirali. Kadar je pod vprašanjem izbira med več oblikami nekega izdelka, se lahko uporabi analiza conjoint ter metoda delphi ali metode na osnovi presoje. Ko je izdelek že na trgu, je mogoče izvesti ekstrapolacijske metode.

2.1 Uvajanje in širjenje inovacij

Inovacija je lahko v obliki ideje, postopka ali izdelka. Nekatere od inovacij predstavljajo nekaj novega, kar v preteklosti še ni obstajalo, na primer izum, večina pa se izraža v obliki večjih ali manjših modifikacij obstoječih pojmov. Pogosto je kot inovacija označen tudi način uporabe novih stvari (Spencer, 1993).

Proces osvajanja inovacij pri posamezniku lahko ponazorimo z odločitvenim sistemom posameznika. Ne glede na to, kako sofisticiran je sistem, vedno izhaja iz klasičnega modela zaporednih stopenj: zavedanja, zanimanja, evalvacije, poskusa, osvojitve. Ne glede na to, kakšna je inovacija, pa je jasno tudi, da je nikoli ne bodo osvojili vsi ljudje in tudi tisti, ki jo bodo, je ne osvojijo istočasno. Inovativnost med ljudmi se stopnjuje. Rogers (2003), utemeljitelj teorije širjenja inovacij, razvršča člane populacije, ki so aktivni v različnih stopnjah procesa, v pet skupin:

- inovatorje,
- zgodnje posvojitelje,
- zgodnjo večino,
- pozno večino,
- zamudnike.

Inovatorji so tisti, ki prvi osvojijo novo idejo ali tehniko in kupijo nov izdelek. Predstavljajo 2,5 % celotne populacije, ki bo sprejela določeno inovacijo. Njihova tipična lastnost je drznost. Zgodnji posvojitelji so nekoliko previdnejši v pripravljenosti prilagajanja na spremembe, čeprav še vedno pred povprečjem. Od inovatorjev so nekoliko mlajši in bolj izobraženi. Zgodnja večina je preudarna, novosti pa sprejme pred povprečnim članom socialnega sistema, sicer pa se po karakteristikah ne ločijo od njih. Neustavljiv pritisk okolice in teža javnega mnenja sta potrebna za pozno večino, da se odločijo za osvojitve nečesa, kar se razlikuje od znanih stvari. So skeptični in zato za povprečnimi ljudmi. Z zgodnjo večino zavzemajo vsak po 34 % populacije, ki sprejme inovacijo. Na koncu je še skupina preostalih, to je tradicionalnih ljudi, običajno starejših in z manjšim dohodkom ter izobrazbeno stopnjo.

Ko število posvojiteljev agregiramo glede na čas in prikažemo odvisno od časa, dobimo krivuljo v obliki črke S. To je krivulja stopnje razpršitve v nekem socialnem sistemu. Razpršitev je pri tem mišljena kot socialna aktivnost, katere bistvena dejavnika sta medosebni kontakti in vplivi.

2.2 Krivulja življenjskega cikla izdelka

Razpršitvenemu procesu sledi tudi krivulja življenjskega cikla izdelka, ki prikazuje prodor izdelka na trg v njegovem celotnem življenjskem obdobju. Ima štiri značilne stopnje:

- stopnja uvedbe,
- stopnja rasti,
- stopnja zrelosti,
- stopnja upadanja.

Ker neprekinjeni tehnološki napredek zagotavlja, da se po doseženi stopnji zrelosti trg naprej razvija, je za napovedovanje mogoče stopnjo upadanja zanemariti. Namesto upadanja se krivulja približuje zgornji asimptoti, tako imenovanemu nivoju zasičenja (Tennet in Friend, 2001). Kumulativna krivulja življenjskega cikla izdelka dobi obliko črke S.

V razpršitvenem procesu oziroma procesu širjenja ali prodora inovacij razlikujemo med procesom posvojitve in procesom porabe. Medtem ko govorimo o posvojitvi kot o enkratni odločitvi o posvojitvi inovacije, pri procesu porabe začetni odločitvi o porabi novega izdelka sledijo ponovljene porabe izdelka. Posvojitve označujeta dve značilnosti: kumulativen prodor ter naraščanje vrednosti kumulativnega prodora. S časom se približuje nivoju zasičenja. Nasprotno proces porabe pogosto zgornje asimptote nima. Zgornja meja je odvisna od uporabe izdelka in privlačnosti nadomestnih izdelkov na trgu. Napovedovanje na osnovi razpršitvene krivulje se nanaša na proces posvojitve, ki mu ne sledi ponovitev nakupa. (Potočnik, 2002). Za ponovne nakupe je mogoče izdelati dodaten model (Norton in Bass, 1987).

Krivulja, ki bi se najbolje izkazala v vseh okoliščinah, ne obstaja. Razpršitveni procesi se med sabo namreč razlikujejo po značilnostih potencialne populacije, navdu-

šenju med potencialnimi posvojitelji, naravi inovacije ter ceni posvojitve inovacije (Armstrong, 2001). V modelih se uporabi krivulja, ki najbolj ustreza ciljem, ki smo si jih z uporabo modela zadali.

3 Bassov razpršitveni model

Bassov razpršitveni model se nanaša na uvajanje novega izdelka, namenjenega trgu široke potrošnje. Verjetnost, da bo posameznik prvič kupil nov izdelek, je vsota dveh komponent: sposobnosti inovacij in sposobnosti imitacije drugih, ki so že kupili izdelek (Rao in Steckel, 1998).

Če je kumulativna verjetnost, da bo nekdo na ciljnim trgu posvojil inovacijo v času t , prikazana z nepadajočo kontinuirano funkcijo $F(t)$, kjer se $F(t)$ približuje 1 (zagotova posvojitvev), ko t narašča. Takšna funkcija nakazuje, da bo posameznik na ciljnim trgu ščasoma posvojil inovacijo. Odvod funkcije $F(t)$ je funkcija gostote verjetnosti $f(t)$, ki prikazuje, da se stopnja verjetnosti posvojitve spreminja s časom t . Da bi lahko ocenili neznano funkcijo $F(t)$ je treba specificirati pogojno verjetnost $L(t)$. Gre za verjetnost, da bo kupec posvojil inovacijo v določenem času t po predstavitvi inovacije in ob predpostavki, da kupec pred tem časom še ni posvojil inovacije. Če upoštevamo definiciji za $F(t)$ in $f(t)$ in uporabimo Bayesovo pravilo, potem lahko zapišemo $L(t)$ kot:

$$L(t) = \frac{f(t)}{1 - F(t)}$$

$L(t)$ naj bi bila definirana kot (Bass, 1969):

$$L(t) = p + \frac{q}{N} N(t)$$

Kjer je:

$N(t)$...število kupcev, ki so že posvojili inovacijo do časa t

\bar{N} ...maksimalni tržni potencial

p ...koeficient inovacij (ali koeficient zunanjega vpliva)

q ...koeficient imitacij (ali koeficient notranjega vpliva)

Iz enačbe 2 sledi, da je verjetnost, da bo posameznik prvič kupil nov izdelek, vsota dveh komponent: prva komponenta p se nanaša na konstantno nagnjenost k nakupu, ki je neodvisna od števila drugih posameznikov, ki so kupili nov izdelek pred časom t .

Druga komponenta $\left[\frac{q}{N} N(t) \right]$ pa je proporcionalna številu posameznikov (kupcev),

ki so že kupili nov izdelek do časa t in ponazarja učinek pozitivnega ustnega oglaševanja (word of mouth advertising) med inovatorji (kupci, ki so že kupili nov izdelek) in imitatorji (kupci, ki še bodo kupili nov izdelek; posvojitelji). S preureditvijo enačb 1 in 2 dobimo:

$$f(t) = \left[p + \frac{q}{N} N(t) \right] [1 - F(t)]$$

Pri čemer velja: $N(t) = \bar{N}F(t)$;

število posvojiteljev v času t pa definiramo kot $n(t) = \bar{N}F(t)$.

Po preureditvi dobimo osnovno enačbo za napovedovanje prodaje izdelka v času t (Lilien, Rangaswamy in De Bruyn, 2007):

$$S(t) = p\bar{N} + (q - p)N(t) - \frac{q}{N} [N(t)]^2$$

Če je $q > p$, potem učinek imitacije presega učinek inovacij (grafičen prikaz števila posvojiteljev v času t bo v obliki obrnjene U krivulje). Če pa je $q < p$, potem bo učinek inovacij prevladal, najvišja prodaja se bo pojavila v fazi uvajanja in bo v vsakem naslednjem obdobju začela upadati. Čim nižja je vrednost p , tem več časa je potrebna, da se realizira rast prodaje novega izdelka. Ko sta oba koeficienta p in q visoka, prodaja novega izdelka zelo hitro raste in ko koeficienta dosežeta največjo vrednost, prodaja novega izdelka tudi zelo hitro pade.

3.1 Ocenjevanje parametrov Bassovega modela

Obstaja več metod, s katerimi lahko ocenimo parametre Bassovega razpršitvenega modela. Te metode lahko razvrstimo na tiste, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih o prodaji ali na metode, ki temeljijo na presoji. Če imamo na voljo zgodovinske podatke, potem lahko uporabimo linearno in nelinearno regresijo. Pri metodah, ki so osnovane na presoji, pa lahko za oceno parametrov modela uporabimo analogne izdelke ali pa izvedemo anketo, s katero ugotovimo nakupne namere posameznikov.

4 Študija primera

Za nek nov izdelek želimo napovedati prodajo na osnovi zgodovinskih podatkov za zelo soroden izdelek. Ker Bassov razpršitveni model predpostavlja tradicionalno obliko S, ki je posledica notranjih in zunanjih učinkov (pozitivno ustno oglaševanje, medijska komunikacija), moramo najprej oceniti parametre modela (p , q). V tabeli

1 prikazujemo zgodovinske podatke za soroden izdelek našemu novemu izdelku, za katerega bi želeli, da zasleduje enak profil nakupov oz. posvojitvev.

Tabela 1: Zgodovinski podatki o prodaji sorodnega izdelka

Leto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Št. posvojitvev	0	152	332	523	698	831	917	966	990	1002	1007	1009	1010

Vir: Lasten vir.

Neznani parametri so p , q in \bar{N} . P je koeficient inovacij in predstavlja zunanje vplive; q je koeficient imitacij in predstavlja notranje vplive, medtem ko \bar{N} ponazarja maksimalni tržni potencial (ko trg doseže fazo zasičenosti). Glede na to, da so osnova za našo analizo zgodovinski podatki o prodaji sorodnega izdelka, lahko domnevamo, da glede na podatke v tabeli 1 znaša maksimalni tržni potencial okrog 1011. Ocenimo parametrov p in q pa bomo pridobili s pomočjo simulacijskega modela. Koeficient inovacij p tako znaša 0,15, medtem ko znaša koeficient imitacij q 0,40. Na tej osnovi izračunamo še faktor razpršitve, ki prikazuje kumulativni prirast k celotni zasičenosti na trgu.

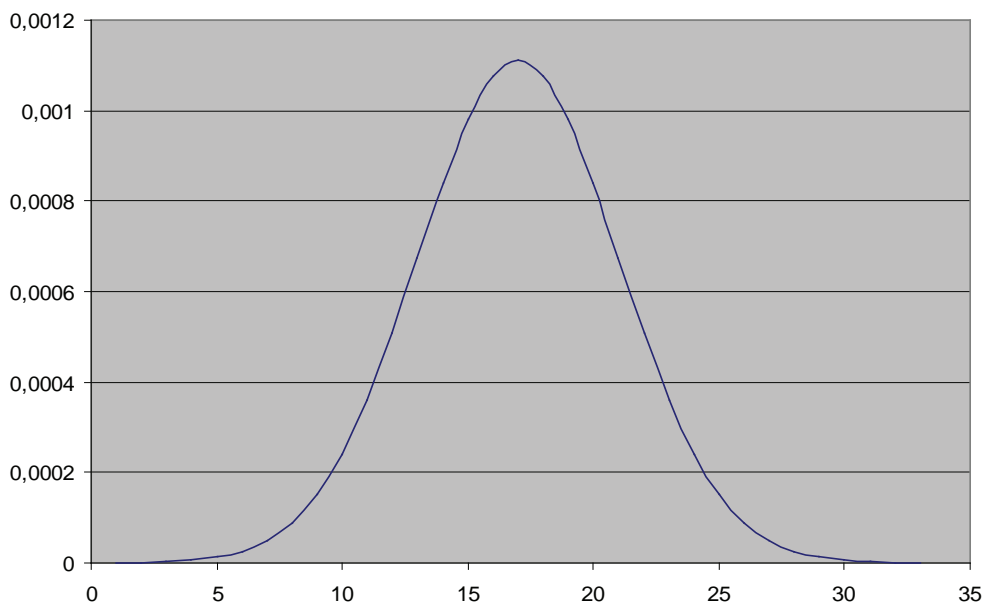
Tabela 2: Podatki Bassovega razpršitvenega modela

Leto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Faktor razpršitve	0	0,15	0,33	0,52	0,69	0,82	0,91	0,96	0,98	0,99	1,00	1,00	1,00
Število posvojitvev	0	152	332	523	698	831	917	966	990	1002	1007	1009	1010
Napoved prodaje	0	180,51	191,04	174,18	133,39	86,18	48,20	23,95	11,38	4,92	2,19	1,10	0,55
Kumulativa prodaje	0	180,51	371,55	545,73	679,12	765,30	813,50	837,45	848,83	853,74	855,94	857,04	857,59

Vir: Lasten vir.

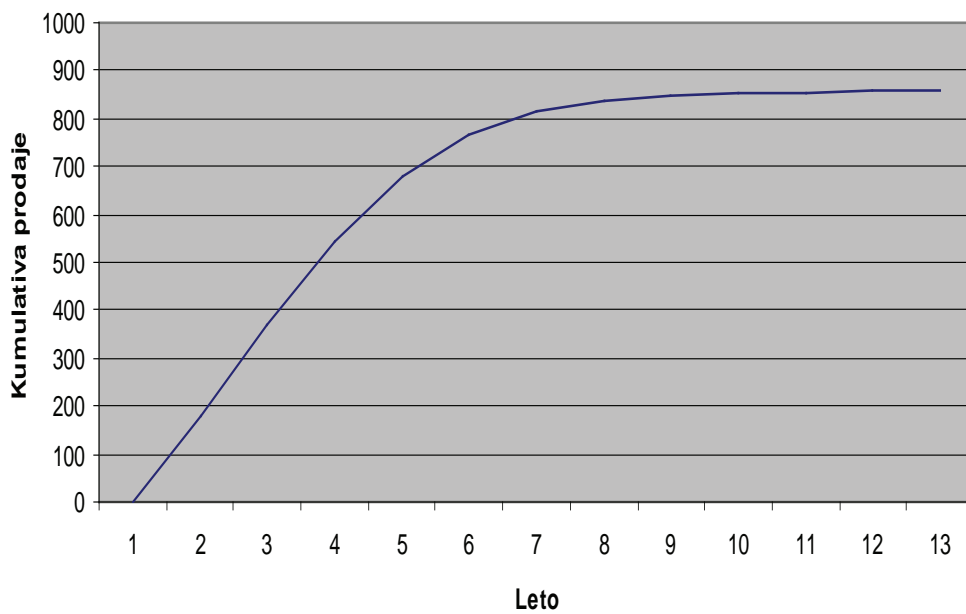
V tabeli 2 prikazujemo podatke Bassovega razpršitvenega modela. Na podlagi predhodno ocenjenega parametra zunanjega vpliva, notranjega vpliva in ocene maksimalnega tržnega potenciala smo izračunali še napoved prodaje novega proizvoda. Ker velja, da ocena koeficienta imitacij presega oceno koeficienta inovacij, učinek imitacij prevlada nad učinkom inovacij. Grafičen prikaz števila posvojiteljev v času t bo v obliki obrnjene U krivulje (glej sliko 1). Prodaja novega izdelka naj bi skladno z ocenami dosegla najvišjo vrednost v drugem letu. Po tem letu začne padati, saj je tudi zasičenost trga čedalje večja. Kumulativno napoved prodaje prikazujemo na sliki 2, kjer lahko vidimo, da se le-ta sčasoma približuje maksimalnemu tržnemu potencialu.

Slika 1: Verjetnosti posvojitve novega izdelka



Vir: Lasten vir.

Slika 2: Kumulativna prodaje



Vir: Lasten vir.

Ko uporabljamo Bassov razpršitveni model za napovedovanje, moramo upoštevati tudi omejitve tega modela. Večina zgodovinskih podatkov (če upoštevamo analogne izdelke) opisuje uspešno razpršitev izdelka, vendar ne upošteva različnih možnosti za uspeh izdelka. Napovedi na osnovi takšnih podatkov bodo vedno ugodne in bodo vključevale pristranskost uspeha novega izdelka. Da bi zmanjšali vpliv pristranskosti, moramo upoštevati verjetnost neuspeha v modelu. Vendar pa na drugi strani vemo malo o novih izdelkih, ki so doživeli neuspeh. Naslednja omejitev pa se nanaša na izbiro analognega izdelka, katerega pretekli podatki lahko pripomorejo k napovedim pri uvajanju novega izdelka na trg, vendar mora biti izbira analognega izdelka s strani podjetja kritična in zahteva tehten premislek. Časovna komponenta igra pomembno vlogo, saj ko pridobimo napovedi, je podjetje že sprejelo določene investicijske odločitve.

5 Sklep

Metod za napovedovanje prodaje in povpraševanja je veliko. Nekatere so malo bolj sofisticirane in vključujejo več predpostavk ter so s tega vidika bolj kompleksne kot druge. Predvsem pa je pri metodah napovedovanja ključna omejitev čas, saj je težko napovedati, kaj vse se bo zgodilo na trgu v prihodnosti (na primer padec kupne moči, konkurenčni izdelki ipd.). Bassov razpršitveni model je konceptualno in matematično eleganten, zato je tudi široko uporabljen. Prednost tega modela se kaže v uporabnosti ocen parametrov razpršitvenega procesa za soroden izdelek, vendar zahteva izbira takega izdelka s strani podjetja kritično oceno in tehten premislek.

LITERATURA

1. Armstrong J. S., Brodie J. R. (1999). *Forecasting for marketing. Quantitative Methods in Marketing, Second Edition.* London, str. 92- 119.
2. Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting.* Boston: Kluwer Academic Publishers.
3. Bass, F. (1969). A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, Vol. 15, str. 48 – 63.
4. Lilien, G. L., Rangaswamy, A., De Bruyn, A. (2007). *Principles of marketing engineering.* Reading, Mass.: Addison Wesley.
5. Norton, A. J., Bass M. F. (1987). A diffusion model of adoption and substitution for successive generations of high-technology products. *Management Science*, Vol. 33, No. 9, str. 1069- 1086.
6. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja.* Ljubljana: GV založba.
7. Rao, R. V., Steckel J. H. (1998). *Analysis for strategic marketing.* London: Addison Wesley Longman.
8. Rogers, M. E. (2003). *Diffusion of innovations.* New York City: The Free Press.
9. Spencer, W. R. (1993). *Innovation - the communication of change in ideas, practices and products.* London: Chapman & Hall.
10. Tennent, J., Friend, G. (2001). *Guide to business modelling.* London: Profile books.

Lidija Kegljevič Zagorc, mag.

Tranzicijski menedžment kot model oblikovanja ciljev trajnostnega prostorskega razvoja v Sloveniji

UDK 005:711:502

KLJUČNE BESEDE: trajnostni razvoj, tranzicijski menedžment, prostorsko načrtovanje

POVZETEK - Trajnostni razvoj je v strateških dokumentih Slovenije in tudi Evropske unije zapisan kot temeljni dolgoročni razvojni cilj. Še posebej je poudarjen pri prostorskem načrtovanju, ki naj bi bilo vzdržno, sonaravno ter širše družbeno koristno in sprejemljivo. Razvoj prostorskega načrtovanja v Sloveniji skuša slediti cilju sonaravnega razvoja, pri tem pa sta vidika družbene koristnosti in sprejemljivosti zapostavljena. Izkušnje kažejo, da je družbeni vidik eden ključnih dejavnikov trajnostnega razvoja in pomemben dejavnik oblikovanja dolgoročnih ciljev prostorskega razvoja. Pri odločanju o prostorski ureditvi, ki bi sledila cilju trajnostnega razvoja, je ključna začetna faza odločanja oziroma faza oblikovanja dolgoročnih ciljev. Ta faza je v slovenski praksi zapostavljena, kar je eden ključnih razlogov za neustrezno vrednotenje variantnih rešitev in za pojav družbene nesprejemljivosti. Problematika ni značilna le za Slovenijo, ampak se v zadnjem času z njo srečujejo tudi druge države EU. Raziskovanje družbeno odgovornega načrtovanja, s katerim je možno doseči cilje trajnostnega razvoja, je privedlo do novih upravljaljskih pristopov, med katerimi je tudi nova oblika vodenja in upravljanja, imenovana tranzicijski menedžment oz. transition management (TM).

UDC 005:711:502

KEY WORDS: sustainable development, transition management, socio-economic benefit, social acceptability, spatial planning

ABSTRACT - Sustainable development is defined in the strategic documents of Slovenia and the EU as the fundamental long-term development goal. It is especially emphasised in spatial planning, which should be sustained, sustainable as well as socially useful and widely acceptable. The development of spatial planning in Slovenia strives to pursue the objective of sustainable development, while the aspect of social utility and acceptability is neglected. A recent development in practice indicates that the social aspect is a key factor for sustainable development and an important factor of long-term spatial development objectives. When making decisions about the spatial planning that would followed the goal of sustainable development, the initial phase of the decision-making process or the phase of setting long-term goals is of key importance. This phase is usually neglected in Slovene practice, which is one of the key reasons for the inadequate evaluation of the variant solutions and the emergence of social unacceptability. The problem is not typical of Slovenia. Other EU countries have also been faced with the same problem lately. The research on socially responsible planning, which can contribute to the achievement of the objectives of sustainable development, has led to new management approaches, including the new form of governance or management called Transition Management (TM).

1 Uvod

Trajnostni razvoj je postal na podlagi Agende 21 normativno vodilo razvoja družbe. Z vstopom Slovenije v EU se je kot osrednji cilj razvoja zapisal v različne razvojne dokumente med katerimi je tudi Odlok o strategiji prostorskega razvoja Slovenije (Strategija, Uradni list RS, št. 76/2004 - OdSPRS).

V Strategiji zapisani cilji trajnostnega razvoja so strateški cilji in podlaga za prostorsko načrtovanje na strateškem nivoju. Nadaljnja, plansko - izvedbena faza, je faza umeščanja prostorskih ureditev v prostor, ki zasleduje izvedbene cilje. Izvedbeni cilji izhajajo iz strateških ciljev, vendar morajo biti podrobnejši, izvedljivi in merljivi do te mere, da je možna presoja posamezne prostorske ureditve glede njene razvojne naravnosti. Vključevati morajo cilje državnega in lokalnega pomena, pomembne za skladen, sonaraven in vzdržen družbeno – gospodarski razvoj. Poleg vsebinske in varstvene dimenzije pa morajo vsebovati tudi časovno komponento razvojnih potreb različnih interesnih skupin.

V praksi postopek umeščanja prostorskih ureditev v prostor praviloma vključuje izdelavo študije variant. V skladu z veljavno zakonodajo s področja prostorskega načrtovanja se vsako od predlaganih variant presoja z okoljskega, s prostorskega, funkcionalnega in z ekonomskega vidika. Variante, ki ustrezajo vsem kriterijem in so izvedljive, so predmet sinteznega vrednotenja, ki se ga izvede na podlagi rezultatov vrednotenja po posameznem vidiku in z upoštevanjem zastavljenih ciljev. Temu zakonskemu določilu pa je možno slediti le, če so zastavljeni cilji načrtovane prostorske ureditve oblikovani tako, da omogočajo objektivno vrednotenje vseh izvedljivih variant.

Slovenska praksa področju oblikovanja merljivih izvedbenih ciljev, ki bi bili podlaga za objektivno sintezno vrednotenje variant, ne namenja zadostne pozornosti, čeprav se z njimi začrta konkretne smeri prostorskega, družbenega in gospodarskega razvoja v naslednjih desetletjih. Navedena ugotovitev sledi iz analize sklepov za pripravo državnih prostorskih načrtov, v katerih so cilji običajno povzeti iz strateških planskih dokumentov in zato preširoki ali presplošni za izvedbeno fazo prostorskega načrtovanja. Takšnim ciljem ni možno določiti kazalcev za njihovo merljivost in spremljanje. Ravno tako ne moremo govoriti o usklajenosti državnih in lokalnih ciljev ali ciljev različnih interesnih skupin. Neusklajenost in nedorečenost razvojnih ciljev terja dodaten čas, zavira postopke in povečuje družbeno nesprejemljivost v posameznih interesnih skupinah. Če cilji niso jasno določeni in usklajeni pred umeščanjem prostorskih ureditev, je težko odgovoriti na vprašanje, ali smo jih z izborom najustrežnejše variante dosegli. Ravno tako je težko odgovoriti na vprašanje, ali je izbrana varianta res najboljša za določeno območje oz. regijo tudi z vidika trajnostnega razvoja.

Mogoče je treba ravno v sedanjih praksi na področju oblikovanja ciljev prostorskega razvoja iskati tudi razloge za splošno nasprotovanje javnosti predlogom najustrežnejših variant in njihovo vse večjo družbeno nesprejemljivost. Verjetno bo treba v prihodnje razmisliti o aktivni, participativni vlogi javnosti, namesto sedanje pasivne vloge spremljevalcev postopkov, in na tej osnovi zagotoviti usklajenost izvedbenih ciljev. Rešitev je v članku nakazana skozi model oblikovanja ciljev trajnostnega razvoja, ki temelji na paradigmi tranzicijskega menedžmenta (transition management - TM), kot novi obliki upravljanja in vodenja aktivnosti v smeri doseganja usklajenega trajnostnega razvoja.

2 Metodologija

Raziskava je izvedena kot empirično – eksplikativna oziroma kavzalna metoda. Analiza obstoječega stanja temelji na priložnostnem vzorcu, ki je obsegal 34 sklepov za pripravo DPN, sprejetih v letih 2009 do 2012, objavljenih na internetni strani Ministrstva za infrastrukturo in prostor. Analiza sklepov o pripravi DPN je bila je izdelana s pomočjo programa SPSS.

Model je izdelan na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize TM, analize dela razvojne arene (transition arena - TA), analize postopka priprave državnega prostorskega načrta in slovenske prostorske zakonodaje.

3 Oblikovanje ciljev trajnostnega prostorskega razvoja

3.1 *Trajnostni razvoj*

Negativne okoljske in socialne posledice hitrega gospodarskega razvoja so privedle do spoznanja, da gospodarski razvoj sam po sebi ne predstavlja družbene blaginje, če ta ni sonaraven in usklajen z drugimi družbenimi potrebami. Konec osemdesetih let so nekatere evropske države sprejele družbeno paradigmo, imenovano trajnostni razvoj (Sustainable development), vendar do uresničevanja ciljev trajnostnega razvoja in njihove implementacije v strateške državne dokumente ni prišlo.

Ključni mejnik trajnostnega razvoja je bila Agenda 21, ki je bila sprejeta leta 1992 na Konferenci združenih narodov o okolju in razvoju v Rio de Janeiru, in je predstavljala načrt za doseganje trajnostnega razvoja v 21. stoletju.

Paradigma trajnostnega razvoja je usmerjena v dolgoročni razvoj in v skrb za ustvarjanje razvojnih možnosti naslednjih generacij. Gre za večdimenzionalno razvojno naravnost, ki presega okoljsko, ekonomsko in socialno plat razvoja ter se uresničuje na globalni, nacionalni in lokalni ravni.

Trajnostni razvoj predstavlja usklajevanje med ekološkimi, ekonomskimi in družbeno-socialnimi vrednotami. Je dolgoročni, večnivojski in interdisciplinarni proces (Loorbach, 2007). Zaradi svoje večdimenzionalnosti in velikega števila vključenih interesnih skupin je cilje trajnostnega razvoja možno doseči le z nenehnim usklajevanjem njihovih interesov. Trajnosten razvoj moramo zato razumeti kot proces, znotraj katerega potekajo pogajanja, diskusije, usklajevanje in uravnoteženje različnih pogledov, ciljev in interesov, zato ga ni možno obravnavati kot načrt ali odločitveni model z natančno določenimi in nedvoumnimi kriteriji, ampak kot dinamičen, večdimenzionalen in pluralen proces.

Zaradi teh značilnosti ciljev trajnostnega razvoja ni možno oblikovati na podlagi uveljavljenih klasičnih modelov vodenja in upravljanja ali na podlagi zakonsko

predpisanih postopkov, ampak je treba sprejeti pluralizem interesov in aktivno participacijo interesnih skupin kot dejstvo ter oblikovati nove, dinamične oblike vodenja in upravljanja trajnostnega razvoja.

3.2 Umeščanje prostorskih ureditev v prostor

Umeščanje prostorskih ureditev državnega pomena v prostor je izvedbena faza planiranja in se v Sloveniji izvaja v skladu z Zakonom o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor (Uradni list RS, št. 80/10, 106/10) in v skladu s Pravilnikom o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta (Uradni list RS, št. 106/11, v nadaljevanju Pravilnik). Značilnost te faze prostorskega načrtovanje je, da se srečuje z vrsto razvojnih ciljev, interesov in pobud različnih družbenih skupin.

Prične se s pobudo, v kateri morajo biti poleg ostalih zakonsko predpisanih vsebin predstavljene tudi razvojne možnosti in cilji predlaganih prostorskih ureditev. Pobudo se javno objavi in je podlaga za pridobitev smernic vseh nosilcev urejanja prostora ter mnenja širše javnosti. Po prejemu smernic in mnenj sledi analiza smernic in priprava osnutka sklepa o pričetku priprave državnega prostorskega načrta (v nadaljevanju DPN). Na podlagi analize smernic in osnutka sklepa se člani prostorske konference uskladijo in dogovorijo o aktivnostih, potrebnih za pridobitev vseh podatkov in strokovnih podlag, rokov zanje in njihovo financiranje.

Na podlagi zaključene prostorske konference koordinator pripravi sklep, v katerem poleg ostalih zakonsko predpisanih vsebin predstavi cilje načrtovane prostorske ureditve in način pridobitve strokovnih rešitev. Sklep sprejme vlada in je podlaga za pričetek priprave DPN.

Če je v sklepu določeno, da se strokovne rešitve pridobijo s primerjavo več variantnih rešitev posameznih prostorskih ureditev, se izdelata študija variant in okoljsko poročilo, na podlagi katerih se določi najustreznejša rešitev, ki sledi zastavljenim ciljem in je sprejemljiva z okoljskega, ekonomskega, s prostorskega in funkcionalnega vidika. Z rezultati študije in okoljskega poročila se seznanijo javnost, ki lahko posreduje svoje pripombe in predloge za optimizacijo ter s tem vpliva na oblikovanje izbrane variante v nadaljnjih fazah načrtovanja. Najustreznejšo varianto s sklepom potrdi vlada.

Izbrana varianta je podlaga za podrobnejšo izdelavo vseh potrebnih strokovnih podlag in pripravo DPN.

3.3 Tranzicijski menedžment ali menedžment spreminjanja (TM) kot model oblikovanja ciljev trajnostnega prostorskega razvoja

TM je novonastajajoča oblika vodenja in upravljanja dinamičnih procesov, v katerih sodeluje večje število udeležencev. Osredotoča se na procesno spreminjanje vzorcev kolektivne zavesti, razmišljanja in vodenja v času hitrih sprememb in vse večje družbene zavesti. Temelji na aktivni participaciji ključnih interesnih skupin

in na njihovi aktivni vlogi pri usklajevanju njihovih vrednot in interesov s ciljem doseči »win-win« situacijo. Na ta način se posamezne interesne skupine neposredno srečujejo z vrednotami in interesi drugih interesnih skupin, jih kot aktivni udeleženci preučujejo, analizirajo, usklajujejo ter sprejemajo kompromisne predloge. Gre za interdisciplinarno delo, znotraj katerega poteka proces nenehnega učenja, s katerim interesne skupine presežejo svoj okvirni miselni vzorec. TM predstavlja nov način upravljanja, ki temelji na kompleksnem mišljenju, vendar z eksplicitnimi cilji, usmerjenimi v doseganje trajnostnega razvoja (Loorbach, 2007).

Osnovna ideja TM izhaja iz razumevanja družbe. Gre za upoštevanje različnih ciljev, tveganj ter pričakovanj različnih družbenih skupin kot izhodišč, na katerih temelji doseganje dolgoročnih kolektivnih ciljev družbe. Zato moramo v izhodišču upoštevati tudi odnos med dolgoročnimi cilji glede na kratkoročno naravo usklajevanja med ekonomskimi, družbenimi in okoljskimi cilji. Gre za uravnoteženje med sedanjimi in prihodnjimi interesi in potrebami, ob evidentiranju in upoštevanju vseh tveganj.

Zaradi svoje kompleksnosti je družbeni sistem definiran kot kaotičen, kompleksen in zato nemogoč za upravljanje v tradicionalnem smislu načrtovanja in kontrole (Loorbach, 2007). Z upoštevanjem kompleksnosti družbenega sistema koncept TM temelji na družbenih spremembah kot rezultatu interakcije med različnimi družbenimi skupinami. Upravljanje in vodenje družbenih sprememb zato predstavlja organiziranje in koordiniranje te interakcije tako, tako da prihaja do posrednega vplivanja, prilagajanja, preusmerjanja in vodenja.

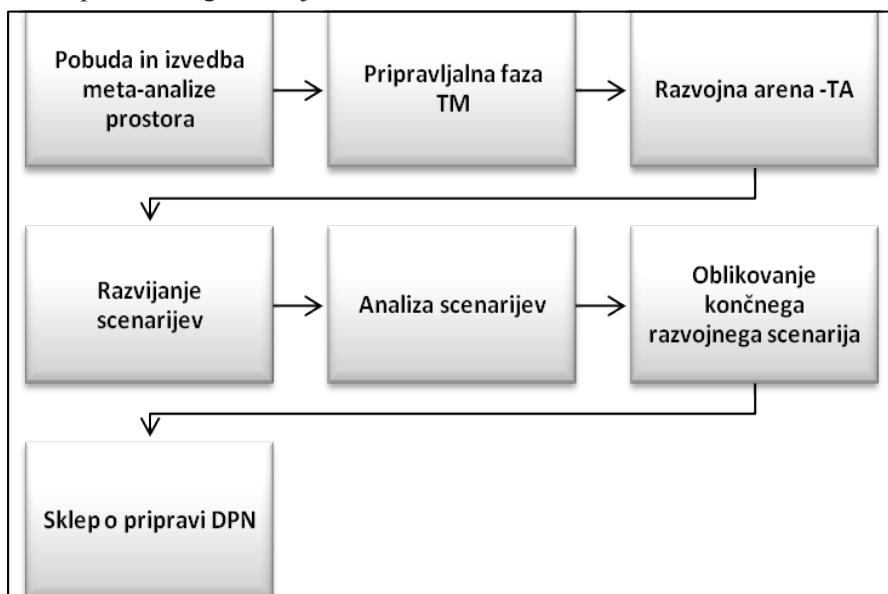
Najpomembnejši element TM je razvojna arena (Transition arena – TA), ki ne predstavlja administrativne organizacijske oblike ali nove inštitucije, ampak družbeno mrežo, ki deluje kot eksperimentalno igrišče, namenjeno inovativnemu delu. Razvojna arena je odprt proces, v katerega se vključujejo inovacijski posamezniki, in je sestavljena iz treh skupin: glavne, svetovalne in konzultantske skupine. Ključnega pomena je glavna skupina, znotraj katere se usklajuje skupna vizija oz. scenarij trajnostnega razvoja, zato je pri sestavi te potrebno upoštevati pravila TM. Pomembno je, da glavno skupino sestavljajo predstavniki različnih družbenih skupin z različnimi interesi in cilji ter tako v razvojno areno preslikajo družbene potrebe in razvojne možnosti.

Z aktivnim vključevanjem družbenih skupin v razvijanje skupnega razvojnega scenarija, ki bo podlaga za podrobnejše prostorsko načrtovanje, odgovorimo tudi na vprašanje, kako vrednotiti družbeno sprejemljivost. Z drugačnim miselnim pristopom in uporabo paradigme TM pridemo do spoznanja, da je vrednotenje družbene sprejemljivosti nesmiselno, če družbene skupine oblikujejo skupno vizijo prostorskega razvoja. Najširšo možno družbeno sprejemljivost zagotovimo ravno z vključitvijo različnih družbenih skupin v oblikovanje usklajenega scenarija prostorskega razvoja. Obenem zagotovimo pripadnost širše družbe skupnim razvojnim ciljem ter razumevanje teh ciljev, vključno z dejavniki, ki so vplivali na njihovo oblikovanje.

Trajnostni razvoj kot strateški razvojni cilj ter hkrati kot izhodišče za razvoj tranzicijskega menedžmenta predstavlja tisto skupno točko, zaradi katere je možno TM uporabiti kot orodje za oblikovanje ciljev prostorskega razvoja. Model je smiselno

uporabiti v fazi priprave ciljev prostorskega razvoja, v nadaljevanju postopka priprave DPN pa podrobnejše načrtovanje prostorskih ureditev prepustiti stroki.

Slika 1: Tranzijski menedžment kot model oblikovanje ciljev trajnostnega prostorskega razvoja



Vir: Lastni vir.

4 Sklep

Trajnostni razvoj moramo razumeti kot sonaraven, vzdržen in družbeno sprejemljiv razvoj. Umeščanje prostorskih ureditev v prostor sproži v določenem okolju vrsto novih priložnosti, hkrati pa odpira nova družbena vprašanja. Kakšne so nove priložnosti in nevarnosti prostorskega razvoja, ni mogoče vedeti, če ne poznamo vseh ciljev in interesov relevantnih družbenih skupin. Čeprav je koordiniranje ciljev družbenih skupin naporno in nepredvidljivo delo, ga je smiselno izvesti pred sprejemom sklepa o pripravi DPN ter na ta način zagotoviti nivojsko in časovno usklajenost ciljev prostorske ureditve.

Glede na namen in funkcijo, ki jo veljavna prostorska zakonodaja določa prostorskim razvojnim ciljem, moramo k oblikovanju le-teh pristopiti sistematično in zagotoviti njihovo najširšo možno usklajenost, saj predstavljajo kriterije za sintezno vrednotenje variant prostorskih ureditev. Vendar analiza sklepov o pripravi DPN, ki so bili zajeti v vzorec, tega ne odraža. V polovici analiziranih sklepov cilji niso bili navedeni, v 35 % sklepov pa so cilji povzeti iz strateških dokumentov. Predvsem pa

ni bilo zaslediti ciljev lokalnega pomena, ki naj bi jih, sočasno z nacionalnimi cilji, zasledovala določena prostorska ureditev.

Glede na to, da cilji niso navedeni oziroma so le-ti preširoki, ne morejo predstavljati kriterijev za sintezno vrednotenje variant prostorskih ureditev. Z izračunom korelacije (Pearsonov kor. koeficient = -0,2) je bilo ugotovljeno, da tudi ko se najustrenejša rešitev prostorske ureditve poišče z vrednotenjem variant, cilji niso navedeni, oziroma ostajajo na strateški ravni. Iz negativne, vendar šibke povezanosti je razvidno, da so konkretniji cilji v sklepih navedeni takrat, ko variant ni oziroma se edina varianta skozi postopek priprave DPN utemelji.

Če izhajamo iz strateškega cilja trajnostnega prostorskega razvoja, ga je možno doseči le, kadar izvedemo nivojsko in časovno uskladitev ciljev in v oblikovanje le-teh vključimo vse relevantne družbene skupine. Šele takrat lahko govorimo o trajnostnem družbenem, gospodarskem, okoljskem in prostorskem razvoju.

Nivojska in časovna uskladitev ciljev prostorskega razvoja pred sprejemom sklepa o pripravi DPN terja izvedbo določenih aktivnosti, za katere je treba zagotoviti finančna sredstva in čas. Vendar ne gre za dodaten čas ali dodatna finančna sredstva. Gre za sistematično zaporedje aktivnosti, ki se jih izvede na začetku postopka priprave DPN namesto nesistematičnega in nepredvidenega iskanja kompromisov med postopkom priprave DPN, ki terja dodaten čas in dodatna finančna sredstva (dodatne javne seznanitve, dodatna gradiva za javne seznanitve, dodatne preveritve predlogov, spreminjanje že izdelane dokumentacije, priprava odgovorov in utemeljitev, dialog s civilnimi iniciativami ...).

Uskladitve kompleksnih, raznolikih in nepredvidljivih ciljev družbenih skupin v skupno razvojno vizijo ni možno zagotoviti s klasičnimi načini vodenja in upravljanja. Preseči moramo obstoječe miselne vzorce in v postopek oblikovanja ciljev prostorskega razvoja vpeljati nove načine vodenja in upravljanja, s katerimi je možno enakovredno obravnavati vse družbene skupine ter zagotoviti kolektivno razvijanje znanja in pripadnost skupni viziji prostorskega razvoja. V članku je kot ustrezna oblika novega načina vodenja in upravljanja obravnavan tranzicijski menedžment, na podlagi katerega je predlagan model oblikovanja ciljev trajnostnega prostorskega razvoja, ki ga je možno implementirati v slovensko prakso.

LITERATURA

1. Bertonec, A. et al. (2011). Trajnostni razvoj organizacije. Ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki. Ljubljana: GV Založba.
2. Hass, H. D. in Schlesinger, D. M. : Umweltökonomie und Ressourcenmanagement. Darmstadt, Germany: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Spletna stran: <http://djmcau.wordpress.com/tag/brundtland/> [Citirano 14. 2. 2012].
3. Inštitut za geografijo (2001). Družba in prostorski razvoj Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor.

4. Kees van der Heijden (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation*. England. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
5. Kozoderc, D. (2009). *Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti podjetij*. Ljubljana: Socialna akademija – zavod za izobraževanje, raziskovanje in kulturo Ljubljana.
6. Loorbach, D. (2007). *Transition management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht, Netherlands: International Books.
7. Ministrstvo za okolje in prostor (2004). *Obrazložitev Strategije prostorskega razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad za prostorski razvoj, Direktorat za prostor.
8. Ministrstvo za okolje, prostor in energijo (2001). *Politika urejanja prostora Republike Slovenije*. Ljubljana: Urad RS za prostorsko planiranje.
9. *Odlok o strategiji prostorskega razvoja Slovenije*(2004). Uradni list RS, št. 76.
10. *Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta* (2011). Uradni list RS, št. 106.
11. Statistični urad Republike Slovenije (2010). *Kazalniki trajnostnega razvoja za Slovenijo*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
12. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2005). *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
13. Urbanistični inštitut Republike Slovenije (2000). *Globalna vizija prostorskega razvoja Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor.
14. *Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ* (2009). Uradni list RS, št. 9.
15. *Uredba o prostorskem redu Slovenije* (2004). Uradni list RS, št. 122.
16. Vovk Korže, A. (2008). *Pogled na indikatorje – kazalce za merjenje trajnostnega razvoja*. Dela 29, str. 103–118.
17. WCED (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
18. *Zakon o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor* (2010). Uradni list RS, št. 80, 106.

Socialni kapital in pripadnost zaposlenih v farmacevtski organizaciji

UDK 316.334:331.1

KLJUČNE BESEDE: socialni kapital, pripadnost, zaposleni, organizacija

POVZETEK - Socialni kapital je vir, ki pridobiva na pomenu in omogoča delovanje človeškega kapitala v organizaciji. Izhaja iz medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi in odnosov v poslovnih omrežjih ter ustvarja dodano vrednost. Pomena socialnega kapitala in pripadnosti zaposlenih se zavedajo tudi v farmacevtski organizaciji. Skrbijo za to, da ohranjajo in izboljšujejo kakovost življenja zaposlenih, ki pomembno vpliva na dobro počutje in uspešno delo v organizaciji ter izven nje. Opremljenost, sodobna tehnologija, vlaganje v razvoj in raziskave v farmacevtski organizaciji zahtevajo usposobljene in izobražene zaposlene. Le-to dosegajo z nenehnim spodbujanjem k izobraževanju in dodatnemu usposabljanju. S sistemom koristnih predlogov zaposleni pripomorejo k inovacijam in izboljšavam. Farmacevtska organizacija svojim zaposlenim omogoča bogato kulturno in športno življenje, možnost oddiha ter pomoč pri urejanju osebnih težav. Za ustrezno motiviranje zaposlenih skrbijo z denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrajevanja.

UDC 316.334:331.1

KEY WORDS: social capital, loyalty, employees, organisation

ABSTRACT - Social capital is a source that is gaining importance and ensures the use of human capital in an organisation. It is a product of mutual cooperation among employees and the relations in business networks and it creates an added value. Pharmaceutical organisations are aware of the importance of social capital and employee loyalty. They make sure that they keep and improve the quality of life of their employees, which has a positive influence on well-being and successful work in the organisation and outside. Equipment, up-to-date technology, investments in development and research in a pharmaceutical organisation require qualified and educated employees, which is achieved by constant encouragement for further education and additional training. The system of useful suggestions made by employees contributes to innovations and improvements. A pharmaceutical organisation offers its employees a rich cultural and sport life, the possibility of leave and assistance in solving personal problems. The adequate motivation of employees is achieved by financial and non-financial forms of incentives.

1 Uvod

Globalizacija in vse večja konkurenca zahtevata od podjetij vse večjo prilagodljivost hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pri vsej tej hitro naraščajoči konkurenci, ustvarjanju kapitala in vse večjem znanju v organizacijah je pomemben dejavnik tudi razvijanje socialnega kapitala oziroma medsebojnih odnosov in pripadnosti zaposlenih na vseh nivojih.

Cilj članka je preučiti teoretične osnove in ugotovitve socialnega kapitala in pripadnosti zaposlenih v organizaciji s pomočjo literature in na praktičnem primeru ugotoviti, ali organizacija spodbuja in razvija socialni kapital in pripadnost zaposlenih.

Uporabili smo deskriptivno (opisno) metodo, z metodo kompilacije so povzeta opazovanja, stališča in spoznanja s področja socialnega kapitala in pripadnosti zapo-

slenih. Z deduktivno metodo oziroma metodo sklepanja smo na osnovi teoretičnih izhodišč poskušali priti do določenih spoznanj.

Dobro razvit socialni kapital zaposlenih v organizaciji je ključ do dobrih povezav znotraj in zunaj organizacije ter pridobivanja pomembnih informacij in znanja iz poslovnega okolja in ustvarjanja konkurenčne prednosti v okolju. Seveda pa socialni kapital ne vpliva samo na poklicno življenje, ampak tudi na kakovost našega priva-tnega življenja. Medosebni odnosi so zelo pomembni za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, saj s komunikacijo ustvarjajo pozitivno vzdušje, uspešno izpolnjevanje delovnih nalog in večjo produktivnost.

Zagotoviti je treba, da naši medsebojni odnosi oziroma mreže, v katere se vključujemo, zagotavljajo osebe, od katerih se kaj naučimo in tudi oni od nas, da pri tem ustvarjamo zaupanje drug do drugega, si tako širimo pridobljeno znanje in nabor potrebnih informacij. Inovativni in sposobni zaposleni, ki vseskozi iščejo nove ideje in rešitve v organizaciji in se tako dokazujejo, iščejo takšne delodajalce, ki jim lahko to nudijo in spodbujajo njihovo delo.

Uspešne organizacije se vedno bolj zavedajo pomena pripadnosti zaposlenih. Zavedajo se, da bo zadovoljen zaposleni, ki ga organizacija zna motivirati in spodbujati, svoje delo opravljal bolj kakovostno in učinkovito, pri svojem delu bo tudi bolj produktiven in ustvarjalen. Sad zadovoljstva zaposlenih je tudi dobra komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ter pohvale zaposlenim. Nedvomno bo vsak zaposleni, ki bo zadovoljen in bo čutil pripadnost podjetju, širil dobro ime o njem, kar pa je za uspešno podjetje in njegov razvoj zelo pomembno.

Organizacije morajo skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih in vlagati vanj, kajti zadovoljen zaposleni ne bo zapustil takega delovnega mesta.

2 Socialni kapital v organizaciji

V sodobni organizaciji, temelječi predvsem na znanju in kapitalu, se menedžerji vedno bolj posvečajo zaposlenim, ki so najpomembnejše premoženje podjetja, in in skrbijo za dobre medsebojne odnose. Za to potrebujemo veliko vlaganj in navora. Če želimo v organizaciji povečati prodajo, pri tem pa prihraniti čas in denar, potrebujemo razpršeno mrežo različnih medosebnih stikov zaposlenih znotraj in zunaj organizacije.

Definicij o socialnem kapitalu je toliko, kot je avtorjev, saj vsak ta pojem različno interpretira. Mihaličeva v svoji knjigi navaja, da je socialni kapital področje, ki omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja posameznikov in tistih v skupini oziroma v osebnih in poslovnih omrežjih (Mihalič, 2009, str. 41).

Zaposleni, ki imajo dobro razvite socialne mreže in povezave, nedvomno vedo, na koga se lahko obrnejo pri iskanju zelenih informacij in informacij o svojih tekmečih oziroma konkurentih. Za takšne osebe je bistveno in značilno, da znajo bolje obvladovati krizne situacije in da dlje časa ohranijo svoje zdravje in tudi dlje živijo.

Organizacije, ki nimajo dobrih povezav in le-te ne omogočajo zadostnega razvoja medosebnih odnosov znotraj in zunaj nje, se pri tem počasneje odzivajo na potrebe trga in izgubljajo pomemben tržni delež. Pri tem pa zapostavljajo ustvarjanje medsebojnih vezi in tako so organizacije prikrajšane za pomemben vir socialnega kapitala (Brečko, 2006, str. 16).

Uspešnost podjetja je torej največkrat odvisna od dobrih zaposlenih, ki med seboj sodelujejo in si zaupajo, znajo poiskati, ustvarjati in razviti dobre in kvalitetne medsebojne mreže in povezave, pomembne pri iskanju finančne pomoči podjetju, redkih in cenjenih vrst znanja, dostopa do novih, pomembnih ter vplivnih ljudi v družbi in na koncu do iskanja novih produktov, ki podjetju prinašajo nove izzive ter tržne in poslovne priložnosti doma in v svetu. Dejstvo je, da razvoj socialnega kapitala zaposlenih predstavlja prednost in ustvarja dodano vrednost v organizaciji.

3 Pripadnost zaposlenih v organizaciji

Vodilni v organizacijah se vedno bolj zavedajo pomena zavesti o pripadnosti podjetju pri zaposlenih, ki je zaželjena in ključna sestavina vsake organizacije. Pri tem pa se sprašujemo kako pripadnost pri zaposlenem razviti, da bo le-ta deloval v dobrobit organizacije.

Pripadnost zaposlenega organizaciji je nekakšno psihološko stanje zaposlenega, ki verjame v cilje podjetja in jih tudi sprejema za svoje. Pri tem je pomembno, da je zaposleni pripravljen trdo delati, da je pri svojem delu profesionalen, da podpira svojega vodjo, da je odločen ostati v organizaciji, tudi ko pride do krizne situacije, in da širi dobro ime o organizaciji, v kateri je zaposlen (Mihalič, 2008, str. 7).

Da organizacija pridobi oziroma razvije pri zaposlenem zavest o pripadnosti podjetju, je potrebno daljše časovno obdobje, ker se le-ta razvija postopoma in jo je težje doseči kot pa zadovoljstvo. Bistveno je, da organizacija najprej poskrbi za zadovoljstvo zaposlenega, ki je pogojeno z zadovoljstvom z delovnim mestom in delom, ki ga zaposleni opravlja, da bo lahko pri svojem delu uspešen in učinkovit.

Glede na to, da v literaturi zasledimo več vrst pripadnosti (emocionalna, kalkulatívna, normativna), sta za organizacijo bistveno pomembna emocionalna in normativna pripadnost, ker prinašata več pozitivnih kot negativnih posledic. Pozitivni učinki se kažejo v dodatnem opravljanju nadur in delovnih nalog, v nudenju pomoči sodelavcem, predlogih za rešitev problemov, medsebojnem zaupanju itd.

Visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih je mogoče zaslediti v organizacijah, ki temeljijo na participaciji, opolnomočenju, nehierarhičnem komuniciranju in demokratičnem načinu vodenja. Najboljši zgled pripadnosti pa je vodstvo, ki pripadnost skozi lasten primer hkrati tudi komunicira (Mihalič, 2006, str. 270).

Za zaposlene, ki se čutijo pripadni organizaciji, je značilno, da imajo manj izostankov od dela, so bolj inovativni in delovni, ustvarjajo dobre odnose znotraj oddelkov,

so tekmovalni, veseli in znajo preživeti preostali svoj čas z družino. Nedvomno so taki zaposleni tudi bolj motivirani, hkrati pa je pri njih manjša stopnja stresa, čeprav delajo več in bolj intenzivno.

Pri tem pa se lahko vprašamo, kaj se dogaja na drugi strani, torej na strani šibkejše pripadnosti. Tu prihaja do boleznih in drugih težav, ki so pogojene s pogosto odsotnostjo z dela, nižjo delovno učinkovitostjo, stroški zaradi zmanjšane produktivnosti, nemotiviranostjo za delo, konflikti itd.

Današnje spremembe so vedno hitrejše in nepredvidljivejše, zato je tudi zavest o pripadnosti zaradi večje mobilnosti zaposlenih vse bolj ogrožena. Dejstvo je, da se zaradi vse večje izobraženosti in znanja zaposleni vse manj navezujejo na organizacijo in iščejo organizacije, ki jim ponujajo boljše plačilo. Pri tem pa se lahko vprašamo, če je to smiselno in ali bodo ob tem našli tudi svoje notranje zadovoljstvo.

4 Socialni kapital in pripadnost zaposlenih v farmacevtski organizaciji

V poslovnem okolju, ki je zaznamovano z močno globalizacijo, konkurenčnostjo, sodelovanjem, povezovanjem, kapitalom, informacijsko tehnologijo, dostopom do informacij itd., je pomembno dejstvo, da socialni kapital zaposlenih izjemno narašča. Organizacije, ki se zavedajo pomena in moči socialnega kapitala in pripadnosti zaposlenih, vedo, da to prinaša dodano vrednost in pozitivne ekonomske učinke.

Pomena socialnega kapitala in pripadnosti zaposlenih organizaciji pa se zavedajo tudi v farmacevtski organizaciji. Organizacija je uspešna, inovativna, tehnološko zelo dobro opremljena, z visokimi cilji in dobrimi rezultati. Aktivnosti so usmerjene v proizvodnjo in prodajo kakovostnih, varnih, učinkovitih in cenovno sprejemljivih izdelkov. Zavedajo se, da so najdragocenejše naložbe podjetja usmerjene v zaposlene. Zaradi intenzivnega vlaganja v razvoj, nove zmogljivosti in zahtevno tehnologijo ter za zagotavljanje konkurenčnosti na trgih zahtevajo visoko strokovno usposobljene in perspektivne zaposlene.

Nedvomno organizacija gradi kulturo medsebojnega zaupanja in odnosov, spoštovanja, sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. Z izdelki in kreativnostjo pa nedvomno prispevajo k višji kakovosti življenja in odgovorno soustvarjajo svet. V nadaljevanju predstavljam načine, kako farmacevtska organizacija z različnimi pristopi omogoča zaposlenim razvijanje socialnega kapitala in medsebojnega zaupanja.

V farmacevtski organizaciji z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih pridobivajo novo znanje v organizacijo, ki je bistveno in pomembno za doseganje uspešnosti poslovanja, saj se tako lahko soočajo z izzivi sodobnega časa in konkurence. Pomembno je, da zaposleni, ki pridobivajo novo manjkajoče znanje, znajo to znanje

prenesti tudi naprej, na svoje sodelavce. Eden izmed ključnih ciljev je biti organizacija ustvarjalno mislečih zaposlenih, ki svoje uspehe gradijo na timskem delu in katerim delo v podjetju pomeni nekakšno spodbudo in navdih. Znanje v organizaciji predstavlja vrednoto, kar se kaže v velikem interesu zaposlenih za nadaljnje šolanje in pridobivanje višje izobrazbe.

Zavedajo se tudi pomena doseganja rezultatov, zato zaposlene spodbujajo in nagrajujejo za njihovo delo in vložen trud, kar spodbuja motiviranost in občutek pripadnosti zaposlenih. Dodatno uspešnost zaposlenim izplačujejo dvakrat na leto. Poleg plačnega sistema imajo v organizaciji tudi nedenarno nagrajevanje. Izbirajo in nagrajujejo tudi najboljše strokovne sodelavce na terenu, marketinške, produktne vodje itd. Nagrajujejo tudi najboljše sodelavce in vodje, ki jih na podlagi kriterijev predlagajo sodelavci, izbere pa jih odbor. Najbolj zvestim sodelavcem, ki izkazujejo dolgoletno pripadnost organizaciji, pa podeljujejo jubilejne nagrade in posebna priznanja.

Sistem inventivne dejavnosti predstavlja pomemben dejavnik razvoja in napredka v organizaciji, saj omogoča, da lahko vsak zaposleni spontano predlaga izboljšavo procesa ali odpravo težave, ki obstaja. Organizacija se zaveda, da zaposleni s svojimi koristnimi predlogi prispevajo k zmanjševanju stroškov in izboljšanju procesov, pri tem pa želijo izkoristiti čim večji ustvarjalni inovacijski potencial zaposlenih, njihovo znanje in izkušnje, ki jih imajo. Poleg nagrad, ki jih prejmejo predlagatelji za vsak inovativni predlog, in nagrad za izboljšave, ki temeljijo na izračunanem ali ocenjenem prihranku, uvajajo tudi druge oblike spodbud (posebna priznanja, praktične nagrade, srečanje predlagateljev, praktično darilo).

Farmaceutvska organizacija skrbi tudi za zaposlene z vlaganjem v kakovostno in zdravo življenje zaposlenih. Poleg plačil, kot so plačila za nadure, dežurstva, regres za letni dopust, odpravnine, prevozi na delo itd., skrbijo tudi za zdravje in medsebojne odnose z raznovrstnimi športnimi in kulturnimi dogodki, preventivnimi, rekreativnimi in družabnimi programi ter letovanji. Pri odpravljanju stanovanjske problematike pomagajo s stanovanjskimi krediti in najemi stanovanj. V organizaciji je med zaposlenimi tudi 5,8 % invalidov, za katere skrbijo, da nemoteno delajo na delovnih mestih, ki so prilagojena njihovim zmožnostim za delo. Za organizacijo je pomembno tudi druženje zaposlenih (športni dnevi, novoletna srečanja, klubi itd.), ki bogati kakovost življenja, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter razvija socialni kapital.

V organizaciji redno merijo organizacijsko klimo. Le-ta je pomembna za doseganje in uresničevanje dolgoročnih ciljev in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi ugotovitev izvajajo ukrepe, ki vodijo k izboljšanju medsebojnih odnosov, vodenja, organiziranosti, razvoja zaposlenih ter razumevanju poslanstva, vizije in seveda ciljev organizacije.

Zavedajo se, da je za uresničitev zastavljenih ciljev potrebna tudi dobra komunikacija z zaposlenimi. Zaposlene s tem spodbujajo k povratnim informacijam in predlogom ter jih hkrati tako tudi motivirajo. Z odprto in dvosmerno komunikacijo ustvarjajo dobro delovno ozračje, povečujejo občutek pripadnosti, gradijo kulturo medsebojnega zaupanja in spoštovanja, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela.

Enkrat na leto potekajo zbori delavcev, na katerih zaposlene seznanijo z rezultati poslovanja v preteklem letu, načrti za prihodnje leto itd. Za redno obveščanje zaposlenih skrbijo z objavami na informacijskih tablah in zaslonih, z internim tedenskim in mesečnim časopisom v tiskani in elektronski obliki, prek intraneta in interneta, s sestanki med vodstvom in delavskimi predstavniki. Najpogostejša oblika komuniciranja pa je komuniciranje po elektronski pošti.

Vsekakor pa je za farmacevtsko organizacijo pomembno tudi komuniciranje z družbenim okoljem, saj se tako širi dobro ime o organizaciji. Svoje poslanstvo uresničujejo s skrbjo za kakovostno in lepše življenje vseh ljudi v družbenem okolju. Pomemben del tradicije so tudi dejanja posameznih zaposlenih, ki pomagajo družbeni skupnosti in njenemu razvoju. Največji delež prispevkov namenjajo zdravstvu in športu, sledijo kultura, znanost, izobraževanje, humanitarna dejavnost in podpora tistim, ki z delovanjem pripomorejo k varovanju naravnega okolja (Letno poročilo farmacevtske organizacije za leto 2010). Vse navedeno nas vodi k zaključku, da je za uspešnost organizacije pomemben tudi razvit socialni kapital in pripadnost zaposlenih organizaciji. Zaradi vse hitrejših tehnologij in konkurenčnosti na trgu je treba zaposlene, ki si to želijo, dodatno usposablјati, izobraževati in razvijati njihov socialni kapital, da si bodo tako lahko ustvarili nove vezi in mreže za pridobivanje novih informacij, ki so pomembne za organizacijo, tako da bodo pri svojem delu ustvarjalni in še uspešnejši. Nedvomno je res, da ko organizacija zaposlenemu ponudi dodatno usposablјaje, ta na nek način začuti pripadnost v smislu tega, da mu je organizacija dejansko priskočila na pomoč, ga motivirala in pomagala spodbuditi v tek energijo, ki jo potrebuje za uspeh, tako na zasebnem kot na poslovnem področju.

5 Sklep

Konkurenčnost organizacije in izzivi, s katerimi se sooča v globalnem svetu, so vse bolj odvisni od sodobne tehnologije, s katero razpolaga, od kakovosti in, kar je najpomembnejše, od inovativnih izdelkov, ki jih proizvaja. Da kupimo ustrezno tehnologijo, da proizvedemo nov in kakovosten izdelek, pa potrebujemo strokovno usposobljene zaposlene, ki s svojim znanjem, sposobnostjo, medsebojnimi mrežami in informacijami ter zvestobo ustvarjajo dodano vrednost organizaciji.

Socialne mreže in hitrost pridobivanja informacij z že dostopno tehnologijo so v današnjem okolju dobro razvite ter dostopne in ta trend informacij se bo nadaljeval tudi v prihodnosti. K temu največ pripomorejo tudi razvita socialna omrežja in pretok informacij na spletnih portalih, ki so vse bolj priljubljeni in jih uporablјa vse več posameznikov. Torej, tudi to je eden izmed načinov razvijanja in širjenja medosebnih odnosov in stikov z družbenim okoljem.

Zaposleni v organizacije prihajajo z novim znanjem, ki ga je treba zagotoviti za razvoj. Pri tem ne smemo pozabiti, da je temelj vsakega uspeha podjetja tudi nenehno učenje oziroma izobraževanje ter strokovno in osebnostno izpopolnjevanje zaposlenih. Ne samo

v organizaciji, ampak tudi izven nje. Nedvomno na takšen način razvijamo socialne mreže in kapital ter pridobivamo dodatne informacije in izkušnje, ki jih prenašamo v delovno okolje, ustvarjamo dodano vrednost in pozitivne učinke sebi in organizaciji.

Za spodbujanje socialnega kapitala in organizacijske pripadnosti je izredno pomembna tudi komunikacija. Z odprto in dvosmerno komunikacijo se ustvarja ugodno delovno ozračje in medsebojno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom. Ko je zaupanje enkrat vzpostavljeno, dobi takšen medsebojni odnos vrednost, ki prinaša pozitivne učinke oz. vsestranske koristi.

Zaposlene je treba spoštovati, spodbujati k posredovanju predlogov, informirati o nastalih dogodkih, upoštevati njihovo mnenje, jih nagrajevati, obravnavati enako-pravno, večkrat pohvaliti za dobro opravljeno delo, da se bodo počutili del organizacije. Le-to bo dvignilo delovno uspešnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi k večji zavesti o pripadnosti organizaciji.

V farmacevtski organizaciji že od ustanovitve izgrajujejo pripadnost zaposlenih in skrbijo za njihov razvoj. Zavedajo se, da od zadovoljnega zaposlenega dobijo le najboljše. Zato se trudijo, da poleg možnosti osebnostnega in strokovnega razvoja nudijo zaposlenim pestro kulturno in športno-rekreativno življenje, možnost oddiha ter pomoč pri urejanju stanovanjskih in drugih težav, da skrbijo in ohranjajo oziroma izboljšujejo kakovost življenja zaposlenih na vseh področjih, ki pomembno vplivajo na dobro počutje in uspešno delo v podjetju in izven njega. Nedvomno vse to zaposlene motivira za delo, ustvarja dobre medsebojne odnose in izgrajujejo njihovo zavest o pripadnosti organizaciji.

Dobra organizacija privlači dobre zaposlene. Pri tem je pomembno, da znajo vodilni prepoznati, da so takšni zaposleni tudi perspektivni za svoj nadaljnji razvoj v organizaciji, saj imajo kakovostno znanje in ustrezne sposobnosti, da bodo lahko prispevali tudi k uspehu organizacije.

Dejstvo, da mlajše generacije zaposlenih vse pogosteje zapuščajo in menjajo organizacijo, je namig k temu, da so s svojim delom nezadovoljni in da dejansko v organizaciji ne čutijo nobene perspektive. Pri vsem tem nezadovoljstvu ne čutijo svoje pripadnosti, kar pa vodi k temu, da organizacijo čim prej zapustijo, namesto da v njej vztrajajo in prenašajo svoje nezadovoljstvo na druge.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2006). Razvijanja osebnega socialnega kapitala. Ljubljana: Planet GV.
2. Interni vir: Letno poročilo farmacevtske organizacije za leto 2010 (2011).
3. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
4. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
5. Mihalič, R. (2009). Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.

Ljupčo Kevereski, PhD

Managing and Development of the Talents in Great Corporate Communities

UDC 159.924:658.3

KEY WORDS: management, development of the talents, resources

ABSTRACT - Lately, the objectives and perspectives of the organisational development have been increasingly oriented towards the respect, exploitation - maintenance and integration of human resources. Intellectual potential is the main predictor of the organisational success because it energises the opportunities for other resources and is able to create organisational design for times to come. With regard to the organisational priority in most communities, there is a growing current trend in studying all human resources, whereby special emphasis is put on the importance of talent management. The importance of process change and talent development is the result of several assumptions: the global race for talented human resources, an increase in talent management technologies, a lack of specialised workers of various types and at various levels and the process of retiring as an inevitable trend. The study of the functioning of large organisations indicates that there is a growing interest in planning, which is a strategic, integrated and automated approach to talent management. Particular emphasis is put on identifying high potential people - higher positions in organisations, which also presents an organisational challenge.

UDK 159.924:658.3

KLJUČNE REČI: upravljanje, razvoj talenata, resursi

POVZETEK - Ciljevi i perspektivi organizacijskog razvoja u zadnje vreme su sve više orijentirani ka respektiranju, iskorištavanju i integraciji humanih resursa. Intelektualni potencijal je glavni čimbenik organizacijske uspješnosti jer dinamizira ostale resurse i je sposoban kreirati organizacijski dizajn za vreme koje dolazi. Na scena organizacijskih prioriteta u većim korporacijskim zajednicama je sve aktuelni trend proučavanja ljudskih resursa sa posebnim isticanjem na značaj upravljanja sa talentima. Značaj procesa menadžiranja i razvoj talenata je rezultat nekoliko pretpostavki: svetska trka za talentovanim ljudskim resursima, porast tehnologije upravljanja sa talentima, nedostig specijaliziranih radnika različitih vidova i na različitim nivoima i proces penzionisanja kao neizbežan trend. Proučavanja funkcionisanje velikih organizacijskih sistema ukazuje da eskalira interes za uvožanje strateškog, integriranog i automatizovanog pristupa upravljanja sa talentima. Poseban akcenat u radu se stavlja na potrebe lociranja pojedinca sa visokim potencijalima (high-pos).

1 Introduction

The management, the human resources, the organizational climate and culture as well as the management with human resources are only part of the concepts, functions and phenomena which marked and changed the traditional view of the nature and essentiality of the organizational functioning. In fact it is a new version of already existing original essences or we can say that it simply means redesigning of the already existing verbal vocabulary. That trend of internationalization of the phenomena is only modernist and mechanical attempt to integrate into the overall organizational profiling.

In this contest the managing with human resources is in the focus of interest especially on those which are gifted and talented as they are the ones which move forward

the overall organizational development. The management of human resources as a function of the organization unites activities related to the people, their attraction, selection, education, deployment and other activities that provide staff development. Latterly a completely new philosophy of management develops which means turning toward the man as a complex and unique emotional and irrational, not exclusively rational creature.

The management of the human resources is a process which means and it is based on a set of policies that clarify the operational philosophy of the organization toward its employees. The success and the failure of the organization depend on its ability to attract, develop and retain dedicated individuals of the organization. In order to improve the organizational practice and policy that relate to the management with human resources Peter Drucker says that managers should ask themselves three questions related to human resources in the organization: Do we attract people to whom we can freely entrust our organization? Do we develop them in a way which provides them to be better than we were? Do we keep, motivate and praise them? In other words do we build the future with the decisions of ours employees or we simply collect them for today? When Drucker speaks about »decisions of the personnel« he points out the importance of the vision, the mission and the goals of the organization which every organization should have. The profiling of the organizational development in extremely complex and turbulent environment is determined by the knowledge, the abilities and the skills of the management staff which acts as an actuator to the other institutional resources. Fundamental supposition for development of every organization is that to possess extremely high skilled executive personnel that are able to realize its goals and to ensure effective institutional functioning (Starč, J. i Kevereski, L., 2009).

2 Talent management

Talents are a key foundation of the organizational development, but it is not enough for the organization to have it - it should be able to recognize and maintain them.

If we observe the term talent management in sociological and cultural context we can understand it as a care of the human potential in other words its maximum utilization. At the end of last century from the study of Mc Kinsey came the term »war for talent«, which warned all of the importance of care for the key people and their potential that they carry inside them. (Pavic, M., 2011).

Different authors have different emphasis on the essence of management with human resources starting as development that directs the managerial behavior toward humans (Beer i saradnici, 1985) or series of decisions that affect to the relationships between the employees and the management (Milkovich&Boudreau, 1988,). Armstrong (2001) makes close specification of human resources as human-intellectual

intangible (intangible) resource- capital which according to him means skills and abilities of employees in the organization. In the defining of the management with human resources especially needs to be emphasized the personnel management in other words with the individuals (»personal management«) or personalization in the management of human resources to those that lead the organizational development in other words talents management.

Talents management requires clear organizational representation for the methods, the approaches, the procedures and the strategy of the process considering of the mission and the vision of the organization. If we consider the notion, the role, the development and the manifest forms of expression of talents in the organizational context we can say that it is understood as a part of the individuals attributes that allow individuals to express their personal and professional achievements over the usual average behavior and functioning. Talent management (TM) is a set of organizational procedures with which the planning, the finding, the development, the retention and the promotion of key individuals develop in the direction of realization of the strategic goals and optimization of organizational productivity. »Nothing is as important as identifying, training, and holding onto talented people« - Jack Welch.

3 The management with human resources as a worldwide and global challenge

In the last few years the traces that the global trends leave on the individual and organizational functioning are visible and inevitable. The era of globalization has made a clear distinction in the human notion about its own existence and of course for the directions of its functioning. In that sense the man is more and more digressing from the traditional mental models in which dominates the understanding that the man can still live relatively independent in his geographical integrity and he is approaching toward inevitable understanding of his own reality in which the entire (between) dependency is already present. In that sense the organizational functioning and the existence of the men in it are observing as a personnel resource which is the only actuator of the other resources.

The last prognoses of the futurologists which are result of the research in the high profitable corporate communities in the EU and the world show the tendency for finding the most efficient way of attracting and keeping the personnel resources which have portent - gifted and talented. In that direction are also the researches on 1350 executive directors in 27 countries in the EU which reveal five main challenges connected with human potentials till 2012. On the top of that scale is the management with the talents or the talent management. In that context in France as the most important factors are accentuating the confrontation with demographic changes, the management with the talents and the organizational transformations. The Russian managers principally are only oriented toward the challenge called management with

the talents. For more and more popular challenge in England is inducing the one which is directed toward adequate treatment on the talents in the organization. Germany, Austria and Switzerland are preoccupied with the confrontation with demographic changes, while great significance for the Italian workers represents the management with the talents and their contribution in the organizational development.

By observation of the contemporary reality in which bigger vigilance about the development of the human potentials can be noticed, is imposing the question in which way that kind of vigilance can be noticeably effectuated in the achievement of a quick organizational progress? The biggest profitable companies in Europe and the world are trying to give an answer to this question... Specific exploratory actions in this sense are conducting by IBM- Institute for organizational values and Human Capital Institute (HCI) from Washington. The researchers investigated 1900 professionals from thousand governmental and public companies which evaluated their companies in 30 competences which were grouped in six key departments about management of the talents: developing strategies, attraction, motivation and development, management, linking, transformation and tenacity. The research shows that there is a correlation between the management of the talents and the financial results explains Allan Schweyer, the executive director of HCI, one of the authors of the research. The research also displays that the companies which have from 10.000 to 50.000 employees show bigger worry about the employees and they have developed planes for what kind of profile they need for the future. Two things connect the most successful companies: they better understand what motivates their employees the most and they know how to connect the individual initiatives with the working accomplishments.

4 The personal dimensions of the ultimate management in the corporate governance with the talents

In the management field the researches which are directed toward endorsement of the set of the attributes which the managers should possess are numerous. However, they are principally oriented toward small and middle sized organizations. In this paper the interest is directed toward the profile of leaders of the biggest corporate organizations in the world such as: Microsoft, Coca-Cola, General Motors, Nokia, Ford, Boeing, Volvo, Qantas and others. The success of this type of managers is not only situationally conditioned but it is an interaction between its attributes and adaptation in two directions. It is shown that the professional competence is not double condition of the manager's skillfulness but that competence depends of the individual attributes which cannot be achieved only through education or experience. Besides that it presents exclusive difficulty to identify the juncture which is universally acceptable and which contributes for accomplishing the highest organizational performances. Even so certain classifications of the attributes which can be categorized in two groups are being made: abilities and skillfulness (techniques, interpersonal, conceptual /

strategic, diagnostic, communicational, political and administrative) and attributes of the personality. The ultimate managers of the big corporate communities possess the following abilities and skills which can be found very little or not at all in the other levels of management. Those are: ability to work with different people, need for accomplishing high results, early gained responsibility for making important decisions, early gained experience for leadership, big experience in many functions before turning 35 years. Other research in England made on 45 ultimate managers with over 1000. employees shows that the ultimate managers possess the following attributes: ambition and accomplishments, high level of self-confidence, ability to learn from the difficulties, high devotion to the work, big analytical skills, explicit skill for work with humans, high creativity etc. What the author of this paper especially desires to hoist that refers to the accomplishment of the personal and organizational success is the self - concept of the ultimate managers. The organizational same as the personal development of the manager is interaction between the components in the structure of the self - concept. In that sense we consider that the structure of self - concept is a sum of dynamical components which are in constant interaction among themselves and the environment, and that the conclusion which logically imposes is that the individual and the organizational success are directly under influence of the level, the intensity and the quality of that interaction. Franken (1994) developed a model by which the emotional and cognitive regulator are connected with the personal success of the individual. Don Hamachek (1995) with his researches confirms that there is a dynamic interaction between the self-concept and the educational accomplishments. Schunk (1989) in his study shows that the people with the same intellectual abilities vary in the skillfulness which prescribes the function of their self-efficiencies. The general question and a problem in the paper is to get analytically to the answer what is the connection between this two variables and to presume their implications in the professional and organizational development. Besides the past canonical researches which have the basic goal to answer the question which attributes should possess the managers in the following sentences we would state the dysfunctional and contra productive behavior of the ultimate managers which doesn't lead them to the top of the world known corporations. Those are: egocentricity, autoritary, aggressiveness, need for power, control and domination, without enthusiasm, depression, insecurity and fear, incompetence, inability for making decisions, conflict, conformism, favorableness by cost of others and etc. However, in the process of making decisions it should be considered infallibly the catalyst that leads high in the success through these models: Model of abilities (great people, profile of attributes, contemporary profile of attributes), Behavioral models (models which are oriented toward the employees and work X and Y theory, model of continuity of styles of leading, Michigan, Harvard, Ohio, 3D etc.) as well as the Continental models (Friedlerov , 2. House - Mitchelov, 3. Stinson-Johnsonov, 4. Vroom - Yettonov Hersey - Blanchardov, model).

5 Conclusion

In consideration of the theoretical and empirical notions of the area that was in the focus of elaboration we can point out several general tenets which are basis for innovation and improvement of the organizational practice, and they are under impression of the positive policies in the ultimate corporate organizations. Talent management is primary, preferential and imperative organizational tendency which can reckon among the ultimate global companies. Principally in this part we will emphasize and mention some solutions that are in function of successful management of human resources. Those are: an active policy for quality selection of new human potentials, retention of the key personnel resources, constantly enriching the level of knowledge, constant motivation and others. Affirmation of the integrative model of talent management that indicates continuous and long - term process, naively following through all development and professional levels (e.g. separate informative notions about talents create a functional whole.) For these reasons integrated talent management using SAP - software is becoming more topical latterly in which the following entities are integrating: catalog of expertise, a set of native data on the employees, unified organizational structure, consolidated analytics, integrated technological environment and other data for all employees especially for those which are talented. The competitive advantage or handicap is a result of the organizational (not) adequate talent management which has obvious reflection of the qualitative growth and development of the organizations. Using of the basis organizational phrases as mental orientation models of action (e.g. success and failure of the organization is what we are). Respect of the experimental philosophy of the creators of organizational success in other words their philosophy of success. (Gates- the organizational development is unpredictable and turbulent thus get use to it). The personal profile of the leaders of the ultimate world companies is not a simple sum of professional and personal set of attributes but it is more than that. The person's profile of the ultimate world managers presents complex set of integral components which are activating in the right time and on the right place in which lies their advantage. The proposed notions present motive for developing new ideas and experiences which can give high results, but also the talents should not be excluded.

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London (UK), Milford (USA).
2. Beer, M. et al. (1985). *Human Resource Management: A General Manager Perspective*, The Free Press, New York, p.4.
3. Drucker, P.F. (1994). *Managing the Non-Profit Organisation: Practices and Principles* New York: HarperCollins, Franken, R.. *Human motivation* (3rded.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

4. Матис, Р. и Џексон, Џ. (2010) Управување со човечки ресурси, Бато и Дизајн, Графички центар, Скопје, str. 27.
5. Matis, T., Jackson, J. (2010). Human resource management. Published by Thomson South-Western, a part of Then Thomson Corporation, p. 27.
6. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1988). Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach, BPI-Irwin, Homewood, Illinois, p.6.
7. Možina, S. et al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
8. Pavić, M. (2011). Upravljanje talentima. Beograd: PROFIT Savremeno poslovanje.
9. Schunk, D. H. (1989). Social cognitive theory and self-regulated learning.
10. Starc, J., I Keверески, L. (2009). Diagnosis of the situation and training of Macedonian managers in function of effectively approaching towards the EU. Kiro Dandaro, Bitola.

Vpliv spola na nakupno odločanje porabnikov

UDK 336.12-055.1/3

KLJUČNE BESEDE: nakup, odločanje, porabniki, mladi, oblačila, spol

POVZETEK - V prispevku smo obravnavali pomen spola pri odločanju porabnikov za nakup oblačil. Rezultati predhodnih raziskav odraslih porabnikov kažejo, da imajo odločilen vpliv na nakupno odločitev ženske. V empiričnem delu smo se osredotočili na populacijo mladih. Vzorec raziskave je zajel 880 mladih v starostnem obdobju od 15 do 24 let. Anketiranje je potekalo v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji in ZDA. S preverjanjem hipotez smo ugotovili značilne razlike v nakupnem vedenju med spoloma. Ugotovili smo, da imajo ženske več izkušenj z nakupovanjem oblačil, da se mladi razlikujejo v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil po spolu ter da se mladi razlikujejo v oceni dejavnikov, ki vplivajo na nakup oblačil po spolu.

UDC 336.12-055.1/3

KEY WORDS: consumer decision-making, young people, clothes, gender

ABSTRACT - This article deals with the importance of gender in the purchase decision process of consumers when buying clothes. The results of previous studies of adult consumers show that women have a decisive role in purchase decisions. In the empirical part of this article we focused on young people. The survey sample included 880 young people aged between 15 and 24. The poll was conducted in Slovenia, Austria, Germany and the USA. By checking the hypotheses, we found significant differences in purchase behavior between the sexes. We found that women have more experience with buying clothes, that young people differ in the perception of the effect of an individual source of information on the purchase of clothing by gender and that young people differ in the evaluation of the factors that affect the purchase of clothing by gender.

1 Uvod

Avtorji v številnih študijah analizirajo razlike med spoloma v zavzetosti za nakupovanje, nakupnem vedenju, pomenu dejavnikov nakupnega odločanja in uporabi informacijskih virov. Poznavanje razlik po spolu je pomembno z vidika oblikovanja marketinškega spleta in marketinških strategij.

Rezultati kvalitativnih raziskav odraslih porabnikov pri nas kažejo, da imajo odločilen vpliv na nakupno odločanje ženske. Moški se redko odločajo za nakupno odločitev sami. Ženske so tudi aktivnejše v informacijskem vedenju in so na slovenskem trgu najpomembnejša ciljna skupina za praktično vse vrste izdelkov. Ženske pri nas veliko rajši kupujejo oblačila kot moški (Kavčič 2005, 62). Nekateri tuji raziskovalci ugotavljajo, da so ženske bolj vključene v nakupovanje in v modo kot moški (Blackwell et al., 2001; O’Cass, 2004; Solomon et al., 2010; Blyte, 2008). Ženske so tudi bolj nagnjene k iskanju informacij o oblačilih kot moški (Solomon in Rabolt, 2009). Ženske so tudi bolj modno osveščene in so dobro seznanjene z modnimi blagovnimi znamkami ter preberejo več modnih revij od moških porabnikov (Putrevu, 2004). Za ženske porabnice so pri sprejemanju nakupne odločitve pri izbiri modnih oblačil bolj pomembni kakovost, prilaganje, udobje, material,

stil in dizajn, kot pa cena in modnost (Nam et al., 2007). V prispevku preučujemo informacijske vire in dejavnike nakupnega odločanja mladih porabnikov v preučevanih državah EU in ZDA.

2 Nakupno odločanje mladih porabnikov in informacijski viri

Preden lahko podjetje razvije marketinške strategije, mora poznati porabnike in njihov proces nakupnega odločanja. Proces nakupnega odločanja porabnikov je dinamičen proces. Število udeležencev in njihova previdnost pri nakupu se povečujeta sorazmerno z zapletenostjo situacije pri nakupu. Za uspešna podjetja je značilno, da raziskujejo nakupni proces odločanja za svoje izdelke. Nakupno vedenje porabnikov je vedenje, ki ga porabniki izkazujejo pri iskanju, vrednotenju, nakupu, uporabi in opustitvi izdelkov, storitev, za katere pričakujejo, da bodo v procesu menjave zadovoljili porabnikove želje in potrebe (Solomon et al., 2010). Preučevanje dejavnikov nakupnega in informacijskega vedenje je pomembno za oblačilno industrijo s tržnega vidika. Poznavanje tržnih potreb potrošnikov in razumevanje svojih kupcev je zato zelo pomembno za vse, ki so vpleteni v proces proizvodnje (Solomon in Rabolt, 2004; Shulz, 2008). Mladi se zavedajo, da modna industrija postavlja meje ponudbe. Manj pa se mladi zavedajo moči in vpliva različnih informacijskih virov, predvsem medijev in interneta, ki vplivajo na njihove odločitve. Velik vpliv na mlade kot potrošnike imajo številni dejavniki. Najpomembnejši so družina, šola, vrstniki, izkušnje z nakupovanjem, oblačilna industrija, množični mediji idr. Pri iskanju informacij pogosto uporabljajo neformalne oz. socialne vire (Goldsmith in Clark, 2008); informacije o izdelku prejemajo iz različnih virov: od prodajalcev v trgovinah, s komunikacijo od ust do ust in iz masovnih medijev (časopisov in revij, objav testov, katalogov idr.) ter v zadnjem času vse bolj z interneta (Solomon in Rabolt, 2004; Peter in Olson, 2005; Blyte, 2008). Vedno več blaga se proda po internetu. Prodajalci so prepričani, da se tako blago proda bolje in hitreje (Rickman in Cosenza, 2007). Temeljni komercialni viri informacij pri nakupu oblačil so: oglasi na radiu, oddaje in oglasi na televiziji, revije o modi in oblačilih, kataloška prodaja oblačil, internet idr. Tržniki bodo morali posvečati vse več pozornosti internetu. Virtualne skupnosti, kot so MySpace.com, Facebook in Twitter nudijo forume, kjer se lahko porabniki povezujejo s prijatelji in delijo informacije. Mladi pridobivajo informacije o oblačilih z lastno izkušnjo s pomočjo neposrednih virov. Neposredne informacije so tiste, ki jih porabnik lahko pridobi neposredno z opazovanjem. Opazovanje se pri tem usmerja na sam izdelek: na dizajn/kroj, barvo, blagovno znamko, ceno, kakovost blaga in izdelave idr.

3 Raziskava in ugotovitve

V empiričnem delu prispevka smo izvedli kvantitativno raziskavo, katere namen je bil ugotoviti razlike v nakupnem vedenju in uporabi informacijskih virov mladih iz držav EU (Slovenija, Avstrija, Nemčija) in ZDA glede na spol. Na podlagi raziskovalnega vprašanja in v skladu s cilji raziskave smo oblikovali temeljne raziskovalne hipoteze:

Hipoteza 1: Mladi se ne razlikujejo v izkušnjah z nakupovanjem oblačil glede na spol.

Hipoteza 2: Mladi se ne razlikujejo v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil po spolu.

Hipoteza 3: Mladi se ne razlikujejo v oceni dejavnikov, ki vplivajo na nakup oblačil po spolu.

3.1 Vzorec in metodologija

Vzorec kvantitativne raziskave, $N=880$, predstavljajo študentje v starosti od 20 do 24 let iz preučevanih držav EU (Slovenija, Avstrija in Nemčija) in ZDA. Vzorec je kvotni. Pri kvotnem vzorčenju izberemo enote tako, da struktura vzorca odraža strukturo celotne populacije. Vzorec je razdeljen na odvisne kvote: spol (določeno število moških, določeno število žensk) in starost (določeno število oseb v starosti od 15 do 19 let, določeno število oseb v starosti od 20 do 24 let). Kvote smo postavili tako, da njihova struktura ustreza strukturi populacije. Populacijske deleže po državah smo izračunali na podlagi statističnih podatkov pridobljenih v bazah Združenih narodov (United Nations, 2011).

Spol in starost sta spremenljivki, ki sta močno povezani s populacijo mladih in pomembno določata njihovo specifično in nakupno vedenje ter stališča do mode. Utežitev spola in starosti je omogočila boljše predstavljanje oz. povečanje stopnje reprezentativnosti ciljne populacije mladih in s tem večjo objektivnost rezultatov posameznih ocen in stališč. Uporaba homogenega (npr. študentskega) vzorca poveča verjetnost, da so razlike med državami dejansko odraz kulturnih in ne drugih (npr. sociodemografskih) razlik (Schwartz, 1999; Van der Vijver in Leung, 1997; Reynolds et al., 2000). Uporaba homogenih (predvsem študentskih) vzorcev z neverjetnostnim vzorčenjem postaja v medkulturnih raziskavah pogosta praksa (Burton et al., 2000; Soares, 2004).

Anketiranje smo izvedli v obdobju od 15. 6. 2011 do 15. 10. 2011. Izvajalo se je na srednjih šolah in fakultetah v Sloveniji (Murska Sobota, Maribor, Slovenj Gradec, Celje, Ljubljana, Koper in Novo mesto), v Avstriji (Dunaj, Graz, Celovec in Salzburg), v Nemčiji (Berlin, Essen, Marburg in Ingolstadt) in v ZDA (Boston (Massachusetts), Austin (Texas), Fort Wayne (Indiana) in Berkeley (California)). Anketiranci so sami odgovarjali na vprašanja v vprašalniku v pisni obliki ob prisotnosti anketarja. Vprašalnik je obsegal 38 vprašanj. Anketirancem v ZDA je bil posredovan v angleškem jeziku, anketirancem v Avstriji in Nemčiji pa v nemškem. Osrednji del vprašalnika

zajema področje percepcije vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil in percepcijo pomembnosti posameznih dejavnikov nakupnega odločanja. Vire informacij in dejavnike nakupnega odločanja pri izbiri oblačil v vprašalniku smo določili na podlagi ugotovitev številnih avtorjev v domačih in tujih sekundarnih virih (Forney et al., 1999; Taylor in Cosenza, 2002; Law, 2002; Kwan, 2006), hkrati pa kot zadnjo alternativo omogočili anketirancu, da sam napiše odgovor, ki ga med izbranimi nismo predvideli. Za ovrednotenje vpliva posameznega vira informacij in dejavnikov nakupnega odločanja na nakupno odločitev smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni čisto nič ne vpliva in ocena 5 povsem vpliva.

3.2 Rezultati raziskave

Preverjanje hipoteze 1: Mladi se ne razlikujejo v izkušnjah z nakupovanjem oblačil glede na spol.

Postavljena je ničelna hipoteza, da se mladi ne razlikujejo v izkušnjah z nakupovanjem oblačil glede na spol. Predpostavljamo, da se aritmetični sredini za karakteristiko izkušnje z nakupovanjem oblačil v opazovanih skupinah (moški, ženske) ne razlikujejo značilno. Postavljeno hipotezo smo preizkušali s t-testom (procedura Independent Samples T Test).

Več izkušenj z nakupovanjem oblačil imajo ženske. Povprečna ocena izkušenj za ženske znaša 4,20, za moške 3,55. Rezultati t-testa pokažejo, da je razlika značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov ničelno hipotezo zavrnilo in potrdimo alternativno hipotezo, da se mladi razlikujejo v izkušnjah z nakupovanjem oblačil glede na spol.

Hipoteza 2: Mladi se ne razlikujejo v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil po spolu.

Postavljena je ničelna hipoteza, da se mladi ne razlikujejo v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil glede na spol. Torej predpostavljamo, da se aritmetične sredine za ovrednotene vire informacij v opazovanih skupinah (moški, ženske) ne razlikujejo značilno. Ovrednotenje je določitev vrednosti na petstopenjski lestvici, kjer pomeni ocena 1 čisto nič ne vplivajo in ocena 5 povsem vplivajo. Postavljeno hipotezo smo preizkušali s t - testom (procedura Independent Samples T Test). Rezultati t - testa pokažejo, da ničelno hipotezo 2 sprejmemo delno. Razlike niso značilne za naslednje vire informacij: oglasi na radiu, prodajalci oblačil in družbena omrežja (Facebook, MySpace, Twitter). Za navedene vire na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze. Za vire informacij: oglasi in oddaje na televiziji, oglasi in prispevki v časopisih, revije o modi, kataloška prodaja, izložbe v prodajalnah, oglasna pošta na dom, prijatelji in znanci, oglasni panoji na ulici in spletne strani na internetu rezultati t - testa pokažejo značilne razlike. Na podlagi vzorčnih rezultatov za te vire zavrnilo ničelno hipotezo in potrdimo alternativno hipotezo, da se mladi razlikujejo v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil po spolu. S preverjanjem hipoteze 2 smo ugotovili, da obstajajo med

moškimi in ženskami razlike v percepciji vpliva posameznega vira informacij na nakup oblačil po spolu.

Ženske v povprečju višje vrednotijo vire informacij kot moški. Vsi viri, za katere smo zavrnili ničelno hipotezo, so višje ovrednoteni pri ženskah: oddaje na televiziji, oglasi in prispevki v časopisih, revije o modi, kataloška prodaja, izložbe v prodajalnah, oglasna pošta na dom, prijatelji in znanci, oglasni panoji na ulici in spletne strani na internetu.

Za ženske so pri nakupnih odločitvah najpomembnejši naslednji viri: prijatelji in znanci (3,44), izložbe v prodajalnah (3,24), revije o modi (2,99), kataloška prodaja (2,95) in spletne strani na internetu (2,84).

Za moške so pri nakupni odločitvi najpomembnejši naslednji viri: prijatelji in znanci (3,06), izložbe v prodajalnah (2,74), spletne strani na internetu (2,61), prodajalci oblačil (2,43) in kataloška prodaja (2,20).

Moški so vse vire ovrednotili bistveno nižje kot ženske. Ugotavljamo tudi, da moški malo upoštevajo revije o modi, ki so za ženske pomemben vir pri nakupnem odločanju.

Hipoteza 3: Mladi se ne razlikujejo v oceni dejavnikov, ki vplivajo na nakup oblačil po spolu.

Postavljena je ničelna hipoteza, da se mladi ne razlikujejo v oceni dejavnikov, ki vplivajo na nakup oblačil glede na spol. Predpostavljamo, da se aritmetične sredine za ovrednotene dejavnike nakupnega odločanja v opazovanih skupinah (moški, ženske) ne razlikujejo značilno. Postavljeno hipotezo smo preizkušali s t - testom (procedura Independent Samples T Test). Rezultati t - testa pokažejo, da ničelno hipotezo 3 sprejememo delno. Razlike niso značilne za naslednje dejavnike nakupnega odločanja: kakovost, udobnost, enostavnost vzdrževanja, ustrežljivost prodajalcev in država porekla. Za navedene dejavnike na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze. Za naslednje dejavnike nakupnega odločanja: barva, dizajn, blagovna znamka, modnost, cena in prileganje oblačila rezultati t-testa pokažejo značilne razlike. Na podlagi vzorčnih rezultatov za te dejavnike zavrnemo ničelno hipotezo in potrdimo alternativno hipotezo, da se mladi razlikujejo v oceni dejavnikov, ki vplivajo na nakup oblačil po spolu.

Najpomembnejši dejavniki nakupnega odločanja mladih v starosti od 15 do 24 let v preučevanih državah (Slovenija, Avstrija, Nemčija in ZDA) so: prileganje oblačila (4,45), barva (4,22), dizajn (4,15), udobnost (4,11) in cena (4,04).

S preverjanjem hipoteze 3 smo ugotovili, da obstajajo med moškimi in ženskami razlike v povprečnih ocenah za večino dejavnikov nakupnega odločanja. Moški so vse dejavnike ovrednotili nižje kot ženske. Ženske so pri nakupnih odločitvah najbolj podvržene naslednjim dejavnikom: prileganje oblačila (4,57), barva (4,32), dizajn (4,31), cena (4,23) in udobnost (4,14).

Za moške so v nakupnem procesu najpomembnejši naslednji dejavniki: prileganje oblačila (4,34), barva (4,13), udobnost (4,09), dizajn (4,02) in kakovost (3,98).

Primerjava dejavnikov pokaže razliko v ceni, ki ji pripisujejo večji pomen ženske in kakovosti, ki je pomembna za moške.

4 Zaključek

Podobno kot kažejo rezultati drugih avtorjev za starejše slovenske porabnike ugotavljamo, da ženske pri nas veliko raje kupujejo oblačila kot moški. Na podlagi višjih povprečnih ocen virov informacij ter pomena posameznega vira, ugotavljamo, da so ženske tudi aktivnejše v informacijskem vedenju kot moški. Rezultati raziskave pokažejo razlike med spoloma v povprečni oceni virov informacij. Na podlagi višjih povprečnih ocen lahko ugotovimo, da so ženske bolj podvržene virom informacij v procesu nakupnega odločanja kot moški. Ženske pripisujejo bistveno večji vpliv naslednjim virom: oglasi in prispevki v časopisih, revije o modi, kataloška prodaja, izložbe v prodajalnah, oglasna pošta na domu ter prijatelji in znanci. Ugotavljamo, da izrazito moških virov ni. Moški in ženske ocenjujejo kot pomembne iste dejavnike. Bistvene razlike se kažejo v povprečnih ocenah dejavnikov. Tako moški pripisujejo bistveno večji pomen blagovni znamki, medtem ko so za ženske bistveno pomembnejši kot za moške naslednji dejavniki: barva, dizajn, modnost, cena, prileganje oblačila, udobnost in enostavnost vzdrževanja.

LITERATURA

1. Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F. (2001). Consumer behavior. Ft. Worth: Harcourt College Publishers.
2. Blythe, J. (2008). Consumer behavior. London: Thomson Learning.
3. Burton, B. K., Farh, J., Hegarty, H. W. (2000). A cross-cultural comparison of corporate social responsibility orientation. Hong Kong vs. United States Students. Teaching Business Ethics, Vol. 4, str. 151 - 167.
4. Forney, J. C. et al. (1999). Country of origin and evaluative criteria: influences on women's apparel purchase decision. Journal of Family and Consumer Sciences, Vol. 91, No. 4, str. 57 - 62.
5. Goldsmith, R. E., Clark, R. A. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 12, No. 3, str. 308-322.
6. Kavčič, A. (2005). Odnos potrošnikov do nakupa modnih oblačilnih znamk. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kwan, C. Y. (2006): An investigation on the factors affecting young Chinese consumers' decision-making behaviour towards casual wear purchase. Ph. D., Hong Kong Polytechnic University (Hong Kong), 373. Spletna stran: <http://splet03.izum.si:2054/pq>

- dweb?did=1288649421&sid=5&Fmt=2&clientId=72300&RQT=309&VName=PQD. [Citirano 4. maj 2011].
8. Law, K. M. (2002): The influences of fashion change on the apparel-buying of young generation in Hong Kong. The Hong Kong Polytechnic University. dosegljivo na: <http://splet03.izum.si:2054/pqdweb?index=0&sid=2&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=1&clientId=72300&vname=PQD&RQT=309&did=726483561&scaling=FULL&ts=1304485252&vtype=PQD&rqt=309&TS=1304485262&clientId=72300>. [Citirano 4. maj 2011].
 9. Nam, H. R. et al. (2007). The fashion-conscious behaviours of mature female consumers. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 31, No. 1, str. 102 - 108.
 10. O'Cass, A. (2002). Understanding the younger Singaporean consumers, views of Western and Eastern brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*. Vol. 14, str. 54-79.
 11. Peter, J. P., Olson, J. C. (2005). *Consumer behavior and marketing strategy*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
 12. Putrevu, S. (2004). Communicating with the sexes: male and female responses to print advertisements. *Journal of Advertising*. Vol. 33, No. 3, str. 51 - 62.
 13. Reynolds, N. : Homogeneous samples in cross-national research. *Marketing in the New Millenium*. Swansea European Business Management School. Spletna stran: <http://www.swan.ac.uk/sbe/research/working%20papers/EBMS%202000%2011.pdf>. [Citirano 11. maj 2011].
 14. Rickman, T. A., Cosenza, R. M. (2007). The changing digital dynamics of multichannel marketing: the feasibility of the weblog: text mining approach for fast fashion trending. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 11, No. 4, str. 604 - 621.
 15. Schwarz, S. T. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An nternational Review*. Vol. 48, No. 1, str. 23 - 47.
 16. Shulz, S. (2008). Our lady hates viscose: the role of the customer image in high street fashion production. *Cultural Sociology*. Vol. 2, No. 3, str. 385 - 405.
 17. Soares, A. M.: The influence of culture on consumers; exploratory and risk taking behaviour. *Doktorska disertacija*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Spletna stran: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4839/1/Tese_Mar%25C3%25A7o.pdf. [Citirano 11. maj 2011].
 18. Solomon, M. G. et al. (2010). *Consumer behavior: a European perspective*. Harlow: Pearson Education.
 19. Solomon, M. R., Rabolt, N. J. (2004). *Consumer behavior: in fashion*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
 20. Solomon, M. R., Rabolt, N. J. (2009). *Consumer behavior: in fashion*. New Jersey: Prentice Hall.
 21. Taylor, S. L., Cosenza, R. M. (2002). Profiling later aged female teens: male shopping behaviour and clothing choice. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 19, No. 5, str. 393 -308.
 22. Van de Vijver, F., Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Blagovne znamke v času recesije

UDK 658.626+338.124.2

KLJUČNE BESEDE: blagovne znamke, marketing, recesija

POVZETEK - Blagovne znamke postajajo vse pomembnejše. Vsako podjetje se trudi razviti, obdržati in naprej razvijati blagovno znamko. V času recesije začnejo kupci stiskati pasove, zato morajo blagovne znamke upravičiti svojo ceno. To storijo tako, da veliko vlagajo v marketing. Podjetja povečujejo oglaševanje, iščejo nove načine kako priti do kupcev, pocenijo embalažo, imajo večja količinska pakiranja, akcije. Istovremeno na trg dajejo nove proizvode in s tem še dodatno otežujejo življenje konkurenci. V skrajnih primerih, ko kupcev blagovne znamke zmanjkuje, imajo znamke tudi možnost repositioniranja na trgu, to pomeni, da podjetja znižajo cene ter se osredotočijo na večji sloj kupcev. Vendar je to lahko dvorezni meč, saj se potem prejšnji kupci počutijo prevarani. Manjše blagovne znamke naj bi se v času recesije posvečale predvsem obstoječim kupcem in jih poskušale čim več ohraniti.

UDC 658.626+338.124.2

KEY WORDS: trademark, marketing, recession

ABSTRACT - Trademarks are gaining their importance every year. Each company is trying to create, keep and further develop its trademark. In times of recession, customers spend less money so trademarks have to give value to its name. As a result, companies invest in marketing, increase advertising and strive to find new ways to attract customers by using less expensive packaging, cheaper packaging and discount prices. At the same time, new products are launched, which hinders other competitors. If a trademark loses its buyers, the company repositions the trademark on the market by lowering its prices in order to attract a wider range of buyers. However, this can have a negative effect on previous buyers who feel deceived. In times of recession, smaller trademark should pay attention to the existing buyers and strive to keep as many as possible.

1 Uvod

Blagovna znamka je kombinacija izrazov, simbolov, oblik in imen, ki so namenjena potrošnikovemu prepoznavanju in ločevanju produktov določenih ponudnikov v primerjavi z njihovo konkurenco. Blagovna znamka je neke vrste zaprisega ponudnika (proizvajalca), da bo pod določenim imenom (blagovno znamko) potrošnikom konstantno ponujal določeno kvaliteto produktov. Blagovna znamka pomaga potrošniku, da zazna določen izdelek, za katerega meni, da bo v celoti zadovoljil njegove potrebe (Kotler 2006, 243).

Korelca (2006, 15) standardna definicija blagovne znamke moti, saj meni, da je leta na tak način osiromašena in potisnjena na raven celostne grafične podobe. Korelec meni, da je BZ mnogo več kot lepa zunanja podoba, saj BZ obstaja v glavah in srcih ljudi, kar nakazuje da je BZ psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje. BZ je tako skupek vseh zaznav, stališč, predstav, občutkov in asociacij, ki jih ima posameznik ali skupina do neke blagovne znamke.

Po Kotlerju (1998, 444 - 445) blagovna znamka izraža do šest pomenov.

Lastnosti

Blagovna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti. To je odvisno od samega produkta in od politike podjetja pri oglaševanju. Primer avtomobilov znamke Mercedes.

Koristi

Kupci ne kupujejo lastnosti, zato morajo biti le-te prenesene v uporabne koristi. Npr.: Lastnost »trajen« je prenesena v uporabno korist: »ne bo treba vsako leto kupiti novega«, lastnost »drag« je prenesena v čustveno korist: »pomaga mi, da se počutim pomembnejšega«.

Vrednote

Blagovna znamka nam predstavlja tudi neko vrednoto ponudnika (proizvajalca), npr. varnost, okolju prijazno, prestiž ipd. Ponudnik mora ugotoviti, katere vrednote so pomembne za potrošnika.

Kultura

BZ predstavlja tudi kulturo, iz katere izhaja ponudnik.

Osebnost

BZ je lahko povezana z osebnostnimi lastnostmi neke osebe, živali, predmeta.

Uporabnik

BZ nam prikaže, kakšen uporabnik kupuje in uporablja produkt. Uporabniki so tisti, ki cenijo vrednote, kulturo in osebnost produkta.

2 Trošenje za marketing v času recesije da ali ne

Izkušnje nas učijo, da prihajajo težki časi, kupci hitro zmanjšujejo svojo potrošnjo. Mnoga podjetja se obnašajo podobno. Ker pričakujejo zmanjšano prodajo, zmanjšujejo stroške, vključno s stroški marketinga. Njihov glavni cilj je kratkoročni dobiček. Vendar je treba na blagovno znamko gledati kot na dolgoročno investicijo, ciljanje samo na kratkoročni dobiček pa ima lahko daljnosežne posledice.

Najpogosteje kratkoročne dobičke podjetja ustvarjajo s promocijskimi akcijami. Podjetjem je privlačno rezati cene, ker s tem pridobijo cenovno občutljive kupce, vendar se to ponavadi prikaže kot zelo dvorezen meč. Kvalitetna blagovna znamka, ki ima močne racionalne in emotivne prednosti, lahko v času recesije izgubi del kupcev, ki morajo kupovati cenejše blagovne znamke. Ne glede na to se bodo ti kupci po koncu recesije vrnili, saj imajo jasno sliko o blagovni znamki in vedo, zakaj si jo želijo. Višja cena blagovne znamke tako ni problem, dokler potrošniki verujejo, da za svoj denar dobijo zeleno vrednost.

Večina potrošnikov najde varnost v kupovanju cenjenih blagovnih znamk z dobrim imenom. Vendar ko je enkrat profil vrhunske blagovne znamke (ki opravičuje višjo ceno) izgubljen, je to zelo težko popraviti. Predvsem nižje cene lahko privedejo

do tega. Prav tako pogoste promocijske akcije učijo lojalne kupce, da pričakujejo nižjo ceno ali da kupujejo samo v akcijah, kar lahko poškoduje ugled znamke tudi v prihodnosti, saj se kupci navadijo kupovati na zalogo. Lahko se zgodi, da je tržni delež po končani akciji manjši, kot je bil pred njo, in se ne bo nikoli vrnil na prejšnje stanje. Vrhunske blagovne znamke bi morale obdržati svojo ceno tudi v recesiji in poudarjati, da je cena visoka zaradi kvalitete. Po drugi strani pa bi cenejše blagovne znamke morale agresivno poudarjati svojo nižjo ceno!

V času recesije se kratkoročni dobički poskušajo ustvariti tudi tako, da se zmanjšuje proračun za marketing. Posledice tega so lahko katastrofalne. Blagovne znamke so lahko brez oglasov določeno obdobje (približno pol leta), ne da bi se to poznalo na prodaji. Problem je v daljšem časovnem obdobju, saj ko začne blagovna znamka padati, je to padanje zelo težko zaustaviti.

Reklame lahko delujejo na mnogo načinov. Promoviranje novih proizvodov in novih sporočil, pri katerih je važno, da z njimi dosežemo povečanje kratkoročnih dobičkov – prodaje; reklame, ki delajo blagovno znamko slavno; reklame, ki vzdržujejo zvezo s potrošnikom in pri katerih so važni dolgoročni spomin in asociacije. Oglaševanje primarno ni usmerjeno na kratkoročno prodajo, ampak ima večina reklam za cilj dolgoročni efekt (prodajo), ki se pridobi z vzpostavljanjem emocionalne naveze. Brez vzpostavitve in konstantnega ohranjanja le-te blagovna znamka ne more računati na dolgoročno povečanje prodaje.

Obstaja velika količina podatkov oz. dokazov, da zmanjšanje oglaševanja v času recesije ni pametna odločitev. Zmanjševanje proračuna za marketing lahko postavi blagovno znamko v zelo slab položaj, ko je recesije konec. Mnogo raziskav je pokazalo, da je najboljša strategija v času recesije povečevanje oglaševanja. Analiza baze podatkov PIMS (Profits Impact Of Marketing Strategies) nam to dokazuje. Metoda temelji na primerjanju rezultatov podjetij, ki so v času recesije povečala, zadržala in zmanjšala investicije v marketing. Za merjenje je uporabljen ROCA (Return On Capital Employed - vračanje od skupno vložnega kapitala) v času recesije, ROCA za čas prvih dveh let po recesiji in spremembe v tržnem deležu v teh dveh letih. Podjetja, ki so manjšala stroške marketinga v času recesije, so kratkoročno v recesiji pridobila, vendar so v času gospodarske rasti veliko izgubila. Podjetja, ki niso zmanjšala stroškov marketinga v času recesije, pa so v času rasti ustvarila velik donos na skupni vloženi kapital in dodatni 1.3% tržni delež.

Navedene zaključke lahko pojasnimo s pomočjo treh osnovnih dejstev:

1. Povezava med tržnim deležem (SOM – Share Of Market) in deležem v ciljnih kupcih (SOV - Share Of Voice). Povezava med njima je dokazana: čim večji je delež v ciljnih kupcih v primerjavi s tržnim deležem večja je verjetnost, da bo blagovna znamka povečala svoj tržni delež v naslednjem letu. Torej, če podjetje poveča investicije v marketing, medtem ko jih ostala podjetja zmanjšujejo, bo posledica to, da bo blagovna znamka pridobila prednost, ki jo lahko podjetje še leta vzdržuje.

2. Zveza med velikostjo blagovne znamke in profitne marže: Velike blagovne znamke imajo prednost pred malimi. Če velike blagovne znamke v času recesije še povečajo svoj tržni delež, ga bodo tudi po koncu le-te obdržale.
3. Lansiranje novega proizvoda ima lahko v času recesije boljši rezultat. Izdelek, ki je edinstven in veliko boljši od drugih, bi moral imeti višjo ceno od ostalih ne glede na to, da so kupci na cene občutljivi. Slaba in neodločna konkurenca pa lahko zamudi ponudbo novega proizvoda.

Na kratko bi lahko čas recesije opisali kot maratonski tek. Modro podjetje se bo trudilo izkoristiti prednost in jo tudi povečevati, dokler drugi zaostajajo. Če ostali dopustijo, jim bo zelo težko zaostanek nadoknaditi samo v času rasti!

Vodilni podjetniki to dobro vedo. Vodilni menedžer v P & G je v intervjuju za Wall Street Journal izjavil: »Imamo filozofijo in strategijo. Ko so časi težki, mi povečujemo tržni delež«.

Po drugi strani podjetja, ki nimajo na voljo tolikšnih sredstev, morajo preživeti krizo, kakor najbolje znajo. Ne glede na dokaze, ki nam povedo, da je recesija najboljši čas za agresivno oglaševanje, pa bi morala biti manjša podjetja previdna.

Predvsem podjetja ne smejo izgubiti svojih obstoječih kupcev, saj so ti najdragocenejši. Podjetja morajo imeti takšne marketinške aktivnosti, ki se osredotočajo na to skupino. Kupci morajo biti veseli in nagrajeni za svojo lojalnost, njihove potrebe morajo biti zadovoljene.

Rešitev iz krize podjetje lahko najde tudi tako, da blagovno znamko repozicionira, kar povzroči, da blagovna znamka postane atraktivna za večje število potrošnikov. Unilever je to naredil z blagovno znamo Dove v Turčiji. Prej je bil Dove dražji od konkurence in usmerjen na bogatejše ženske. V času recesije 2001 pa je bila narejena sprememba. S sporočilom, da Dove pere in osvežuje, so se obrnili na srednji sloj kupcev, ki je tudi mnogo številčnejši. Dove je leta 2001 dvakratno povečal svoj proračun za oglaševanje, rezultat je bil povečanje tržnega deleža za 5% do sredine leta 2002.

Ekonomska kriza ima različne učinke na izdelke in storitve. Kupci v času recesije odlašajo z nakupi izdelkov, kot so avtomobili, gospodinjski aparati ... Tisti, ki se za tak nakup vseeno odločijo, pa se zelo podrobno informirajo in tudi zbijajo ceno. Kupci so vse bolj občutljivi na ceno, blagovne znamke v trgovskih verigah postanejo privlačnejše. Po drugi strani pa luksuzni izdelki, ki si jih kupci še lahko privoščijo, lahko postanejo še bolj prodajani. Ljudje zamenjujemo drage užitke (potovanja, drage obleke) s cenejšimi, kot so čokolada, alkohol, kozmetika.

Storitve, ki imajo dolgoročne pogodbe, kot na primer telefonija, bodo manj v krizi, ker so recesije v glavnem kratkoročne.

3 Kupčeva naklonjenost

Tabela 1: Možni odzivi potrošnikov na zmanjšanje kupne moči (povzeto po Van Wen, W. M., Schelbergen, F. J.)

<i>VRSTA ODZIVOV/DEJAVNOSTI</i>	<i>PRIMERI/OPISI</i>
Dejavnosti, ki so usmerjene k ohranitvi življenjskega standarda	V želji po ohranitvi kupne moči potrošnik oz. gospodinjstvo išče dodatno zaposlitev, oddaja sobe, poveča domačo proizvodnjo, prodaja družinsko bogastvo, se izogiba davkom, manj varčuje, več kupuje na kredit, kar vse kratkoročno povzroči povečanje dohodka.
Dejavnosti, ki so usmerjene k prilagajanju novemu, nižjemu življenjskemu standardu (ekonomiziranje)	Če potrošniki v nekem zmernem časovnem obdobju ne uspejo nadomestiti izgube kupne moči, so prisiljeni varčevati pri nakupih: kupujejo ceneje, manj, nižje kakovosti ali izdelke izdelujejo sami.
Dejavnosti predhodnega značaja oz. preventivne dejavnosti	Se odvijajo, še preden so potrošniki zaznali dejanski padec kupne moči in jih izvajajo, da bi ohranili obstoječi standard. Značilni odzivi: večji obseg varčevanja, manj izposojanja, ustvarjanje zalog, pospešeno odplačevanje dolgov, kupovanje izdelkov višje kakovosti in večje trajnosti
Pasiven odziv	Nekateri potrošniki ignorirajo občuteni ali pričakovani padec kupne moči in poskušajo ohraniti obstoječi življenjski standard, dokler je to mogoče.

Vir: Marketing magazin, št. 338.

Po podatkih o jakosti blagovne znamke BrandZ (www.brandz.com) je praviloma vsak deseti kupec v kategoriji motiviran izključno s ceno. Če recesija traja dlje in se število takšnih kupcev poveča, bodo še vedno zasedali majhen delež. Tisti, ki pod finančnim pritiskom začnejo kupovati cenejše izdelke, najbrž niso bili lojalni kupci od vsega začetka. Lojalni kupci bodo ne glede na krizo iskali načine, kako kupiti proizvod in storitev. Čakali bodo na akcije, večja cenejša pakiranja, proizvod bodo kupovali v centrih Outlet, ki nudijo izdelke po najboljši ceni.

V Argentini je po recesiji leta 1999, ki se je razvila tudi v krizo leta 2001, veliko ljudi nehalo kupovati svoje priljubljene blagovne znamke in začelo posegati po cenejših. Vrhunske blagovne znamke, ki so preživele, so uspeli zato, ker so ponudile cenejše pakiranje, nove oblike. Poudarjale so kvaliteto in vrednost za denar.

Torej, če ljudje enostavno ne morejo več kupovati priljubljene blagovne znamke ali so preveč cenovno občutljivi, je osnovni problem v vrednostni percepciji. Ali kupci verjamejo, da blagovna znamka nudi večjo vrednost kot konkurenti?

Če ima blagovna znamka dostopno ceno, se bodo kupci odločili za njo ne glede na to, da so na trgu tudi cenejši izdelki. To bodo naredili zaradi zaupanja. V času recesije je treba kupce spomniti, zakaj je blagovna znamka vredna svoje cene predvsem z izpostavljanjem njene funkcionalne prednosti.

4 Marketing in kriza v Sloveniji

Večja in prepoznavnejša podjetja imajo vzpostavljen marketinški oddelek. Proračun marketinškega oddelka znaša povprečno štiri odstotke celotnega letnega prometa podjetja. Trideset odstotkov anketiranih v marketinških oddelkih je povedalo, da se je marketinški proračun znižal, 60 % anketiranih je dejalo, da je enak, 10 % pa, da se je povišal.

Povprečna porazdeljenost marketinškega proračuna po dejavnostih kaže spodnja tabela.

Tabela 2: Razpored marketinških sredstev v večjih podjetjih v Sloveniji

<i>DEJAVNOST</i>	<i>%</i>
Oglaševanje	38
Direktni marketing	17
Odnosi z javnostmi	10
Tržne raziskave	5
Ostale aktivnosti	30
Skupaj	100

Vir: Marketing magazin

Tina Kumelj je povedala, da v lanskem letu kljub krizi v Ljubljanskih mlekarnah niso zmanjševali marketinških proračunov, pač pa so jih še nekoliko povečali. V Perutnini Ptuj so po besedah Ficka predstavili novo drago linijo izdelkov Slim&Fit, ki je kljub krizi postala prodajna uspešnica. Na splošno pa je zanimivo to, da premium izdelki niso toliko izgubili. Najbolj prizadete v vseh teh podjetjih so bile blagovne znamke srednjega razreda. Velik udarec je kriza prizadejala tudi bančnemu sektorju, ki je bil prisiljen spremeniti trženjske strategije predvsem na področju bančnih kreditov. Medtem ko je sektor mobilne telefonije vstopil v krizo že pripravljen, saj je trg dodobra prevetрил tretji mobilni operater, ki je stopil na slovenski trg že kar nekoliko pred začetkom krize in postavil nova pravila tako v trženjskem komuniciranju kot tudi v prodaji.

5 Recesija spreminja marketing

Že prej so mnogi predvidevali, da bodo tiskani mediji izginili in slabe gospodarske razmere bi to lahko še pospešile. Oglaševalci niso več toliko naklonjeni dragim oglašom v časopisih, bralci pa se vedno bolj umikajo na splet. Pomislite pri sebi, kdaj ste nazadnje prijeli časopis v roke in kdaj ste nazadnje zagledali oglas. Zdaj pa še pomislite, koliko spletnih strani ste danes preklikali in ali ste videli kakšen oglas in mogoče kaj kupili oziroma naročili. Sami presodite, kakšen je trend in v katero smer gremo.

V enem od boljše stoječih slovenskih časopisov so se lani glede na isto obdobje lani prihodki od oglaševanja v tiskani izdaji zmanjšali za 35 do 40 odstotkov, na spletu pa za 25 odstotkov. Recesija se kar pozna. Sicer pa je znano, da so naročniki vedno

bolj varčni v začetku leta, a letos so bili še posebej previdni. Do konca leta se lahko veliko nadoknadi.

Tiskani mediji se bodo morali prilagoditi. Mnogi so že zelo zakorakali na splet, potrebni pa bodo še večji koraki. Nekateri bodo izginili. V Sloveniji je kar nekaj časopisov, ki niso produktivni. Veliko je nepotrebnih stroškov, veliko je urednikov, ki dobro služijo, a bolj malo delajo. Potrebne bodo spremembe tudi na tem področju. Oglasi v tiskanih medijih se bodo morali poceniti, več oglasov bodo morali ponuditi v paketu, več bo moralo biti oglasnih člankov in več oglasov, vpetih v nek kontekst. Oglaševalske akcije v tisku bi lahko tudi bolj povezali s spletnimi.

Televizijski oglasi so drugačna zgodba in prihodnost ni ravno jasna. Vsekakor pa tudi televizijcem splet in recesija odžirata kar nekaj oglaševalskega kolača. Vprašanje je, kaj se bo zgodilo s televizijo, če izginejo reklame za kozmetiko in pralne praške. Če kakšen novi ali stari proizvajalec uvede spremembe, ki bi jih morali posnemati tudi drugi. Vsekakor pa bo televizija še kar nekaj časa močna, ogromne vsote denarja se stekajo tja in še nekaj časa se bodo, a tudi oni se bodo morali prilagajati. Oglaševalci bodo vedno bolj želeli meriti učinek, katerega je mnogokrat izjemno težko.

Recesija je prinesla bolj premišljeno ravnanje z denarjem. Podjetja so postala previdnejša. V marketingu je tako, da je treba najprej zapolniti vse brezplačne načine pridobivanja in ohranjanja strank, potem pa zapravimo še kaj denarja. Mnogi so spredvideli, da je optimizacija spletne strani za ključne besede v iskalnikih lahko zelo učinkovita. Denar so raje vložili v izboljšanje spletne predstavitve in kakšno spletno akcijo kot v tiskane oglase ali tiste na televiziji. Tudi zato, ker bo kupec prišel na vašo spletno stran, ko se bo zanimal za vašo storitev. Oglašujte ob pravem času na pravem mestu; to je najbolj učinkovito. Tega za TV oglase ne moremo reči. Naročnikom oglasov je tudi vedno bolj jasno, da je bolje vložiti v dobro službo za odnose z mediji kot v oglase v medijih.

Marketing velikokrat nima takojšnjega učinka in mnogi zdaj delajo za obdobje čez dve leti, ko bi se lahko začel optimizem v gospodarstvu. Treba je delati zdaj, kar se bo poznalo šele čez čas. Zaupanje se vzpostavlja dlje časa. Recesija je vsekakor priložnost, ker povzroča spremembe, za vsakogar je to lahko pozitivno in obratno. Za učinek je treba nekaj narediti.

6 Recesija in oglaševanje v Sloveniji

Radio kot medij je imel v lanskem letu 4,3 odstotka velik kos dobrih 540 milijonov evrov težke slovenske oglaševalske pogače, ki je kljub recesiji vzhajala - za 3,5 odstotka, če smo natančni. Tako kažejo bruto vrednosti oglaševanja, ki jih analizirajo v raziskavi Mediana IBO. Ob tem zapišimo, da je to ena najmanjših rasti v 16-letni zgodovini te raziskave - po navadi je oglaševalski trg rasel z 10 odstotki letno.

Pomembnih sprememb na vrhu seznama največjih oglaševalcev ni bilo - na vrhu je s slabimi 18 milijoni multinacionalna družba P & G, sledi francoski L'Oreal, ki je lani porabil 17,85 milijona evrov oziroma kar 56 odstotkov več kot predlani, tretje mesto pa je pripadlo podjetju Henkel Slovenija, ki je porabil 17,63 milijona evrov. Na četrtem mestu je največji domači oglaševalec Mercator s 16,94 milijona evrov. Sicer pa je bila lani najbolj oglaševana dejavnost, tako Setinškova, trgovina, kjer lahko govorimo o 22-odstotnem povečanju oglaševanja. Sledi mobilna telefonija z osmimi odstotki, medtem ko so avtomobilisti, ki so nekdaj veljali za največje oglaševalce, zmanjšali bruto vrednost oglaševanja za štiri odstotke.

Zanimivo je bilo primerjati skupni oglaševalski kolač, kjer ima televizija 58,1-odstotni delež, sledijo revije (8,7 odstotka) in dnevnik (8,5 odstotka), z oglaševalskimi kolači največjih oglaševalcev. Ugotovimo lahko, da tuja podjetja - predvsem velike multinacionalke - ves svoj denar stavijo na televizijo, medtem ko slovenska podjetja svoj medijski proračun bolj razpršijo. Resda je tudi pri njih najbolj priljubljen medij televizija, vendar je njen delež bistveno manjši kot pri multinacionalkah.

Zakaj še vedno tako velika priljubljenost televizije med oglaševalci, predvsem tuji mi? Ali morda v času krize še raje sedamo pred televizor in se za urico ali dve »preselimo« v idilični svet mehiške nadaljevanke, ki ga zmoti le oglasni blok, v katerem nas skušajo Čehinje - večina oglasov multinacionalk je posnetih za celotno regijo in jih slovenske oglaševalske agencije le adaptirajo - prepričati, da ta in ta prašek pere bolj belo? Je torej potemtakem televizija najprimernejši medij za čas gospodarske krize?

Sodeč po odgovoru direktorja slovenske podružnice kozmetičnega giganta Beiersdorfa Kurta Altenburgerja, ki odgovarja, da so študije medijskih agencij pokazale, da so v času krize potrošniki raje doma kot zunaj, je očitno, da ima televizija večjo vlogo. To naj bi po njegovem še posebej veljalo za Slovenijo, kjer je vloga televizije tradicionalno pomembnejša kot v drugih državah. Doda pa še, da v letu 2009 niso zaznali, da bi Slovenci preživeli več časa doma. A Beiersdorfov kolač je podoben tistim v slovenskih podjetjih in po svoji strukturi zelo napreden, saj vlagajo celo v mobilni marketing. O močni vlogi televizije govorita tudi podatka, da okoli 70 odstotkov ameriških gospodinjstev še vedno spremlja klasično televizijo, in da je bil zadnji Super Bowl (prvenstvo ameriškega nogometa) s 106,5 milijona gledalcev najbolj gledana oddaja vseh časov - enako velja tudi za oglase, ki so se zavrteli v premorih. Tistega za doritose (čipsi) si je ogledalo kar 116 milijonov gledalcev. Sicer pa je bilo oglaševalsko leto 2009 predvsem leto prerazporejanja marketinških proračunov. V Drogi Kolinski, Kompas, Mercatorju, NLB, Petrolu, Simobilu in Zavarovalnici Maribor pravijo, da svojih trženjskih proračunov v lanskem letu zaradi vplivov krize niso zmanjševali, so jih pa izrabljali bolj premišljeno in prerazporedili tako, da so bili bolj učinkoviti. Podobno bo zanje tudi leto 2010, so še dodali. Kriza pa je očitno pomenila priložnost za nove medije, predvsem internet, ki jo je od vseh medijev iz krize - gledano globalno - še najbolje odnesel. »Pomenljiv je podatek iz Velike Britanije, ki pravi, da je v prvi polovici leta 2009 prav spletno oglaševanje prvič v zgodovini po vložkih prehitelo oglaševanje na televiziji - delež spletnega

oglaševanja se je povečal za 4,6 odstotka, prihodki od televizijskega oglaševanja pa so se zmanjšali za 16,1 odstotka,« razlaga Simon Cetin iz družbe Iprom.

7 Zaključek

Blagovne znamke postajajo najpomembnejše orodje podjetij. Vsako podjetje se trudi razviti, obdržati in nadalje razvijati blagovno znamko. Kupci v času recesije začnejo stiskati pasove, zato morajo blagovne znamke upravičiti svojo ceno. Ker so podjetja z razvitimi blagovnimi znamkami dobro stoječa, si lahko privoščijo, da v času recesije povečajo vlaganja v marketing. Povečajo oglaševanje, iščejo nove načine, kako priti do kupcev, pocenijo embalažo, imajo večja količinska pakiranja, akcije. Istočasno na trg dajejo vedno nove in nove proizvode in s tem še dodatno otežujejo življenje konkurenci. V skrajnih primerih, ko kupcev blagovne znamke zmanjkuje, imajo znamke tudi možnost repozicioniranja na trgu (znižajo cene ter se osredotočijo na večji sloj kupcev). Vendar se to zgodi zelo redko, saj se potem prejšnji kupci počutijo prevarani. Manjša podjetja tako nimajo možnosti za razvijanje blagovne znamke, saj se morajo boriti za tržne deleže in jih poskušajo ohraniti. Za povečan marketing in razvijanje novih izdelkov enostavno zmanjka denarja. Posvečati se morajo obstoječim kupcem in jih poskušati čim več ohraniti.

Recesija uspešnim blagovnim znamkam ne škodi, ampak je to čas, ko svoje tržne deleže samo povečujejo. Če citiram vodilnega menedžerja v podjetju P,&G v intervjuju za Wall Street Journal: »Imamo filozofijo in strategijo. Ko so časi težki, mi povečujemo tržni delež«.

LITERATURA

1. Devetak, G. (2007). Marketing management. Koper: Fakulteta za management.
2. Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
3. Korelc, T. (2006). Moč blagovne znamke: Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko. Marketing magazin, št. 346, 349, 352, 356.

Razlogi za bolniško odsotnost medicinskih sester v intenzivni terapiji

UDK 331.316:614.253.5

KLJUČNE BESEDE: zdravstveni absentizem, medicinske sestre, intenzivna terapija

POVZETEK - Absentizem oziroma odsotnost z delovnega mesta je pojav, s katerim se ukvarjajo vse sodobne družbe. Zdravstveni absentizem pa je pojem, ki označuje čas, ko zaposleni določen čas ne dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana. Medicinske sestre v intenzivnih terapijah so vsakodnevno izpostavljene stresnim situacijam in težkemu ter odgovornemu delu, ki zahteva psihično in fizično zdravega človeka. Zaradi prenatrpanih urnikov in obremenjenosti v poklicu se velikokrat odločijo za obisk pri zdravniku, čeprav to niso pravi razlogi za bolniško odsotnost. S primernim oblikovanjem dela se motivacija za delo poveča, to pa izboljša delovne rezultate, hkrati pa povečuje tudi zdravje in zadovoljstvo zaposlenih.

UDC 331.316:614.253.5

KEY WORDS: sickness absence, nurses, intensive care units

ABSTRACT - Absenteeism or absence from work is a phenomenon faced by all modern societies. Sickness absence is the term that refers to the time when an employee does not work due to sickness, injury or nursing a family member. Nurses in intensive care units are daily exposed to stressful situations as well as difficult and demanding tasks that require psychological and physical health. Due to an overcrowded schedule and the difficulty of the profession, they often opt for a visit at the doctor's office, but that are not proper reasons for sick leave. If work is appropriately organised, it increases motivation for work, thereby improving working results and the satisfaction of employees.

1 Uvod

Zdravstveni absentizem oziroma bolniški stalež predstavlja v Sloveniji resen družbeni, organizacijski in pravni problem. Raziskave kažejo, da ima tudi občutne ekonomske posledice za zaposlene, delodajalce, narodno gospodarstvo in področje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Absentizem se da zelo dobro obvladati na več načinov, vendar pa morajo interes pokazati zaposleni, pa tudi delodajalci in država.

Razlogov za bolniško odsotnost je veliko, le-ti pa so lahko upravičeni ali pa tudi ne. Delo medicinske sestre v intenzivni terapiji je odgovorno in zelo naporno. Zahteva celega človeka, ki je zdrav, spočit in zanesljiv. Vsaka storjena napaka lahko za bolnika pomeni poslabšanje zdravstvenega stanja ali pa celo smrt. Preobremenjenost, utrujenost in slabi delovni pogoji so velikokrat temeljni krivci za bolniški stalež medicinskih sester v intenzivni terapiji.

2 Zdravstveni absentizem

Zdravstveni absentizem je začasna zadržanost od dela zaradi bolezni, poškodb, nege družinskega člana ipd., s pravico do nadomestila plače. Razlikovati ga je potrebno od invalidnosti, ki je trajna zadržanost od dela zaradi bolezni oz. poškodb (Kramberger, 2008, str. 44).

Zdravstveni absentizem v Sloveniji je v primerjavi z drugimi evropskimi državami visok, vendar pa se v zadnjih letih znižuje. Vučković (2010, str. 17) navaja, da je v obdobju od leta 2000 do leta 2008 prišlo do zmanjšanja zdravstvenega absentizma. Izgubljenih je bilo nekoliko manj delovnih dni od dolgoletnega povprečja, in sicer skupno 9,7 milijonov delovnih dni, od česar je šlo v breme delodajalcev 5,3 milijone, v breme ZZZS pa 4,4 milijonov dni. Samo v letu 2009 je bilo izgubljenih 10.313.315 delovnih dni (5.626.424 v breme delodajalcev, 4.686.891 pa v breme ZZZS). V Sloveniji evidentiramo letno 10 do 11 milijonov izgubljenih delovnih dni, to pomeni, da dnevno od dela izostane približno 38.500-39.000 ljudi.

2.1 Zdravstveni absentizem medicinskih sester

Delo medicinske sestre je precej podvrženo stresnim situacijam, ki močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in tudi na celotno organizacijsko klimo. Kot najpomembnejši izvor stresa pri zdravstvenih delavcih Dernovšek, Gorenc in Jeriček (2006, str. 10) navajajo:

- skrb za bolnika,
- konflikte v delovni skupini,
- strokovno negotovost,
- vse večje zahteve javnosti.

V zloženki Izgorevanje, ki jo je leta 2006 izdal Inštitut za varovanje zdravja, lahko zasledimo, da tudi pri medicinskih sestrah prihaja do izgorevanja, ki je povezano z naravo njihovega dela. Izgorevanje je najbolj prisotno pri medicinskih sestrah na urgentnih oddelkih, nekoliko manj na intenzivnih terapijah, najmanj pa pri medicinskih sestrah, ki delajo v zdravstvenih domovih. Nekoliko bolj so obremenjene tudi medicinske sestre, ki delajo na psihiatričnih oddelkih.

Mednarodni svet medicinskih sester je Zbornici zdravstvene in babiške nege Slovenije posredoval izsledke raziskav, v katerih so ugotovili, da so medicinske sestre, ki stalno delajo nadure ali nimajo zadostne podpore, bolj nagnjene k povečanemu absentizmu in tudi slabšemu zdravju (Kramberger, 2008, str. 49).

2.2 Vzroki za zdravstveni absentizem

Vzrokov za bolniško odsotnost je veliko, v grobem pa se delijo na upravičene in neupravičene razloge.

Razloge za absentizem lahko združimo v tri skupine:

- subjektivni razlogi posameznika (delovna motivacija in zadovoljstvo pri delu),
- organizacijski razlogi (delovno okolje),
- širši družbeni dejavniki (vplivi širšega okolja) (Karan, 2007, str. 27).

Kramberger (2008, str. 44) navaja, da moramo pri odsotnosti od dela zaradi bolezni oziroma poškodb razlikovati med nenamerno in namerno odsotnostjo. Na nenamerno vplivajo predvsem vplivi iz delovnega in socialnega okolja (varstvo pri delu, delovna tehnologija, higiena, zdravo okolje ...), namerni zdravstveni absentizem pa ima vzroke predvsem v počutju zaposlenega (zadovoljstvo, motiviranost, pripadnost ...). Da bi odpravili vzroke za zdravstveni absentizem moramo najprej poznati dejavnike, ki nanj vplivajo. Mnogi avtorji omenjajo kot enega bistvenih dejavnikov za povečano odsotnost od dela nezadovoljstvo pri delu, na katerega pa lahko vpliva več faktorjev, povezanih z delovnim mestom posameznega zaposlenega.

Florjančič (1994, str. 54) deli vzroke, ki povečujejo absentizem, na:

- objektivne vzroke (pravni, ekonomski, geografski ...), na katere ne moremo vplivati, in
- subjektivne vzroke, ki pa so pretežno psihične in socialne narave.

Psihosocialni vzroki so tisti vzroki, ki na kakršen koli način povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi. Prav to nezadovoljstvo pa se sprva kaže v absentizmu in končno tudi v fluktuaciji iz podjetja (Florjančič, Ferjan, Bernik, 1999, str. 76).

Nagnjenost k namernemu zdravstvenemu absentizmu je višja, čim večje/-a je:

- nezadovoljstvo na delovnem mestu,
- podjetje,
- razlika med pričakovano in prejeto plačo,
- razlika med pričakovanim in doseženim napredovanjem,
- število zaposlenih na oddelku,
- monotonost dela,
- oddaljenost delovnega mesta od doma (Kramberger, 2008, str. 47).

Kramberger (2008) pa tudi navaja, da je nagnjenost k tej obliki absentizma manjša, čim večja je:

- udeležba zaposlenih pri odločitvah, ki zadevajo njih same,
- raznolikost delovnih nalog.

Prav tako pa naj bi namerni zdravstveni absentizem naraščal predvsem:

- pri sodelavcih z višjo stopnjo strahu,
- pri sodelavkah z velikimi družinami.

2.3 Ukrepi za zmanjševanje zdravstvenega absentizma

Delodajalec lahko ogromno naredi za zmanjšanje nenamernega zdravstvenega absentizma predvsem na področju izboljšanja delovnih pogojev, vendar pa naleti na težave pri odpravljanju namernega, saj vzroke zanj pozna izključno le vsak posameznik. Ta oblika pa močno vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi, hkrati pa

povzroča tudi ogromne težave, saj mora menedžment poskrbeti za nadomeščanja, dodatna usposabljanja, plačila nadurnega dela, s tem pa tudi za nemoten potek dela. V intenzivnih terapijah je to zelo težko, kajti delokrog je specifičen, usposabljanje novih zaposlenih traja predolgo, nadomeščanje iz drugih oddelkov pa zaradi specifičnosti dela ne pride v poštev.

Škoda, ki jo namerni absentizem povzroča, pa se kaže kot:

- motnja delovne organizacije (gre predvsem za vprašanje, zakaj bi se bilo vredno truditi, če to ni cenjeno in se negativno ne kaznuje),
- negativen vpliv na kulturo delovne organizacije (v delovni sredini se uveljavi kultura, da se delovna zagnanost ne ceni in ne izplača, ker namerni absentizem nima negativnega predznaka in mu ne sledijo sankcije) (Kramberger, 2008, str. 47).

Težava zaradi izostankov z dela je odvisna od zakonodaje in zdravstva. Zdravniki imajo vsa pooblastila za izdajanje bolniških listov, zakonodaja pa jim to omogoča. Do izostankov pride zaradi spleta treh dejavnikov: razmer pri delu, potreb zaposlenih in odločitve zdravnika. Delovna organizacija ustvarja delovne pogoje, ki so dobri ali pa slabi, zaposleni se odloči za obisk zdravnika, slednji pa presoja o izdaji bolniškega lista. Glavni vzrok pa je potreba zaposlenega po odsotnosti z dela, če gre za bolezen ali pa katero koli drugo potrebo po odsotnosti.

Tako Škerjanc (2004) meni, da je le manjši del vzrokov povezanih z zdravstvenim stanjem zaposlenih in da imajo mnogo večji vpliv dejavniki človekovega delovnega, bivalnega in socialnega okolja, zlasti motivacija za delo, delovne razmere, stopnja zaposlenosti, varstvo in varnost pri delu, medsebojni odnosi, predpisi in podobno.

3 Metodologija

Uporabili smo deskriptivno metodo dela s študijem strokovne literature. V empiričnem delu smo uporabili kvantitativno obliko dela, za tehniko zbiranja podatkov pa je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki je vseboval 7 vprašanj zaprtega tipa in 1 vprašanje s trditvami, ki so jih anketiranci ocenjevali na podlagi Likartove lestvice.

3.1 Predmet raziskovanja

Predmet raziskovanja so razlogi za bolniško odsotnost medicinskih sester v intenzivni terapiji. Problem raziskovanja je pojavljanje namernega absentizma pri medicinskih sestrah, ki se pojavlja predvsem kot posledica preobremenjenosti, slabih delovnih pogojev, pomanjkanja kadra in nezadovoljstva.

3.2 Cilj raziskovanja

Cilj je preučiti in narediti kratek pregled literature o absentizmu na splošno, o vzrokih za pojavljanje absentizma in ukrepih za odpravljanje, oziroma zmanjševanje zdra-

vstvenega absentizma. V empiričnem delu pa je cilj ugotoviti, ali gre pri medicinskih sestrah za pojavljanje namernega ali nenamernega zdravstvenega absentizma.

3.3 Naloge

Za doseg cilja je bilo treba izbrati literaturo, jo predelati in analizirati. Pripravili smo vprašanja, oblikovali anketni vprašalnik in ga pilotsko testirali. Sledilo je zbiranje podatkov in njihova analiza.

3.4 Vzorec

Razdeljenih je bilo 30 anket, vse pa so bile vrnjene in pravilno rešene. V raziskavo so bile zajete medicinske sestre in zdravstveni tehniki, zaposleni v Centralni intenzivni terapiji v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana. Vsi sodelujoči so prostovoljno privolili v sodelovanje pri raziskavi. V kolektivu prevladujejo ženske (60 %). To je izredno mlad kolektiv, saj kar 57 % zaposlenih spada v starostno skupino 20 - 25 let, sledi ji starostna skupina 26 - 35 let (33 %), starejših od 36 let pa je le 10 %. Teh 10 % ima tudi največ delovne dobe, in sicer več kot 21 let, sledi skupina s skupno delovno dobo 11-20 let (7 %), močno pa prevladuje skupina z delovno dobo 0-10 let, saj je takih kar 83 %.

3.5 Obdelava podatkov

Pridobljene podatke smo kategorizirali in jih obdelali z računalniškim programom Microsoft Excel 2003.

4 Rezultati in interpretacija

Zanimalo nas je, kolikokrat v zadnjem letu so bili zaposleni odsotni z dela zaradi bolniškega staleža. Nekaj več kot polovica jih je odgovorila, da sploh niso bili na bolniški (57 %), 40 % jih je bilo na bolniški v zadnjem letu do 3-krat, več kot 3-krat pa le 3 %. Spraševali smo tudi, če je bila ta bolniška odsotnost vedno z upravičenim razlogom, in 90 % jih je odgovorilo pozitivno, 10 % pa jih je bilo na bolniški iz neupravičenih razlogov. Z izbranim odgovorom so anketiranci označili delovno klimo v Centralni intenzivni terapiji. Nekaj več kot polovica (54 %) jih meni, da je le-ta izredno slaba, 46 % pa jih meni, da je dobra. Prav tako jih je dobra polovica (60 %) nezadovoljnih in niso motivirani za delo, 40 % pa jih je motiviranih za delo in so v službi zadovoljni.

Tabela 1: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi preobremenjenosti.

<i>Bolniška odsotnost zaradi preobremenjenosti</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Se sploh ne strinjam	15	50 %
Se ne strinjam	4	13 %
Se delno strinjam	2	7 %
Se strinjam	4	13 %
Absolutno se strinjam	5	17 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Anketirance smo spraševali o bolniški odsotnosti zaradi preobremenjenosti. Kar 63 % medicinskih sester/tehnikov je navedlo, da to ni bil nikoli razlog za njihovo bolniško odsotnost, od tega se jih 50 % s to trditvijo sploh ni strinjalo, 13 % pa je navedlo odgovor, da se s tem ne strinjajo. 7 % se jih je le delno strinjalo s to trditvijo. 30 % anketiranih pa je navedlo, da je to pri njih predstavljalo razlog za bolniško odsotnost, in sicer se jih je 13 % strinjalo s to trditvijo, 17 % pa se je absolutno strinjalo s trditvijo, da je preobremenjenost pri njih že bila razlog za bolniško odsotnost.

Tabela 2: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi slabe delovne klime in medsebojnih odnosov.

<i>Bolniška odsotnost zaradi slabe delovne klime in medsebojnih odnosov</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Se sploh ne strinjam	18	60 %
Se ne strinjam	4	13 %
Se delno strinjam	1	3 %
Se strinjam	5	17 %
Absolutno se strinjam	2	7 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Zanimalo nas je tudi, če so slaba delavna klima in medsebojni odnosi razlog za bolniško odsotnost v kolektivu. Slaba delovna klima in medsebojni odnosi niso razlogi za bolniško odsotnost medicinskih sester/tehnikov v Centralni intenzivni terapiji, tako meni kar 73 % zaposlenih. S to trditvijo se jih 60 % sploh ne strinja, 13 % pa jih je odgovorilo, da se s to trditvijo ne strinjajo. 27 % se jih s to trditvijo strinja, od tega le ena oseba delno, kar predstavlja 3 %, 17 % se jih strinja in 7 % jih je navedlo, da se s to trditvijo absolutno strinjajo.

Tabela 3: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi neodobrenega dopusta.

<i>Bolniška odsotnost zaradi neodobrenega letnega dopusta</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Se sploh ne strinjam	19	62.5 %
Se ne strinjam	5	16.5 %
Se delno strinjam	2	7 %
Se strinjam	2	7 %
Absolutno se strinjam	2	7 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Letni dopust je odmerjen natančno za vsakega zaposlenega posebej, z določenimi začetnimi predpostavkami, ki se individualno razlikujejo. Običajno ljudje po dopustu prihajajo nazaj na delo spočiti in motivirani za nove izzive. Nas je zanimalo, koliko se pojavlja neodobren dopust v želenem terminu kot razlog za bolniško odsotnost. Večina anketirancev je odgovorila, da to za njih nikoli ne predstavlja razloga za bolniško odsotnost (79 %). Dva anketiranca sta se s to trditvijo le delno strinjala, kar predstavlja 7 % vprašanih, štirje pa so navedli, da je to eden izmed razlogov za njihovo bolniško odsotnost.

Tabela 4: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi prenapornega urnika.

<i>Bolniška odsotnost zaradi prenapornega urnika</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Se sploh ne strinjam	4	13.5 %
Se ne strinjam	2	7 %
Se delno strinjam	5	16.5 %
Se strinjam	13	43 %
Absolutno se strinjam	6	20 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Urnik dela je mnogokrat jabolko spora med sodelavci, pa ne velja le za medicinske sestre in tehnike, temveč tudi za vse ostale profile zaposlenih, še posebej če gre za turnusno triizmensko delo. Kar 63 % anketiranih je že bilo v bolniškem staležu zaradi neodobrenega dopusta v želenem terminu. 16.5 % pa se ni moglo odločiti za negativen oziroma pozitiven odgovor, saj so navedli, da se s trditvijo, da so bili v bolniški zaradi neodobrenega dopusta, le delno strinjajo. Samo dobrim 20 % pa se neodobren dopustne zdi upravičen razlog za bolniško odsotnost, kar predstavlja le četrtino vseh vprašanih.

Tabela 5: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi nerazumevanja nadrejenih.

<i>Bolniška odsotnost zaradi nerazumevanja nadrejenih</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Se sploh ne strinjam	19	63 %
Se ne strinjam	3	10 %
Se delno strinjam	2	7 %
Se strinjam	3	10 %
Absolutno se strinjam	3	10 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Iz tabele je razvidno, da zaposleni nimajo težav z razumevanjem nadrejenih, saj so v veliki večini odgovorili, da nerazumevanje nadrejenih ni razlog za bolniško odsotnost (73 %). Samo dva anketiranca sta se le delno strinjala s to trditvijo. Vendar pa je kljub spodbudnim odgovorom četrtina vprašanih (20 %) navedla, da je eden izmed razlogov za njihovo bolniško odsotnost nerazumevanje nadrejenih.

Tabela 6: Prikaz bolniške odsotnosti zaradi slabih delovnih pogojev.

Bolniška odsotnost zarradi slabih delovnih pogojev	<i>f</i>	<i>f</i> %
Se sploh ne strinjam	3	10 %
Se ne strinjam	3	10 %
Se delno strinjam	0	0 %
Se strinjam	16	53 %
Absolutno se strinjam	8	27 %
SKUPAJ	30	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Največji razlog za bolniško odsotnost medicinskih sester/tehnikov so prav slabi delovni pogoji, saj je zaradi le-teh bilo na bolniški kar 80 % vseh anketiranih. Le 20 % anketiranih ni nikoli izkoristilo slabih delovnih pogojev kot razloga za bolniško odsotnost.

5 Sklep

Delo medicinske sestre v intenzivni terapiji predstavlja velik psihofizični napor. V obravnavo življenjsko ogroženih bolnikov pa medicinske sestre vstopajo vsaka z drugačnim znanjem, tehničnimi sposobnostmi in perspektivami. Vse pa imajo pri delu svojo odgovornost, vrednote, znanje, sposobnosti in cilje, ki jih mora vsaka medicinska sestra v skupni skrbi za bolnika uskladiti s svojo vlogo v timu pri skupnem sprejemanju odločitev.

Delo v intenzivni terapiji poteka v treh izmenah, ne glede na profil izobrazbe. Zeh-tava tudi veliko osebne samoiniciative in s tem povezanega vsakodnevnega učenja, ki ni vezano samo na čas, ki ga medicinska sestra preživi v delovnem okolju, temveč velikokrat tudi na domače okolje.

Raziskave kažejo, da so k povečanemu zdravstvenemu absentizmu nagnjene prav medicinske sestre, ki so zaposlene na urgentnih oddelkih in intenzivnih terapijah.

Ugotovili smo, da v Centralni intenzivni terapiji (v nadaljevanju CIT) medicinske sestre odhajajo na bolniško predvsem zaradi slabih delovnih pogojev in prenaporne-ga urnika. V zadnjem letu jih je bilo kar 40 % do 3-krat v bolniškem staležu, vendar pa jih kar 90 % kljub pričujočim rezultatom meni, da so bile vedno v bolniškem staležu iz upravičenih razlogov. Medicinske sestre menijo, da delajo v kolektivu, kjer je dobra delovna klima in prevladujejo dobri delovni odnosi, saj jih je le četrtna nasprotnega mnenja in so iz tega razloga izkoristile pravice do bolniške odsotnosti. Tudi neodobren dopust v zelenem terminu in nerazumevanje vodilnih nista glavna vzroka za povečano bolniško odsotnost medicinskih sester, saj se je za neodobren dopust opredelila le šestina anketiranih, za nerazumevanje vodilnih pa slaba petina. Najbolj pereč problem ostaja prenaporen urnik in slabi delovni pogoji.

Menimo, da mora delodajalec z vsemi ukrepi obvladovati zdravstveni absentizem na takšen način, da bo ustvaril medicinskim sestram prijazno in zdravo delovno okolje, jih bolj motiviral in stimuliral tiste, ki so redko v bolniškem staležu. Treba je zaposliti nove ljudi in najti ustrezen način, da bi v tem delovnem okolju tudi ostali. Tako bi lahko razbremenili zaposlene, urniki bi bili bolj ugodni, zato bi imeli več časa za počitek in posvečanje svojim družinam, na delo pa bi prihajali bolj motivirani. S tem bi se še izboljšali že sedaj dobri medsebojni odnosi, ki med sodelavci stkejo prijateljske vezi, v katerih prevladujejo odkritost, spoštovanje in poštenost. V takšnem delovnem okolju se ljudje počutijo dobro, se vsakodnevno radi vračajo na delo in so tam tudi mnogo bolj uspešni. Tu ni bolniških odsotnosti, mnogokrat niti takrat, ko bi bilo to upravičeno. Navsezadnje pa vsi zaposleni delamo v dobro bolnikov, slednji pa se v takem okolju dobro počutijo, kar izboljša tudi kvaliteto zdravljenja.

LITERATURA

1. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., Jeriček, H. (2006). Ko te strese stres. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, str. 8-18.
2. Florjančič, J. (1994). Planiranje kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
3. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
4. Jeriček, H., Gorenc, M., Dernovšek, M. (2006). Izgorevanje. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
5. Karan, M.: Odsotnost z dela - velik strošek za podjetja. Spletna stran: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-stroshek-za-podjetja-77.aspx>. [Citirano 26. 10. 2011].
6. Kramberger, P. (2008). Zadovoljstvo na delovnem mestu in zdravstveni absentizem v Sloveniji. V: Banović, N. rz al.(ur.), Ravnanje z zaposlenimi in sodelavci. 11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov v zdravstvu (str. 42-50). Laško: Terme Laško-Thermana.
7. Škerjanc, A. (2004). Delazmožnost bolnika s primarnim glavobolom. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, str. 10-13.
8. Vučković, R. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma - izziv za družbo. V: Kos, D. (ur): Zdravstveni absentizem v Sloveniji. Zbornik primerov iz dobre prakse 14 Slovenskih podjetij (str. 10-20). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Dr. Tomaž Kostanjevec, Suzana Rožič, mag.

Spodbujanje investicij v javnem sektorju v času gospodarske krize

UDK 35+658.152

KLJUČNE BESEDE: javni sektor, investicije, investicijska dokumentacija, večkriterijska analiza

POVZETEK - Globalna finančna kriza izvira iz poslabšanja razmer na ameriškem drugorazrednem nepremičninskem trgu posojil in drugih mikro- in makroekonomskih dejavnikov, ki so prispevali h kopičenju problemov na nepremičninskem trgu v ZDA. Prvo znamenje krize se je pojavilo aprila 2007, ko je ob poku hipotekarnega balona v ZDA bankrotirala prva hipotekarna ustanova. Padec cen nepremičnin pa s tem ni bil zaustavljen, sledile so številne nacionalizacije hipotekarnih finančnih ustanov. Iz ZDA se je finančna kriza preselila v Evropo in udarila kot val stečajev na domala vsa gospodarska področja. Najbolj neprizadet je ostal javni sektor, ki pa mora v skladu z investicijsko dokumentacijo dokazati smisel in upravičenost investicije. Argumentacija upravičenosti, ki je zaradi pomembnosti vlaganj in pridobivanja sredstev toliko večja kot v času »debelih krav«, je v prispevku podkrepljena z večkriterijsko metodo izbire najprimernejše investicije. Pozornost posvečamo finančnim in tehnično tehnološkim parametrom investicijske dokumentacije v večdimenzionalni analizi.

UDC 35+658.152

KEY WORDS: public sector, investment, investment documentation, multi-criteria analysis

ABSTRACT - The global financial crisis originated from the deterioration in the US sub-prime housing loan market and other micro and macro-economic factors that have contributed to the accumulation of problems in the housing market in the US. The first sign of crisis occurred in April 2007 when the mortgage bubble burst in the US and the first mortgage institution went bankrupt. However, the fall in property prices did not end, followed by a number of mortgage nationalisation processes of financial institutions. From the US, the financial crisis moved to Europe and struck as a wave of bankruptcies in almost all economic sectors. The least affected has been the public sector, which has to demonstrate the significance and viability of investments, according to the investment documentation. The argument that justifies the importance of investments and fundraising should be much more solid compared to the time of »fat cows«, which is supported in this paper by a multicriteria method of choosing the right investment. In this paper, attention is paid to the financial, technical and technological parameters of the investment documentation in a multidimensional analyses.

1 Uvod

Investicije v javnem sektorju so postale edina svetla točka investicij, za katere je možno dobiti plačilo v dogovorjenih rokih za opravljeno delo tudi v času gospodarske krize. Izbira in ohranjanje teh investicij pa je zelo pomembno, saj lahko pravilno izbrane prinesejo družbeno korist in tudi nova delovna mesta. Širok spekter možnosti izvedbe investicij bomo v članku omejili na pripravo investicijske dokumentacije, ki je osnova za ocenjevanje in morebiten začetek investicijskega cikla v javnem sektorju.

Izziv priprave investicijske dokumentacije v smislu argumentacije upravičenosti vlaganja in pridobivanja sredstev je danes še bistveno večja kot v času gospodarske progresije. Obravnava finančnih nihanj in spreminjanje obrestnih mer ter spremi-

njanje tečajev različnih valut predstavljajo le omejen ekonomski pogled na problem in v smislu večjih investicij predstavljajo dodaten problem. Spreminjanje prostor-skoureditvene zakonodaje in ekoloških zahtev pa predstavlja moment, ki je sicer logičen, a dražji. Razvojni argument je upravičen z višino vloženih tehnološko - tehničnih parametrov obravnavane investicije. Večkriterijska analiza omogoča ob sočasni obravnavi več parametrov izbiro prave poti z zmerno ali s ponderirano stopnjo vstavljenih parametrov. Pred izvedbo javnega naročila mora koristnik javnih financ pripraviti investicijsko dokumentacijo v skladu z veljavno zakonodajo. Vlada Republike Slovenije je kot zakonodajalka julija 2010 prenovila Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ (v nadaljevanju Uredba) z dopolnilom oziroma z Uredbo o spremembah, ki mora upoštevati vse zgoraj navedene argumente, ki jih bomo v nadaljevanju skušali osvetliti (Kostanjevec, 2011).

2 Globalna kriza prehaja v lokalno gospodarsko krizo

Na osnovi hitrega gospodarskega razvoja so ZDA po prvi svetovni vojni dokončno prevzele pozicijo prve gospodarske in politične sile sveta. Valu blaginje iz »zlatih dvajsetih let 20. stoletja« je sledil finančni polom jeseni 1929 in naznanil desetletno obdobje velike depresije. Padanje cen zaradi hiperprodukcije, upadanje industrijske rasti in investicij, propadanje številnih bank in podjetij zaradi plačilne nesposobnosti, množična brezposelnost, revščina ter še povrh naravne nesreče so postale stalne značilnosti problematičnega obdobja. Posledice velike depresije so postale globalne. Naraščajoči gospodarski in družbeni problemi so zaostri razmere na notranjepolitičnem prizorišču in povzročili izvolitev demokratskega predsedniškega kandidata Franklina Delana Roosevelta. Uveden je bil obsežen program gospodarskih in socialnih reform, zbranih v New Deal (ang. Nov dogovor), ki določa dogovor med predsednikom ZDA in ameriškim narodom o novi, enakopravnejši in pravičnejši družbeni ureditvi. Sprejete revolucionarne spremembe so v deželi tradicionalnega gospodarskega liberalizma naleteli na velik odpor višjih, vplivnih in bogatejših slojev, ki so iskali oporo v sodni veji oblasti, predvsem na ameriškem vrhovnem sodišču. S hitro, korenito in inovativno državno pomočjo je ZDA le uspelo prebroditi najhujše čase. A šele vstop v 2. svetovno vojno in povečano oboroževanje je deželo uspešno potegnilo iz uničujoče gospodarske recesije. Velika depresija in New Deal sta večja mejnika v sodobni svetovni zgodovini, katerih posledice so bile globalne in so spremenile politične, gospodarske in družbene razmere (Povzeto po Franko, 2010).

Za prikaz uničujočih posledic in analogije, ki jo lahko sklenemo iz sedanjih kriznih razmer, opišimo še globalno finančno krizo v 21. stoletju, ki izvira iz poslabšanja razmer na ameriškem drugorazrednem nepremičninskem trgu posojil in drugih mikro in makro ekonomskih dejavnikov, ki so prispevali h kopičenju problemov na

nepremičninskem trgu v ZDA. Prvo znamenje krize se je pojavilo aprila 2007, ko je ob poku hipotekarnega balona v ZDA bankrotirala prva hipotekarna ustanova. Padec cen nepremičnin pa s tem ni bil zaustavljen, sledile so številne nacionalizacije hipotekarnih finančnih ustanov (Brank, 2010).

Iz ZDA se je finančna kriza preselila v Evropo in s tem postala globalna, predvsem v močno povezanih Veliki Britaniji, Španiji, Islandiji in Irski. V oktobru 2008 so se sestali voditelji večjih držav Evrope in se dogovorili, da bodo države oblikovale sklade za garancije in dokapitalizacijo bank. Sprejeli so sklepe za več nadzora in regulacije ter večjo odgovornost, fleksibilnost pakta za stabilnost in omilitev protimonopolne evropske zakonodaje. Ustanovili so tudi sklad za pomoč majhnim in srednjim podjetjem v Evropski uniji za pomoč gospodarskemu sektorju (Brank, 2010).

Ali je bila pot prava, je veliko vprašanje glede na močno zadolženost posameznih držav (npr. Grčije, Italije in drugih v letih 2010 in 2011).

Dejavniki, ki so se pojavljali na mednarodnih finančnih trgih, so močno vplivali tudi na slovenska podjetja, ki so bila povezana s tujimi vlaganji ali kreditirana z nekritimi delnicami. Med najbolj prizadetimi je realni - gospodarski sektor, predvsem zaradi počenega nepremičninskega balona in efekta domin podizvajalcev. Kriza je razvidna iz strmih padcev borznih indeksov v zadnjih treh letih. Slovenska podjetja so pred obdobjem nizkih cen delnic sledila nacionalnemu interesu in bila občutljiva za tuje prevzeme, zato bi jih bilo treba zaščititi z državnimi skladi, ki bi po potrebi vstopili vanje na osnovi argumentiranih investicijskih programov in ne na osnovi vsakokratne, predvsem politične volje. Nesmiselno je v času krize prodajati delnice, saj se s prodajo iztrži manj, kot bi se sicer. To je pomanjkanje strateškega premisleka, ki je posledica preozkega zornega kota oziroma razgledanosti. Potrebno se je osredotočiti na pravilno ekonomsko politiko vlade in politiko finančnih avtoritet, s katero bo mogoče uspešno omiliti posledice svetovne finančne krize (Dixit, Pindyck, 1994).

Argument nizke cene pa ni edini, ki bi zadrževal prodajo. Čakanje na ponovno rast in zvišanje cen ni vedno rentabilno, saj dokapitalizacije s strani države ne morejo trajati neskončno. Tovrstni projekti ne bi bili toliko potratni, če bi imeli predvideno obliko investicijske dokumentacije, kot jo terjajo vsi projekti z omejitvami glede finančnega obsega in večkriterijske analize.

Zakonodaja, ki je nastala v času gospodarske progresije, je enostavno preveč toga in ne omogoča podjetniških idej, da bi bile izživete. Država Slovenija ali globalno Evropska unija bi kontrolo lahko izvajala preko učinkovite in informacijsko podprte davčne kontrole in z davčno policijo, ki bi delovala v dobri povezavi s tožilstvom in sodno vejo oblasti ter tako zelo učinkovito reševala manipulacije in malverzacije.

Problem ocenjevanja bonitete posameznih podjetij, ki so imela odlične bonitete, »podarjene« s strani bonitetnih hiš, je enostavno rešljiv z možnostjo direktnega ocenjevanja posameznega podjetja, v katerega posameznik vlaga svoje prihranke, in ne v obliki skladov, ki jih vodijo banke, ki posledično ne propadejo zaradi družbenega interesa, čeprav jih pri vlaganju vodi popolnoma drug interes - po mnenju avtorjev

maksimiranje dobička. Odgovornost teh ljudi pa je kljub zakonski podpori minimalna ali celo nična, saj upravljajo z denarjem, ki je bistveno višji od vsot, za katere so sposobni odgovarjati. Cena tovrstnega početja bo po mnenju avtorjev zaznamovala vsaj prva tri desetletja 21. stoletja.

Države, ki so se s svojo administracijo vred prav tako obnašale neracionalno, prepričane, da kriznega časa nikoli ne bo in da se njim ne more zgoditi nič slabega, se prav tako soočajo z ogromnimi javnofinančnimi primanjkljaji in zadolženostjo (npr. Grčija). Oblika vladavine, ki je omogočala spregled osebne odgovornosti glede vodenja, in pomanjkanje odgovornega ravnanja sta pahnila celoten narod na rob preživetja. Tudi v tem primeru ni mogoče zahtevati odgovornosti, saj oblast varuje ščit - demokratične volitve, ki postavijo na položaj vodenja vsakokratno oblast. Sestop ali prilagajanje podatkov v času vladavine pa je majhna cena, ki jo nosi oblast v primeru manipulacije in netransparentnega vodenja države.

3 Analogija kriz in potencialno reševanje vrzeli

Nedvomno obstaja kar nekaj paralel, ki jih lahko potegnemo med obema krizama v 20. in 21. stoletju. Cena pozabljanja na prvo je bila v času gospodarske rasti neznatna, a je postala v času padanja toliko bolj uničujoča, saj se zdi, da ni učinkovitega orodja, ki bi ga lahko uporabili za zaustavljanje ali celo zaustavitev padanja. Akumulacija sredstev je bila pri peščici najbogatejših posameznikov ali korporacij, ki so samostojno vlagale v razvoj in širile globalno verigo na zdravih jedrih - produktih (izdelkih), ki so zaželeni in prinašajo korist za primerno ceno. Globino posameznih idej, ki so bile uspešno realizirane, bi lahko strnili v predstavite več uspešnih zgodb, ki pa v tem članku niso predmet razprave.

Državna administracija in celotni javni sektor ter segment upokojujencev so ostali edini, ki na videz niso odvisni od globalne krize. Vendar pa se v resnici odvisnost kaže na več ravneh, čeprav prvi hip niso vse vidne, a so še kako globoke in na dolgi rok uničujoče. Prvi udarec je vsekakor pomanjkanje sredstev za plače in osnovna sredstva, ki jih država kot skrbnica ne more dobaviti, saj v proračunu zanje ni več sredstev ali vira v gospodarstvu, ki bi preko različnih oblik obdavčenja polnil to vrečo. O samozadostnosti aparata je prav tako brezpredmetno pisati. Krediti in zadolževanje večine držav so narasli na maksimum, kar potrjujejo tudi ocene bonitetnih hiš, ki so se »odločile«, da bodo tokrat ocenjevale po »pravih« kazalcih. Upad prihodkov vseh v tem odstavku opisanih skupin pa je neizbežen in bi se moral že zgoditi, saj bi se družbeno zadolževanje na njihov račun v srednjeročnem obdobju (po mnenju avtorjev 4–6) ustavilo, del teh ljudi pa bi začel lastno pot preživetja, ki bi bila edina pravilna in vzdržna. Tudi ostale skupine bi morale nositi del odgovornosti, saj sredstev, ki so jih vlagali v pokojninske sklade, enostavno ni več. Demografski dejavniki daljše življenjske dobe namreč povzročajo problem vrzeli v pokojninski blagajni, ki je ne bo moč zajezi brez družbenega konsenza, bodisi v obliki odpovedi dela do-

hodka mlajše generacije v korist starejše bodisi kot odpoved dela bonitet starejše generacije v obliki znižanja pokojnin. Drugi dejavnik, ki vpliva na skupino, opisano v tem poglavju, je stalno višanje cen, ki prav tako vplivajo na manjšo akumulacijo in posledično na manjšo količino investicij (nakup novih stanovanj, prenova objektov in vlaganje v npr. bolj ekonomično obliko ogrevanja). Tudi znanost v tem segmentu ne ponuja zadostne povezave z gospodarstvom in aplikativnosti teh idej. V tem smislu je treba znanstvenikom, ki so sposobni samostojno voditi svoje podjetje, to omogočiti. Prav tako pa je treba tistim, ki v svojem času niso uspeli narediti preboja, dovoliti, da preboj najdejo v lastni poti odgovornosti na trgu. Ta analogija bi morala veljati za celotni javni aparat države.

Čas gospodarske recesije nedvomno vpliva na upad investicij. Upravičenost vsake investicije v času gospodarske krize je večja in ne pušča napak. Ekonomska upravičenost vlaganj je v investicijski dokumentaciji opredeljena na več različnih načinov in uporablja posamezne ekonomske metode izračuna, ki čisto matematično ugotovijo, ali je investicija upravičena ali ne. Ocenjena vrednost investicije s predvideno finančno konstrukcijo z izraženimi tekočimi in stalnimi cenami je osnova za oblikovanje finančne konstrukcije. Dodatno težo pri oblikovanju te vrednosti ima dinamika, ki upošteva tudi povečanje stalnih cen z inflacijo.

Strokovno sprejete metode ocenjevanja in priprave investicijske dokumentacije imajo skupne tri značilnosti, ki se pojavljajo pri vsaki investicijski odločitvi, vendar v različnem obsegu. Prva je, da so investicije popolnoma ali delno nepovratne. Povedano drugače: začetni investicijski strošek ni nikoli v celoti povrnjen, če se spremenijo bistvene značilnosti investicije in kadar hočemo preklicati prvotno investicijsko odločitev. Druga značilnost investicije je, da obstaja negotovost glede prihodnjih denarnih tokov investicije. Najkoristnejše je, da podjetje predhodno oceni verjetnost posameznih scenarijev investicije in na podlagi teh ocen določi vrednost posamezne investicijske odločitve. Tretja - najbolj pasivna značilnost investicij je, da ima podjetje možnost investicijsko odločitev preložiti na primernejši čas v prihodnosti. Podjetje lahko investicijsko odločitev preloži z razlogom, da pridobi več informacij - vendar se mora pri tem zavedati, da nikoli ne more pridobiti popolne gotovosti glede prihodnosti (Dixit, Pindyck, 1994).

Čas gospodarske recesije je omejil vlaganja v le najbolj ekonomsko upravičene projekte. Pomoč, ki so jo države namenile za zagon investicij, pa je ostala v bankah. Te so postale zelo fini filter le za najboljše in najbolj upravičene projekte. Vendar je ta teza napačna, saj so banke v času gospodarske rasti verjele bonitetnim ocenam in velikokrat brez lastnega preverjanja vložile denar komitentov v investicije, ki so bile precenjene in niso vzdržale zdravorazumske kontrole. Državne intervencije v finančno vzdržnost bank pa so nujne le pod pogojem, da bo vloženi kapital, ponovno s strani bank, plasiran na trg za podporo investicijam. Za investitorja je pomembno pridobivanje mednarodnih sredstev, ki so pogojena z določeno dinamiko črpanja in določenimi oblikami lastnega sofinanciranja. Če lastni doprinos k investiciji v obliki financiranja šepa, je ogrožena glavnina financiranja. Praksa v Sloveniji je pokazala,

da se zaradi določenih birokratskih ovir in rigidnosti bank ne počrpa vseh sredstev, ki so namenjena slovenskim podjetjem in ustanovam.

Pri analizi stroškov in koristi so vključeni in posebej določeni vsi pomembni stroški in koristi, ki se jih ne da izraziti v denarju, a jih je treba vsaj evidentirati in, če je le mogoče, določiti njihovo količino. Denarne vrednosti stroškov in koristi v postopku ocenjevanja so v stalnih cenah, to so cene na takrat veljavni splošni ravni. Stroške in koristi, ki se dajo izraziti v denarju, pripišemo obdobju, v katerem pričakujemo njihov nastanek. Ob ocenah stroškov in koristi naj bi bila navedena tudi ocenjena pričakovanja pomembnejših negotovosti.

Investicijska dokumentacija naj tako v času krize zajame vse pomembne parametre glede ekonomskih zahtev, ki so našteje v Uredbi, z dodatno argumentacijo posameznih tez, zakaj je npr. vlaganje v to investicijo boljše od konkurenčne ali od opcije brez investicije.

V analizi stroškov in koristi, ki se v investicijski dokumentaciji vključuje od idejnega projekta naprej do projekta gradbenih del in do projekta za izvedbo, je treba pripraviti investicijsko dokumentacijo od dokumenta indentifikacije investicijskega projekta (DIIP) do investicijskega projekta (IP) in končno tudi do novelacije investicijskega projekta v smislu vzdržnosti in strokovne upravičenosti (Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov, 2004).

4 Metodološka pot do odločitve v obliki multikriterijske analize

Pristopov k učinkovitemu reševanju vlaganj v javnem sektorju je več. Mednarodno je najbolj prodoren način analize v obliki Cost Benefit (analiza stroškov in koristi), ki posreduje zaključno mnenje, ali je ocenjevani projekt primeren ali neprimeren za financiranje iz javnih sredstev. Ta pristop je mogoč tudi v gospodarskih družbah, vendar tam vključuje parametre, ki so merljivi ali tiste, ki jih je mogoče izmeriti v denarnih sredstvih. V finančni in kasneje še ekonomski analizi se ocenjujejo različne variante, ki bi lahko bile izvedene, na osnovi izpeljanih parametrov se oceni, ali je interna stopnja donosnosti ustrezna ali ne (Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov, 2004). V nadaljevanju bomo osvetlili korak pred izvedbo finančne in ekonomske ocene pri izbiri ustreznosti investicije.

Opredelevitev ciljev mora biti v jasni povezavi s temeljno razvojno politiko ali strategijo javnega podjetja oz. ustanove. Cilji ne smejo biti preozko definirani, saj bi bila lahko izločena kakšna zanimiva varianta. V preširoki opredelitvi problema pa so določeni cilji vzrok za nepotrebno delo in izgubo zaupanja v oceno ali celo pot v napačno smer. Cilji morajo biti določeni glede na nivo ocenjevanja. V postopku ocenjevanja se cilji analizirajo, ugotavlja se njihova upravičenost, o njih se postavljajo vprašanja, mogoče jih je tudi spremeniti.

Pripraviti je treba seznam glavnih različic ali možnih načinov za uresničevanje ciljev. Po navadi je osnovna varianta ničelna (pri njej se »nič ne spremeni«) ali »minimalna varianta« in jo je treba vključiti kot izhodišče za primerjave. Ocenjevanje včasih privede do sprememb začetnih variant ali celo do oblikovanja nove različice. Predvsem pri ključni odločitvi je pomembno obravnavati široko paleto možnosti, čeprav bodo nekatere zavrjene že v začetni fazi zaradi finančnih ali strokovnih razlogov in jih bo za nadaljnje ocenjevanje ostalo le nekaj.

Tveganje in negotovost moramo pri ocenjenih stroških in koristih zmanjšati na minimum in na osnovi večkriterijske analize določiti trend razvoja obravnavane investicije. Izraz »tveganje« uporabljamo takrat, ko je mogoče verjetnost natančno oceniti, »negotovost« pa takrat, ko se je ne da. V praksi mora proces odločanja temeljiti najmanj na presoji verjetnosti, saj so oblike tveganja lahko različne. V večini primerov ocenjevanj je mogoče obravnavati tveganje s pomočjo analize občutljivosti, to je z uporabo nizov verjetnih pomembnejših negotovosti v predpostavkah projekta, s katerimi ugotovljamo možne učinke na relativne prednosti variant, ki jih med seboj primerjamo. Pri razvrščanju se lahko pojavijo pomembni dejavniki, ki pa jih ni možno ovrednotiti ali količinsko prikazati. Mednje sodijo npr. dejavniki okolja, možnosti načrtovanja, druga področja ipd. Pri vsaki od variant moramo preveriti vpliv tovrstnih dejavnikov ter ugotoviti njene glavne prednosti. Izpostaviti je treba tiste dejavnike in njihove analize negotovosti, ki so za rezultat projekta odločilni.

V ocenjevanju in rezultatih morajo biti izpostavljeni: cilji investicije, obravnavane variante, vključno z izračunanimi rezultati in izpostavljeno varianto z največ prednostmi ter komparativno primerjavo te variante z njenimi alternativami in kako bo rezultat projekta ocenjevan kasneje.

Rezultatom ocenjevanja bi morala biti priložena podrobna analiza, ki naj bi vsebovala dodatne informacije o poteku ocenjevanja, o privzetih predpostavkah in izvedenih izračunih. Treba je navesti tudi podrobnosti, kot so cenovne osnove, izhodiščni datum, uporabljen pri diskontiranju, in izbrana diskontna stopnja.

Večkriterijska analiza je v Uredbi predstavljena kot obravnava več različnih parametrov glede na ceno. Sodobni pristopi k večkriterijski analizi omogočajo opazovanje vseh glede na čas in trend gibanja celotnega projekta na osnovi bistvenih kriterijev.

Projektna pot z jasno vizualizacijo potreb po dokumentaciji posameznih faz in določitev pravil bi zagotovili napredek pri transparentnosti in pomenu časa kot edinega merodajnega pri pripravi in odločanju na poti do uspešnega javnega naročila.

5 Sklep

Spodbujanje investicij v javnem sektorju je enkrat v zgodovini že uspešno rešilo gospodarsko krizo. Ali jo lahko še enkrat, je veliko vprašanje. Prednost je gotovo na strani tistih, ki lahko z izkušnjami iz prejšnje uspešneje rešimo to. Glede na global-

no povezanost to ne bo težko, saj je gospodarska kriza močno prizadela investicije in časa za izbiro pravih je vedno manj. Pripravljena Uredba in njena dopolnitev, ki sta osnova za pripravo investicijske dokumentacije, nista v celoti pripravljene za ocenjevanje primernosti investicij v času, ko je o porabi vsakega evra treba večkrat premisliti. V ekonomskem smislu bi bilo smiselno predlagati vsem porabnikom proračuna - ministrstvom, da pripravijo programe, ki bi poglobljeno ocenjevali dodatne parametre (npr. družbeno koristnost ali dodatna delovna mesta z določeno dodano vrednostjo ali dolgoročno varčevanje z energijo, uporabo obnovljivih virov). Dovolj bi bila uvrstitev dodatnih pogojev kot parametrov v večkriterijski analizi, ki bi ugodno vplivali na celotno družbo z izvedbo uspešne investicije skozi pripravo investicijske dokumentacije in javnih naročil.

S pomočjo omenjene večkriterijske analize je mogoče izvesti premik v pravi smeri že v fazi iskanja ideje. Kreativnost javnega sektorja je morda bila v članku podcenjena. Razlogov je več - nestimulativno okolje in uravnilovka pri predlaganju naprednih rešitev predvsem v smeri poenostavljanja in prijaznosti do uporabnika (davkoplačevalcev). Investicije, ki so plod večkriterijske analize, prav gotovo kažejo v smer krepitve celotnega mikro in majhnega podjetništva. Država bi morala izvesti dovolj dobro infrastrukturno podporo in ga davčno razbremeniti. Vlaganje v obnovljive vire bo dolgoročno prineslo korist in konkurenčno prednost pred ostalimi sledilci. Pravi trenutek je prav tako za zdravstveni turizem, ki glede na konfiguracijo države in kakovostne storitve ob zadostni podpori zasebnega sektorja omogoča možnost razvoja. Smer razvoja morajo biti delovna mesta z lastnim angažmajem in ne ustvarjanje delovnih mest z namenom reševanja socialnih problemov. Pot v tej smeri bo trnova, vendar jo multikriterijska metoda nemilostno sporoča kot edino mogočo.

LITERATURA

1. Brank, N.: Finančna kriza 2009. Spletna stran: <http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/>. [Citirano 26. 1. 2012].
2. Dixit, A. K., Pindyck, R. S. (1994). Investment under uncertainty. Princeton : New Jersey: Princeton University Press.
3. Franko, T. (2010). Velika depresija in New Deal v luči slovenskega časopisja (1929–1936). Diplomsko delo. Maribor.
4. Kostanjevec, T. (2011). Investicijska dokumentacija v času gospodarske krize. Revija za uspešno javno naročanje, vol. 11/12 (nov.–dec. 2011), str. 17–19.
5. Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov (2004). Strukturni skladi EU v Sloveniji.
6. Uradni list Republike Slovenije, št. 54/2010.

Pomen socialnega kapitala v podjetju Trimo Trebneje d. d. kot učeči se organizaciji

UDK 316.344:005.7

KLJUČNE BESEDE: socialni kapital, učeča se organizacija, znanje, motivacija

POVZETEK - Koncept socialnega kapitala zajema socialno in kulturno povezanost družbe, norme, vrednote in institucije, ki vplivajo na medsebojno delovanje ljudi in je nujno potreben za prihodnji razvoj in blaginjo družbe. Pozitivne učinke socialnega kapitala lahko zaznamo predvsem v dostopu do informacij, v določeni meri tudi do moči in vpliva v določenem socialnem krogu ter v solidarnosti oziroma medsebojni pomoči. Eden od pristopov soočanja podjetja s spremembami v okolju je tudi koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, kar je mogoče doseči z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem vseh zaposlenih. Učeča se organizacija skupaj s socialnim kapitalom predstavlja velik sklop različnih dejavnikov, ki opisuje in raziskuje tisto, kar dela organizacijo uspešno in stalno se učečo. Tako mora organizacija vseskozi ustvarjati novo znanje, da zagotovi pogoje za dolgoročno konkurenčnost, vzporedno s tem pa uporablja obstoječe znanje za preživetje. Za uspešnost organizacije so ključ do uspeha ljudje, njihova motivacija, njihove izkušnje, spretnosti in znanje.

UDC 316.344:005.7

KEY WORDS: social capital, learning organisation, knowledge, motivation

ABSTRACT - The concept of social capital includes the social and culture cohesion of society, norms, values and institutions, which affect the interaction between people. It is indispensable for the future development and prosperity of society. The positive effects of social capital are seen as access to information, a certain degree of power and influence in a given social circle and, finally, solidarity and mutual assistance. One of the approaches to confront the changes in the environment is also the concept of the learning organisation. It is based on the continuous company improvement, which can be achieved by the personal development of individuals and through the continuing learning of all employees. A learning organisation together with social capital shows a set of various factors that describe and explore what makes the organisation successful and a constantly learning organisation. Therefore, the organisation should daily develop new skills to ensure the conditions for long-term competitiveness. At the same time, the organisation uses the existing knowledge for survival. The key to the success of an organisation are people, their motivation, beliefs, skills, behavior and knowledge.

1 Uvod

Zasnova socialnega kapitala je že dolgo znana v politologiji, sociologiji in ekonomiji. Na začetku se je poudarjal predvsem pomen socialnega kapitala za posameznika, pozneje pa tudi njegov vpliv na razvoj človeškega kapitala, ekonomsko dejavnost organizacije in geografske regije. V osnovi gre za vrednost, ki jo ustvarijo povezave med ljudmi, mreža močnih osebnih odnosov pa zagotavlja osnovo za zaupanje, sodelovanje in skupno dejavnost.

Socialni kapital zajema socialno in kulturno povezanost družbe, norme, vrednote in institucije, ki vplivajo na medsebojno delovanje ljudi in je nujno potreben za prihodnji razvoj in blaginjo družbe. Nanaša se na sposobnost posameznikov, skupin,

organizacije, da si, zahvaljujoč članstvu v socialnih omrežjih in drugih strukturah, zagotovijo koristi oziroma da s tem pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti družbe.

Pri pisanju bomo uporabili metodo deskripcije, to je enotnega opisovanja dejstev, procesov in predmetov v naravi in družbi ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov in vezi. S pomočjo teorije bomo ugotavljali, ali konkretno podjetje izkorišča socialni kapital, ki ga ima na razpolago.

Analiza (razčlenjevanje in strnjevanje) pa bo služila kot postopek raziskovanja in pojasnjevanja stvarnosti z razčlenjevanjem sestavljenih miselnih stvaritev na njihove enostavnejše sestavne dele in prvine ter preučevanje vsakega dela oziroma prvine ločeno in v odnosu na druge dele oziroma celoto.

Cilj članka je analizirati ter predstaviti teoretična izhodišča in ugotoviti pomen socialnega kapitala v učeči se organizaciji s pomočjo literature.

Namen članka je analizirati konkretno podjetje ter ugotoviti izrabo in uporabo socialnega kapitala pri njegovem delovanju. Odkriti in razčleniti nameravamo tudi kadrovsko strukturo organizacije ter način spodbujanja inovacij in ostalih nekaj elementov, ki so vključeni v konceptualni model učeče se organizacije.

2 Socialni kapital

Socialni kapital je že od nekdaj predstavljal izjemno pomembno komponento poslovnega okolja. Poleg kompetenc posameznika, ki zajemajo znanje, veščine, vrednote, stališča in izkušnje, je vrednost na trgu določena tudi s tem, kako ima nekdo razvejano socialno mrežo. Taka mreža vsakega posameznika je sestavljena iz osebnih, ekonomskih in profesionalnih odnosov ter predstavlja del socialne strukture, ki je umeščena v osebne in organizacijske stike. Bistveno pri tem pa je predvsem to, da imamo od te socialne strukture lahko določene koristi.

Definicija socialnega kapitala zahteva predhodno definicijo kapitala. Z zgodovinskega vidika moramo ločiti dve obdobji. V rimskem obdobju je imel kapital izrazito monetarni pomen. Predstavljal je osnovno terjatev kreditodajalca do kreditojemalca brez pripadajočih obresti in preostalih terjatev. Beseda kapital se zopet pojavi v 17. in 18. stoletju v povezavi z bogastvom in blaginjo naroda. Schumpeter ugotavlja, da je bil pojem kapitala skozi celotno zgodovino ekonomske misli tako različno definirani, da obstaja dvom, ali je sploh možno doseči kakršno koli soglasje o njegovem pomenu. V literaturi zasledimo različne oblike kapitala: socialni, privatni, (ne)materialni, (ne)denarni, kulturni, otroški, organizacijski, človeški, intelektualni, finančni, variabilni, konstantni, fiksni, kar kaže na izjemno pluralnost pri razumevanju samega kapitala, v ekonomiji obstajata dve možnosti razumevanja kapitala:

- kapital kot proizvodni dejavnik,
- kapital kot vir bodočih donosov.

Socialni pomeni, da gre za neke relacije med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imamo relacijo vrednosti izraženo komponentno. Drugače lahko rečemo, da je kapital vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma da gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese, če želi izboljšati svoj položaj (Bregantič, 2009, str. 21).

Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih in širših kolektivnih koristi.

Viri socialnega kapitala so tako mreže oz. vezi, norme, ki predstavljajo odsev vrednot, norme splošne vrednosti v smislu: če nekomu nekaj narediš, pričakuješ neko storitev nekoč nazaj v zameno. Med vire kapitala sodijo tudi prepričanja, za katera velja, da enaka prepričanja povezujejo ljudi ter formalna pravila, ki lahko oblikujejo strukturo socialne mreže (Bregantič, 2009, str. 21).

Socialni kapital je javna dobrina, saj je odvisen od najmanj dveh posameznikov, zato nastopi problem zastojkarstva. Posameznik izkorišča socialni kapital z izogibanjem odgovornosti za njegovo vzdrževanje, s čimer prelaga odgovornost za njegovo ohranjanje na druge. Oblikovanje socialnega kapitala ne prinaša koristi samo tistim, ki ustvarjajo socialni kapital, ampak tudi tistim, ki ne sodelujejo pri njegovem oblikovanju, zato so lahko odločitve o investiranju napačne (podinvestiranje). Socialni kapital se prenaša preko relacij, zato ga ne moremo oblikovati s preprosto investicijo, kot kapital razumejo ekonomisti. Za socialni kapital je značilna »tragedija skupnega«, saj vsi delijo skupno usodo.

2.1 Oblike socialnega kapitala

Socialni kapital lahko razumemo kot neotipljiv resurs, ki rešuje probleme zaupanja, kooperacije in koordinacije v konkretnih socialnih okoljih. »Socialni kapital se nanaša na tiste aspekte socialne organizacije, kot so zaupanje, norme in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem koordiniranega delovanja« (Putnam, 1994, str. 167). Dejstvo je, da je za moderne družbe med drugim značilna tudi dokaj visoka stopnja individualnega delovanja (Adem et al., 2001, str. 38).

Adem et al. (2001, str. 39-40) pri razlagi socialnega kapitala upošteva dve možnosti. Prva postavlja v ospredje koristi (varnost, podporo), ki jih ima posameznik od vključenosti v neko skupino ali širše omrežje interpersonalnih odnosov. Gre za socialni kapital na individualni ravni, ki ima tri funkcije: kot vir socialne kontrole (solidarnost, zaupanje, norme), kot vir družinske podpore in kot vir koristi, ki si jih pridobi z zunajdružinskimi omrežji (dostopnost zaposlitve, mobilnost, podjetniški uspeh).

Druga pa poudarja korist (dostop do zunanjih virov in informacij), ki jih ima do socialnega kapitala širša skupnost, institucija ali družba v celoti. To so horizontalne mreže heterogenih ljudi in profesionalnih združenj, ki povezujejo etične ali politične skupine za doseg skupnih ciljev, izboljšanje statusa, razpršitev informacij in podobno.

2.2 Uporaba socialnega kapitala

Uporaba socialnega kapitala pomeni, da ima neka oseba pravico do uporabe posameznih virov, druga oseba pa bi do teh virov težko prišla. Značilno za socialni kapital je, da viri niso ekskluzivna last ene osebe, ampak jih lahko ima tudi druga oseba.

Moč oziroma velikost socialnega kapitala merimo s številom povezav med ljudmi ter z močjo teh povezav. Sicer pa je socialni kapital dokaj neoprijemljiva kategorija oziroma težko dorečljiv.

Tako se pozitivni učinki socialnega kapitala kažejo kot dostop do informacij, moč in vpliv ter solidarnost. Prisotne pa so tudi slabosti, npr.: stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov, informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv, negativni učinki solidarnosti znotraj skupine (cona udobja znotraj ene mreže).

2.3 Socialni kapital v organizaciji

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, ti odnosi pa so lahko formalni (pogodbene obveznosti) ali neformalni (neformalne mreže, ki se razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem, pomočjo in podporo). »Odlični posamezniki ustvarjajo odlične organizacije. Realnost je, da naši zaposleni niso nič pametnejši ali bolj delavni od naših konkurentov. Je samo način, kako kombiniramo in povezujemo ljudi, kar nam da konkurenčno prednost« (Snell, 1999).

Socialna struktura organizacije naj bi vsebovala vsaj tri vrste odnosov. Ti so hierarhični (spoštovanje avtoritete), tržni odnosi (izmenjava, pretok proizvodov in storitev – veriga vrednosti) ter družbeno - socialni odnosi (izmenjava naklonjenosti in daril).

Socialni kapital je del socialne strukture, ki je umeščena v osebne in organizacijske stike. Socialna struktura vsebuje različne oblike odnosov, ki so lahko osebni, ekonomski in profesionalni (Socialni kapital in LinkedIn, 2006).

3 Učeča se organizacija

Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da identificira, uporablja, razvija in stimulira znanje, ki je na voljo. Delovne organizacije lahko stimulirajo razvoj človeških potencialov z različnimi aktivnostmi v delovni organizaciji in zunaj nje. Neformalno pridobivanje znanja, spretnosti, sposobnosti na delu je odvisno od individualnosti, sposobnosti za samoučenje, strukture dela, razvitosti pogojev za učenje ter celotne socialno - kulturne klime. Vseživljenjsko učenje prinaša udeležencem izboljšanje fleksibilnosti, možnost razvoja individualne kariere, omogoča rast in razvoj identitete. Delovna organizacija z vseživljenjskim učenjem zaposlenih pridobi

fleksibilno delovno silo, izboljšanje delovnega procesa in kakovosti dela, povečanje dobička ter vključevanje v širšo družbo. Kako daleč na poti realizacije strategije učeče se organizacije je delovna organizacija, odseva v vodenju in upravljanju delovne organizacije, strokovnem nadzoru, upravljanju človeških virov, sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in dejavnostmi okolja (Wakounig, 2009).

Razvoj učečih se organizacij narekuje spremembe na področju menedžmenta in organizacijske strukture, procesa komunikacije, procesa opolnomočenja, vodenja in oblikovanja organizacijske strukture.

3.1 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije - MODEL FUTURE-O®

Konceptualni model udejanjenja učeče se organizacije MODEL FUTURE-O® sta razvila Vlado Dimovski in Sandra Penger. Model je bil v letu 2004 objavljen v več tujih raziskovalnih publikacijah kot tudi na znanstvenih konferencah. Celovit model temelji na elementih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu sprememb na poti k učeči se organizaciji, ki v vsaki fazi določevalcem in uresničevalcem strategije omogoča presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji temelji na sedmih elementih, ki vključujejo: postavitev temeljev, izgradnjo podpornih okolij, analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov ter konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture, implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese (Dimovski, 2009).

Prvi Slovenski model, model FUTURE-O®, ki vodi prek sedmih elementov do popolnoma razvite učeče se organizacije, je skupina slovenskih avtorjev razvila v ta namen, da bi menedžerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi. Razlog za razvoj modela je bil predvsem v pomanjkanju praktičnih navodil. Model sestavlja sedem elementov - ni jih potrebno uvajati po fazah, temveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Model FUTURE-O® namreč temelji na molekularno mrežnem pristopu, ki od vodij ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. Ta je določena s temeljnimi strateškimi akti organizacije (vizijo, poslanstvom in strateškim načrtom), ki jih takoj, ko jim vodstvo nameni ustrezen pomen, začnejo udejanjati vsi zaposleni. Model je po vsebini celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, ki želijo prek mrežnega sistema sedmih elementov razviti koncept učeče se organizacije. Pomembno je, da zaporedje elementov, ki so prikazani na sliki ne pomeni zaporednosti uresničevanja elementov, kot je že zapisano, ampak so elementi na sliki prikazani v krogu zaradi lažjega razumevanja in vsebinskega poudarka na izboru poljubnega elementa.

Proces razvoja učeče se organizacije začnejo skrbniki procesov in vodje tistih procesnih ali delovnih timov, ki imajo največ interesa, znanja in volje, da bi s svojim znanjem prispevali k razvoju trajne konkurenčne prednosti, utemeljene na zaupanju in stalnem organizacijskem učenju. Preoblikovanje se začne v tistem delu oziroma procesu organizacije, ki ima največ izkušenj in pobud za delovanje v smeri širitve organizacijskega znanja in razvoja učeče se organizacije. Celostno razmišljanje bo zahtevalo hiter odziv preostalih zaposlenih in vseh delovnih timov, tako da se bo celotna organizacija čim prej usmerila k skupnim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu.

V današnji globalni ekonomiji znanja preživetje oziroma razvoj organizacije od menedžerjev zahteva učinkovito odkrivanje, razumevanje in sprejemanje novega znanja in novih idej. V eri znanja so tehnologija, masovne komunikacije in ekonomsko življenje podprti s konkurenčnim iskanjem prednosti in dobička, ki izvira iz razširjenega novega znanja. Konkurenčna pozicija gospodarstev - predvsem v visoko industrializiranih državah - je že in bo v prihodnosti še toliko bolj določena s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost z znanjem (Garvey, Williamson, 2002, str. 14-17). Za začetek učenja so potrebne nove ideje, saj učenje zahteva akcijo. To pomeni, da se mora znanje prenašati med ljudmi, ne pa biti dostopno zgolj nekaterim zaposlenim.

Okvir, znotraj katerega se generira novo znanje, je precej kompleksen in zapleten. Sistem razvijanja v svetu je v domeni in pod kontrolo razvitih industrijskih družb. Govorimo o takšnem sistemu, kjer vladajo nepredstavljivo uspešni mehanizmi za generiranje podatkov oziroma informacij. Takšen globalni sistem razvijanja znanja je zapleteno povezan s političnimi, ekonomskimi in znanstvenimi sestavinami, ki jih združuje globalna komunikacijska mreža. Komunikacija stisne skupaj prostor in čas ter nam dovoli doseči neskončne razdalje.

4 Pomen socialnega kapitala v podjetju Trimo Trebnje, d. d., kot učeči se organizaciji

4.1 Predstavitev podjetja

Trimo že 50 let razvija originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno-izolativnih sistemov. Trimo so ljudje. Ambiciozni, delovni, inovativni in veseli. Navdih in predanost črpajo iz skupnih vrednot, ki v središče postavljajo človeka - sodelavca, dobavitelja, kupca ali partnerja. Zato so odprti in odnose razvijajo na iskrenem zaupanju.

Družba Trimo se kot odvisna družba uvršča v Skupino Trimo Investment, znotraj katere se izkazi družbe Trimo in njenih odvisnih družb konsolidirajo.

4.2 Kadrovska struktura

Kadrovska struktura zaposlenih je prilagojena strateškim potrebam družbe, zato v podjetju zaposlujejo in razvijajo predvsem sodelavce na področju razvoja vodenja projektov inženiringa in mednarodne prodaje.

Dejavnost družbe Trimo se vse bolj širi na povezane proizvodne in prodajne družbe doma in v tujini. V letu 2010 je bilo v matični družbi povprečno zaposlenih 480, v celotni skupini pa 1124 sodelavcev. Zaposlujejo predvsem posameznike, ki so zaključili študij na področju strojništva, gradbeništva, arhitekture, informatike, elektrotehnike in ekonomije.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih v matični družbi z več kot VI. stopnjo izobrazbe se v Trimu povečuje. Konec leta 2010 je bilo več kot 53 % zaposlenih s I. do V. stopnjo izobrazbe ter 47 odstotkov z več kot VI. stopnjo izobrazbe. V družbi tako zaposlujejo kvalifikacijsko primerljive stopnje in poklicne skupine (Letno poročilo družbe in skupine Trimo 2010, str. 54).

4.3 Sistem spodbujanja inovacij

Začne se z iskrico, s prebliskom, ki pripelje do ideje. Sledi ustvarjalni proces razvoja, ki sanje prevede v izviren koncept, inovativen proizvod ali novo storitev. Da lahko svežim idejam hitro poiščejo učinkovite rešitve, se njihov razvoj umešča na sam začetek Trimove verige celovitih rešitev.

Trimovi sodelavci najdejo navdih povsod. Spremljajo trende v arhitekturi, modi, umetnosti in znanosti. Navdihuje jih narava, šport, napredna industrija (vesoljska tehnologija, avtomobilska industrija, informacijska tehnologija), odkrivajo nove materiale, sledijo družbenim trendom. In seveda, kar je najpomembnejše in bi bilo potrebno upoštevati pri vsakem razvijajočem se podjetju, navdih najdejo tudi pri samih sebi.

Trimov inovacijski proces (TIP) je namenjen zbiranju predlogov manjših in srednjih izboljšav, večinoma na konkretnih produktih in v lastnem okolju. Z njim uvajajo izboljšave na različnih področjih Trimovega delovanja. V letu 2008 je bilo v projekte izboljšav vključenih več kot 80 % zaposlenih.

Dejstvo je, da v Trimu razmišljajo in delujejo kreativno in se ne omejujejo. Sodelovanje v razvoju poteka »molekularno«. Ekipo, razvojno molekulo, vsakokrat sestavijo glede na potrebe določenega razvojnega projekta, kar vsekakor pripomore k krepitvi socialnega kapitala v organizaciji. Vanjo se vključujejo strokovnjaki na področju strojništva, arhitekture, gradbeništva, kemije, elektrotehnike in drugih ved, ki v razvojno delo Trima posledično vnašajo visoko dodano vrednost (<http://www.trimo.si>).

4.4 Razvoj zaposlenih in motivacija

Z vidika socialnega kapitala v Trimu zagotavljajo okolje, ki spodbuja posameznikove potenciale, razvijajo kompetence in ustvarjajo pozitivno, prijetno ozračje, ki

prispeva k inovativnosti, užitku pri delu in zadovoljstvu vseh zaposlenih. Prav je, da hitro rastoče se podjetje spoštuje pozitiven prispevek vsakega posameznika. Z odkrivanjem individualnih potencialov zaposlenih začrtajo možne karierne poti, določijo potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter preudarno usmerjajo razvoj zaposlenih. Vsakdo ima v Trimovem moštvu svojo vlogo in napreduje v skladu s svojimi talenti, doseženimi rezultati in lastnimi kariernimi željami.

Zelo koristno za podjetje je, da njihove zaposlene povezuje radovednost, odprtost, želja po pridobivanju in uporabi novega znanja ter navdušenje nad ustvarjanjem. Izmenjava znanja, spoznanj in informacij je ključno za razvoj in uvajanje novih rešitev. Za doseganje boljšega rezultata pri inovacijah pa v Trimu sodelujejo z zunanjimi sodelavci, partnerji in ustanovami.

V Trimu pridobivajo novo znanje, razvijajo kreativnost in ustvarjalno mišljenje, sodelujejo s svetovno priznanimi izobraževalnimi in drugimi organizacijami, udeležujejo se mednarodnih sejmov, seminarjev, konferenc. Strokovno se izpopolnjujejo na področjih vodenja (strateško vodenje in vodenje projektov), kakovosti, varstva in zdravja pri delu, računalništva, pomemben del tega pa je tudi učenje tujih jezikov in opravljanje strokovnih izpitov.

4.5 Povezovanje in sodelovanje

Učeče se podjetje vedno dobro razume pomen izobraževanja in dopolnjevanja znanja. V Trimu se zavedajo, da se lahko samo s kroženjem znanja in energije ustvarjajo nove ideje, priložnosti, kreacije. Navdih jih poganja dalje. Vse, ki bi si želeli sodelovati z njimi ali jim samo posredovati svoje komentarje, predloge, mnenja, razmišljanja ali pa že vidijo nove projekte, ki jih lahko uresničijo skupaj, toplo vabijo, da se jim pridružijo. Pravijo, da skupaj lahko presežejo že doseženo (<http://www.trimo.si>).

V Trimu sodelujejo z zunanjimi sodelavci, partnerji in ustanovami tako, da vsako leto organizirajo tematske delavnice z večjimi dobavitelji, na srečanjih z arhitekti in projektanti izmenjujejo mnenja, predloge, ideje, v razvojne procese vključujejo centre znanja: univerze, raziskovalne zavode, inštitute, prav tako tudi podjetja ali posameznike z ustreznim znanjem. Pri veliko bazičnih raziskavah in novih produktih sodelujejo tudi s Inštitutom CBS ter s svojimi strateškimi partnerji usklajujejo in prilagajajo razvojne prioritete.

V Trimu verjamejo, da lahko le aktivni ljudje živijo zdravo, zato za svoje zaposlene že vrsto let enkrat letno organizirajo športni dan.

Vsako leto obeležijo tudi dan okolja – dan, ko trimovci, skupaj z družinskimi člani, prijatelji in sosedi, prek športnih aktivnosti poskrbijo za svoje zdravje in utrjujejo medsebojne vezi, hkrati pa tudi dan, ko prisluhnejo tistim organizacijam iz lokalnega okolja, ki njihovo pomoč najbolj potrebujejo. Letošnji Trimov dan okolja in Trimov dan odprtih vrat je obiskalo več kot 400 ljudi.

Že vrsto let so generalni sponzor Rokometnega kluba Trimo Trebnje, Smučarskega kluba Trimo Trebnje in Kluba malega nogometa Trimo. Na kulturnem področju podpirajo razvoj slovenske kulture, ohranjanje kulturne dediščine in razvoj mladih talentov. Tako so na primer že vrsto let partnerji pri edinstvenem kulturnem projektu Rastoča knjiga (<http://www.trimo.si>).

Z donatorskimi sredstvi podpirajo potrebe različnih humanitarnih organizacij, kot so Unicef, Rdeči križ in Zveza prijateljev mladine. S tem pomagajo tistim, ki so pomoči potrebni, hkrati pa se tudi promovirajo.

Vsako leto dedek Mraz razveseli in obdari vse otroke zaposlenih v podjetju. Menim, da je to zelo lepa gesta, ki jo izkažejo svojim zaposlenim, posledično pa taki dogodki vplivajo na poglobljanje poznanstev, druženje in zблиževanje zaposlenih med seboj.

4.6 Nagrajevanje

Ugotavljam, da na področju plač in nagrajevanja zaposlenih v Trimu skrbijo za pravična razmerja med različnimi nivoji zaposlenih in strokovnimi skupinami. Sistem zasleduje dosežene rezultate oziroma prispevek zaposlenega k dodani vrednosti in uspešnosti poslovanja družbe. Za določanje razmerij izhodiščnih plač se upoštevajo tarifni razredi kolektivne pogodbe dejavnosti, osnovne plače zaposlenih pa so višje od izhodiščnih. Tudi na področju plač ni razlik med moškimi in ženskami, namreč plače tako za moške kot ženske so postavljene na enakih merilih.

V Trimu skrbijo, da se bogastvo talentov in sposobnosti zaposlenih neprestano nadgrajujejo, zato omogočajo vsem zaposlenim strokovni in osebni razvoj ter napredovanje v skladu z doseženimi cilji (<http://www.trimo.si>).

5 Sklep

Organizacija mora ustvarjati novo znanje, da zagotovi pogoje za dolgoročno konkurenčnost, vzporedno s tem pa organizacija uporablja obstoječe znanje za preživetje. Za uspešnost organizacije so ključ do uspeha ljudje, njihova motivacija, njihove izkušnje, spretnosti védenje in vedênje.

Zelo pomembno je znanje vsakega posameznika, ki je za organizacijo vitalnega pomena. Problem nastane, če tega znanja ne znamo izkoristiti in, kar je še slabše, če takšni ljudje odhajajo iz organizacije in znanje odnašajo s seboj.

Pozitivne učinke socialnega kapitala lahko zaznamo predvsem v dostopu do informacij, v določeni meri moči in vplivu v določenem socialnem krogu pa tudi v solidarnosti oziroma medsebojni pomoči. Pri tem se prav vsi dobro zavedamo, kaj takšni učinki pomenijo. Pogosti primeri v praksi so na primer en klic namesto večurnega čakanja v vrsti, povečana prodaja na podlagi vpliva v določenem socialnem krogu, ko statusna oseba postane stranka določenega podjetja, dostop do informacij, ki na-

kazujejo na priložnosti, in podobno. Dejstvo je, da so vse organizacije prav in zgolj samo ljudje, to pa pomeni, da obstajajo določeni vzorci delovanja.

Tako kot je najbolj prav in tako kot to počnejo v Trimu, da zaposlene obravnavajo kot največji vir premoženja, na ta način v celoti izkoriščajo njihov človeški, socialni in intelektualni kapital. Da pa pridemo do tega, mora organizacija najprej ustvariti pogoje za prehod v učečo se organizacijo, to pa pomeni ustrezno strukturo za timski način dela, pogoje za tekoče medsebojno komuniciranje, ustrezno načrtovanje in planiranje, organiziranje, kontroliranje in še posebej vodenje, kar predstavlja glavne funkcije upravljanja celotnega virtualnega omrežja.

Nedvomno se strinjam, da je znanje osrednji dejavnik osebnega in družbenega razvoja. Že nekaj časa je jasno, da znanje postaja eden glavnih, če ne celo najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na razvoj, kar velja tako za posameznika, kot tudi za širšo družbo. Poleg formalnega izobraževanja pridobiva na veljavi »vseživljenjsko izobraževanje« kar kaže na dejstvo, da obstoječe znanje hitro zastara in ga je treba nadgraditi z novim. Pri sprejemanju novega znanja pa je pomembna količina socialnega kapitala, ki temelji na zaupanju temu znanju.

LITERATURA

1. Adem, F. et al. (2001). Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
2. Bregantič, A. (2009). Intelektualni in socialni kapital: vloga in pomen v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V. et al. (2009). Učeča se organizacija. Ljubljana: GV.
4. Garvey, B., Williamson, B. (2002). Beyond knowledge management. Prentice Hall: London.
5. <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php> [Citirano 05. 08. 2011, ob 18.00 uri].
6. <http://www.trimo.si> [Citirano 08. 08. 2011, ob 10.00 uri].
7. <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2010.pdf> [Citirano 26. 10. 2011, ob 12.20 uri].
8. Putnam, T. (1994). Making democracy working. New Jersey: Princeton University Press.
9. Wakounig, V. (2009). Sodobna pedagogika. Koper – Celje – Škofja Loka.

Izzivi menedžmenta v svetu globalizacije

UDK 005.44+005.3

KLJUČNE BESEDE: menedžment, globalizacija, organizacija, znanje, informacije

POVZETEK - Izzivi v današnjem globalnem okolju - globalna konkurenčnost, skrb za etiko in ekologijo, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj - zahtevajo od menedžmenta popolnoma drugačne odzive, kot so jih bili vajeni doslej. Današnji menedžerji morajo uvajati popolnoma nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobne združbe - organizacije. Veliko napora morajo vlagati v uspešno sledenje spremembam. Proces menedžmenta mora biti usmerjen k obvladovanju informacij, znanja in razvoju intelektualnega kapitala. Novodobni menedžerji morajo biti sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet - odprtost, zasnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost.

UDC 005.44+005.3

KEY WORDS: management, globalisation, organisation, knowledge, information

ABSTRACT - The challenges in today's global environment - global competition, concern for ethics and ecology, rapid progress in information and telecommunication technology, increasingly widespread use of electronic business, knowledge and information as the most important organisational capital, increasing demands of employees for creative work and chances for personal and professional development - demand from the management completely different responses than in the past. Today's managers have to introduce completely new concepts if they want to run contemporary organisations effectively. They have to invest great efforts to successfully effect changes. The management process should be oriented towards controlling information and knowledge as well as developing intellectual capital. Modern managers should be capable of creating an organisational culture that reflects the features similar to the Internet - openness, based on knowledge, connectivity and experimental and limitless nature.

1 Uvod

V pogojih globalnega poslovanja se morajo menedžerska miselnost, koncepti in pristopi močno spreminjati zaradi globalne konkurenčnosti. Menedžerji so prisiljeni upoštevati drugačne značilnosti tekmovalnega okolja. V primerjavi s togim okoljem v preteklosti morajo danes delovati v tekmovalnem okolju. Proces uvajanja drugačnosti je izziv, zlasti so pomembne temeljne spremembe zaradi procesa privatizacije, preoblikovanja ekonomskih modelov, tehnološke evolucije in spremembe obnašanja menedžmenta. Nadalje so morali preiti od lokalnega h globalnemu delovanju. Globalizacija zajema velika in manjša podjetja, vodi v večnacionalno sodelovanje na vseh ravneh. Digitalna tehnologija briše tradicionalne meje proizvodov. Logistika ima osrednjo vlogo pri oblikovanju celovite strategije podjetja (na primer nakupovanje prek elektronskih povezav prerazporeja stroške distribucije s proizvajalcev na potrošnike in omogoča nove vstopne panoge). Novodobni menedžerji združujejo intelektualni potencial različnih panog.

Organizacije in menedžerji se z naraščajočo globalno konkurenco spoprijemajo na mnogo načinov. V spreminjajočem se okolju si prizadevajo postaviti brezčasne temelje, ki jim bodo pomagali doseči in ohranjati dolgoročno organizacijsko odličnost. Večji del dvajsetega stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se menedžerji lahko osredotočali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco ali spreminjajočimi se zahtevami kupcev so bile majhne. Vse se je začelo spreminjati v 80-ih letih, današnje organizacije in menedžment pa vlagajo velike napore v uspešno sledenje spremembam, ki od tedaj skokovito naraščajo. Sproža jih nenehni razvoj računalniške in informacijske tehnologije, ki hkrati ponuja sredstva za spopadanje z njimi. Kupci pričakujejo na trgu vse hitrejšo dobavo in uvajanje novih proizvodov in storitev, ki naj bodo tudi popolnoma prilagojeni njihovim potrebam. Tehnike množične proizvodnje in distribucije nadomeščajo računalniško podprti sistemi, ki omogočajo proizvodnjo številnih različic, ter distribucijski sistemi, s pomočjo katerih je mogoče proizvode dobavljati kupcu neposredno od proizvajalca. Tehnologija je prinesla še en premik: finančna osnova današnje ekonomije postajajo informacije, opredmetena sredstva (zgradbe in stroji) pa izgubljajo pomen. V novi dobi je primarni proizvodni dejavnik znanje, ki povečuje moč zaposlenih. Delavci z znanjem zahtevajo več kot zgolj plačilo za opravljeno delo - pričakujejo tudi zanimivo delo in priložnosti za nenehno učenje ter osebni razvoj in rast.

2 Menedžerski izzivi v pogojih globalizacije

2.1 Izziv ravnanja z znanjem in spodbujanja inovativnosti

Dinamika znanja postavlja menedžerje pred jasen imperativ: vsaka organizacija mora v bit svoje strukture vgraditi upravljanje sprememb. V resnici bodo morale organizacije vse bolj načrtovati opustitve, ne pa se truditi za podaljševanje življenja uspešnemu izdelku, politiki ali praksi. Po drugi strani se mora vsaka organizacija posvetiti ustvarjanju novega. Vlogo novega vira dodane vrednosti prevzame ustvarjalnost, vzvod za oblikovanje zmagovalnih dejavnikov na trgu pa postane inovativnost. Pri kakovosti se večinoma osredotočamo na izboljševanje obstoječega, znanega. Pri inovativnosti in ustvarjalnosti je najpomembnejše neznano, drugačno. Ustvarjalnost zahteva sproščeno, dinamično okolje. Potrebuje svoj čas in svobodo duha za navdih. Inovativnost se hrani iz kreativnih idej. Jih kritično presoja in sistematično uvaja v prostor in čas na poslovnemu sistemu primeren, enkratni način. Ustvarjalnost in inovativnost se od predhodnih virov in vzvodov dovolj močno razlikujeta, da ustvarjata pogoje za novo evolucijsko fazo poslovnih sistemov, »mislečih okolij« (Certo, 1997). Znanje skupaj z delavnostjo postane stabilna osnova za razcvet ustvarjalnih in inovativnih procesov. Sistemu vrednot učečih se okolij, na primer pripravljenosti do učenja, izobraževanju in strokovnemu razvoju se pridružita ustvarjalnost in inova-

tivnost. Misleče okolje se že uveljavlja in predstavlja izziv in priložnost današnjega poslovnega trenutka. Če menedžerji pri upravljanju procesov učenja še lahko vizualizirajo vsebino procesa, ga popišejo in izrišejo na papir, pa jim je pri usklajevanju timov način nastajanja kreativne misli neviden. Vse se odvija v glavi in med intimnimi prostori članov tima. Ustvarjalnost lahko menedžerji čutijo, slutijo, izzivajo, vendar je rezultat tako časovno kot vsebinsko nepredvidljiv. Menedžerji zato vse bolj skrbijo za ustrezne pogoje dela, manj pa za proces in njegove korake.

Misleče okolje je in bo še nekaj časa zanimiv družbeni in gospodarski izziv. Pri tem bodo izstopali izzivi in rešitve medgeneracijskega sodelovanja, uravnoveženosti spolov in vključevanja manj aktivnih delov populacije v ustvarjalne tokove dogajanja. Zaradi vsega opisanega prihaja pri prehodu iz učečega se okolja v misleče okolje do občutnih sprememb v vedenju poslovnih sistemov na vseh ravneh vodenja in izvajanja. Vse več je dilem: kako voditi miselne procese, kako zagotoviti razvoj inovativnosti, kako prebujati ustvarjalnost, kako ustvarjati primerno okolje in ustrezna pravila igre. Nove poti, nove priložnosti, novi modeli se bodo predvsem razvijali z razumevanjem prihodnosti, z oblikovanjem novih elementov, novih pogledov. In prav v tem je bistvo inovativnosti. Organizacija mora biti strukturirana tako, da lahko hitro odloča. Odločitve morajo temeljiti na bližini, uspešnosti, trgu, tehnologiji ter na vseh spremembah v družbi, okolju, demografskih dejavnikih in znanju, vse to pa zagotavlja priložnost za inovacije, če je le opaženo in uporabljeno. Sodobne organizacije postkapitalistične družbe morajo torej nenehno prevračati, dezorganizirati in destabilizirati skupnost. Spreminjati morajo povpraševanje po spretnostih in znanju.

Predvsem v visoko industrializiranih državah je konkurenčni položaj gospodarstev odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Podjetja delujejo v globalni ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj preoblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. V ekonomiji znanja sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja podjetja. Znanje kot osnova konkurenčne prednosti postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti. Ekonomija znanja na novo postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu menedžmenta, ki prek funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja potekajo v njej. Znanje je novo orodje sodobne teorije organizacije in menedžmenta, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije. Ravnanje z znanjem ni nič manj pomembno kot ravnanje z denarjem, s človeškimi viri ter surovinami in z materialom. Nova delovna mesta, kot so menedžer informacij, menedžer ravnanja z znanjem, menedžer učenja, zrcalijo pomen informacij in znanja v današnjih organizacijah.

Drucker (2004) je prepričan, da vstopamo v tretje obdobje evolucionarnih sprememb (prva sprememba se je zgodila v desetletju med 1895 in 1905, ko se je upravljanje ločilo od lastništva in tako je menedžment postal samostojen poklic in samostojna naloga; druga se je zgodila dvajset let pozneje in je pomenila uvedbo današnje hierarhične organizacije, s poudarkom na decentralizaciji, skupnih službah, kadrovske

službi, celotnem računovodskem in upravnem aparatu ter pomembnem razlikovanju med politiko in proizvodnjo), ki pomeni premik od hierarhične organizacije, organizacije oddelkov in divizij, k na informacijah temelječi organizaciji, organizaciji strokovnjakov s posebnim znanjem. Kot navaja Drucker, podjetja, še zlasti večja, nimajo druge izbire, kot da postanejo na informacijah temelječe organizacije. Njihovo preoblikovanje zahtevajo že demografski kazalci. Težišče pri zaposlovanju se premika od fizičnih in administrativnih delavcev na umske delavce, ki se upirajo hierarhičnemu modelu. Ekonomija prav tako zahteva spremembe, zlasti potrebo po inovacijah in podjetništvu v velikih podjetjih. Preobrazbo zahteva predvsem informacijska tehnologija. V organizacijah, temelječih na informacijah, bo veliko dela opravljenega drugače. Tradicionalni oddelki bodo prevzeli vlogo varuhov standardov, središč za usposabljanje in določanje strokovnjakov; delo se ne bo opravljal v njih. To se bo opravljal večinoma v projektnih skupinah, usmerjenih na določeno nalogo. Drucker nadaljuje, da te spremembe že potekajo v raziskovalnem oddelku. V farmaciji, telekomunikacijah in papirništvu tradicionalno zaporedje raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja nadomešča sinhronija: strokovnjaki iz vseh teh funkcij sodelujejo kot ekipa, in sicer od zametkov raziskav pa vse do uveljavitve izdelka na trgu. Drucker predvideva, da se bo treba o posamezni skupini specialistov, njeni nalogi, sestavi in vodstvu odločati glede na vsak posamezni primer. Tako bo organizacija, ki se bo razvila, presešla kalup in se bo pravzaprav močno razlikovala od njega. Nekaj pa je jasno: potrebna bo večja samodisciplina in treba bo še več pozornosti posvetiti posamični odgovornosti za odnose in komunikacijo.

2.2 Izziv večkulturnosti in družbene odgovornosti

Raznolikost, etične vrednote in družbena odgovornost so izzivi sodobnega okolja, ki morajo postati tudi del organizacijske kulture v novodobnih organizacijah in menedžmentu. Družbene raznolikosti ne sme prezreti nobena organizacija in menedžment. Struktura delovne sile in kupcev se spreminja glede na starost, spol, raso, narodno pripadnost, spolno usmerjenost in fizične sposobnosti. Povprečen delavec postaja starejši, vse več je žensk, imigrantov in temnopoltih ljudi. Naraščajoča raznolikost delovne sile prinaša nove izzive, kot so ohranjanje močne organizacijske strukture ob hkratnem podpiranju raznolikosti, uravnoteženje razmerja med delavnikom in časom za družino ter spopadanje s konflikti, ki nastajajo ob stiku različnih kultur. Ljudje z različnim etničnim in kulturnim ozadjem imajo različne življenjske sloge, organizacije in menedžment pa se morajo naučiti sprejemati in vključevati to raznolikost. Novejša raziskava je denimo pokazala, da ženski način vodenja pomembno pripomore k uspehu, vendar jim tako imenovani stekleni strop še vedno onemogoča, da bi zasedle vodilne položaje. Družbena odgovornost in morala postajata pomembnejši od ustvarjanja dobička. Upoštevanje le ekonomskih zakonitosti in pravne ureditve ni več dovolj. Zlasti ekološke zahteve so vse ostrejšje.

Skavtska organizacija, Rdeči križ, pastoralne cerkve - nepridobitne organizacije - prevzemajo vodilno vlogo v ameriškem menedžmentu (Drucker, 2004). Na dveh

področjih, v strategiji in učinkovitosti uprave, v praksi izvajajo tisto, o čemer večina podjetij zgolj govori. Na najpomembnejšem področju - pri motivaciji in produktivnosti umskih delavcev - so resnični pionirji, tega pa se bodo morala podjetja šele naučiti. Nepridobitne organizacije kujejo nove vezi skupnosti, novo predanost družbeni odgovornosti, vrednotam. Ta napredek nosi v sebi tudi jasno sporočilo podjetjem. Vodenje umskega delavca k produktivnosti je izziv, pred katerim stoji sodobni menedžment. Nepridobitne organizacije nam kažejo, kako k temu pristopiti. Za to so potrebni: jasno poslanstvo, skrbno razporejanje ljudi ter nenehno učenje in poučevanje, menedžment na podlagi ciljev in samonadzora, visoke zahteve, a ustrezne pristojnosti ter odgovornost za uspešnost in rezultate. Zaključimo lahko, da je izziv za menedžment 21. stoletja prav vodenje. Uspešno vodenje je tisto, kar bo v bodoče razlikovalo uspešne združbe od neuspešnih. Vodenje pridobiva večji pomen in postaja najpomembnejša funkcija menedžmenta, s katero se bodo uspešni menedžerji v prihodnosti največ ukvarjali. Ali kot pravita Stuart R. Levine in Michael A. Crom z Inštituta Dale Carnegie (2000) »sposobnost sporazumevanja in spodbujanja ljudi bo v prihodnjem desetletju odločala, kdo bo resnični menedžer in zmagovalec in kdo poraženec«.

2.3 Izziv informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja

Informacijska tehnologija, vključno z internetom, podpira menedžment sprememb in znanja ter široko izmenjavo informacij in je načeloma povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij. V preteklosti so se informacije pretakale po hierarhičnih ravneh v smeri od zgoraj navzdol in obratno. Vodilna predpostavka večine organizacij je bila, da ključne zamisli in odločitve nastajajo na vrhu in jih je treba usmerjati navzdol. Današnja konkurenčna podjetja pa se zavedajo, da organizacija potrebuje zamisli vsakogar in da je vloga menedžerjev poskrbeti za odprto komunikacijo, ki omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. Poudarek na menedžmentu znanja in izmenjavi informacij se kaže v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih. Internet, ki je bil prej zgolj računalniško omrežje za prenos podatkov med akademskimi in raziskovalnimi institucijami, je postal integrirano omrežje za komercialno-poslovne namene. Internet odpravlja časovne in prostorske meje. Organizacijam omogoča, da ustanavljajo nove dejavnosti in dosežejo prej nedostopne trge. Podjetja se prek njega lahko povežejo neposredno z dobavitelji, obrati, distributerji in kupci. Odpravlja tudi meje med organizacijami in omogoča partnerstva in sodelovanje na popolnoma novem temelju. Tehnološki, internetni revoluciji je sledila ekonomska, ki ji pravimo ekonomija znanja.

V informacijski ekonomiji sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja podjetja. Izraz e-znanje označuje tehnologije in spremljajoče strategije, ki pomagajo izvajati poslovodenje znanja in tokov med njimi (Holsapple, Singh, 2000). Elektronsko poslovanje je pristop k uresničevanju strateških ciljev poslovanja, pri katerem menedžment omogoča ali spodbuja izvajanje aktivnosti zno-

traj verig vrednosti in med njimi, prav tako pa omogoča odločanje, ki je osnova tem aktivnostim. Celovita definicija e-poslovanja je vidik izmenjave informacij nadomestila s popolnejšim konceptom, to je menedžmentom znanja, ki se ne ukvarja zgolj z deskriptivnim, temveč tudi s proceduralnim in razsodnostnim znanjem. E-poslovanje sproža implementacijo aktivnosti, ki prispevajo k oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja. Je del izvajanja menedžmenta znotraj organizacije, ki vključuje pridobivanje, izbor, ustvarjanje in eksternaliziranje znanja.

3 Vloga in proces sodobnega menedžmenta

Današnjim organizacijam ne zadošča le odlična tehnologija, ampak potrebujejo fleksibilen, samozavesten menedžment. Še pred desetimi leti je bila glavna skrb menedžerjev namenjena zgolj kakovostnemu poslovanju, saj so bile spremembe sicer nenehne, vendar predvidljive. Današnje spremembe pa niso samo hitre, ampak tudi kompleksnejše in manj predvidljive, pojavljajo pa se na vseh področjih. Ključne sile sodobnega okolja, ki so vzpodbudile nastanek nove paradigme menedžmenta, so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota. Hkrati se povečuje medsebojna odvisnost organizacij, narašča potreba po nenehnih inovacijah in uvajanju sprememb, po prizadevanju za še bolj kakovostno poslovanje, hitrejšem odzivanju na spremembe in večji skrbi za kupca. Zaradi vsega tega so nujni novi menedžerski pristopi.

Stara paradigma menedžmenta se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, v kateri so bile aktivnosti menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila usklajevana in kontrolirana po navpičnici, največja moč odločanja je prevladovala na višjih ravneh. Značilnosti tradicionalne, hierarhične organizacije so rutina, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora. Taka organizacijska oblika je zelo učinkovita v stabilnem okolju, v hitro spreminjajočih razmerah pa pogosto ne deluje uspešno. Uspeh sodobne organizacije je odvisen od intelektualnih sposobnosti zaposlenih, razvijajo se novi načini dela, npr. virtualni timi in delo na daljavo. Nova tehnologija omogoča boljšo razpršenost informacij po celotni organizaciji in s tem večjo participacijo zaposlenih pri procesu odločanja. Nova paradigma menedžmenta v ospredje namesto stabilnosti postavlja stalne spremembe in turbulenco okolja, kar razume kot naravno stanje. Menedžerji morajo na novo preučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Naloga vrhnjega menedžmenta je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo posredovati zaposlenim. Pomembno je, da jo poznajo in razumejo vsi člani organizacije, tako da jo bodo upoštevali pri vsakodnevnih odločitvah.

Sodobni model vodenja, ki ga zahteva globalno okolje, temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, zato se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja z omejenimi viri k vplivanju na omrežja samozainteresiranih članov znotraj

in zunaj meja organizacije. Zaradi izzivov globalnega okolja se je oblikovala peta generacija menedžmenta, ki temelji na novodobnih pristopih, kakršen je virtualno poslovanje. Bistvo je v učinkovitem vodenju, medsebojnem spodbujanju, usposabljanju in razvijanju znanja celotne organizacije. Vloga menedžerja se je radikalno spremenila, od vloge nadzornika in kontrolorja v vlogo trenerja, pospeševalca in podpornika učenja. Sodobni menedžer kot partner sodeluje z drugimi člani tima, da bi skupaj dosegli rezultate, poudarja horizontalna organizacijska razmerja in odstranjuje dosedanja vertikalna organizacijska razmerja (od zgoraj navzdol). Ključna menedžerska vloga je ravnanje z ljudmi. Sodobni, aktivni pogled nanjo, v nasprotju s tradicionalnim, predpostavlja, da so zaposleni proaktivni, v vlogi poslovnih subjektov, usmerjeni k nalogam in dejanjem ter da se osredotočajo na strateška vprašanja, iščejo kvantitativne in kvalitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, delujejo večfunkcijsko, za podjetje pa so premoženje, ne strošek. Menedžerji - vodje pri uresničevanju svoje funkcije v organizaciji uporabljajo množico spretnosti (konceptualne, tehnične, spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu) in znanja. Vse zaposlene si prizadevajo motivirati za učinkovito odločanje in uspešno reševanje problemov.

Sodobni vodja, ki deluje v zahtevnem globalnem okolju soustvarja skupno organizacijsko kulturo in vrednote, poskrbi, da so vsi zaposleni po celotni organizaciji seznanjeni s cilji le-te in jim vliva voljo za čim boljše dosežke. Hkrati mora biti menedžer prepričan, da je organizacija na pravi poti k doseganju postavljenih ciljev, zato vse člane spodbuja, da zavestno pregledujejo dosežke in ustrezno ukrepajo. Celotni smisel menedžmenta je organizirati sredstva, ki so na voljo v organizaciji, ter uspešno in učinkovito usklajevati naloge in dejavnosti za doseganje njenih ciljev. Menedžment je torej orodje in proces, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov. Da bi omogočili sodobno poslovanje, je treba poiskati izhod iz tako imenovanega Smithovega, Taylorjevega in Fayolovega stekleničnega vratu (Dimovski et al., 2005). Organizacije morajo voditi menedžerji, za katere so značilni neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, delo kot dialog, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika ter virtualno podjetništvo, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela. Vizija in znanje menedžmenta virtualnim organizacijam in dinamično delujočim timom omogočata, da zaznajo sedanje vzorce in na tem temelju gradijo prihodnost. Lastnosti virtualnih timov so prepoznavanje, interpretiranje, odločanje in implementiranje odgovornosti. S tem uresničijo tako potrošnikova pričakovanja kot vizijo podjetja.

4 Zaključek

Globalizacija zahteva nove menedžerje, njihovo delo postaja vse bolj kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanja in sposobnosti. Menedžerji morajo biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot so: odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmej-

nost. Pri tem so ključne vodstvene sposobnosti: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politična modrost, strateško razmišljanje ali predvidevanje razvoja dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, menedžerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi. Menedžer v globalni družbi nenehnih sprememb potrebuje nove sposobnosti in delovne izkušnje, zlasti za ravnanje z ljudmi. Menedžerji v pogojih globalizacije skušajo preseči tradicionalno odgovornost za celovito strategijo ter oblikovanje hierarhičnih organizacijskih struktur in sistemov nadzora. Če vrhnji menedžer uveljavlja red in enoličnost, organizacija zamuja priložnost za razvijanje novih zunanjih odnosov. Menedžerji dajejo prednost horizontalnim procesom. Taki organizacijski odnosi se vzpostavljajo tudi z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Menedžerji se učijo, kako usmerjati ekonomsko koevolucijo. Zavedajo se, da kooperativni odnosi z drugimi člani okolja prinašajo velike poslovne priložnosti. Namesto da bi dobaviteljem in kupcem vsiljevali pogoje poslovanja, si prizadevajo za razvoj vseh, pri čemer skušajo razumeti zakonitosti globalnega poslovnega ekosistema, ki temelji na povezovanju členov verige vrednosti.

LITERATURA

1. Cole, G. A. (1990). *Management: theory and practice*, 3rd ed. London: DP Publications Ltd.
2. Coulter, M. K. (1998). *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
3. Daft, R. L. (2001). *Organizational theory and design*. Ohio: South-Western College Publishing.
4. Decenzo, D. A., Robbins, S. P. (1999). *Human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
5. Dimovski, V. et al. (2005). *Učeha se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
6. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
7. Holsapple, C. W., Singh, M. (2000). *Toward unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce - a knowledge management approach*. Toronto: Knowledge and Process Management.
8. Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*, Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, Univerza v Ljubljani.
9. Sanchez, R., Heene, A. (1997). *A competence perspective on strategic learning and knowledge management*. Chichester: Wiley.
10. Stewart, T. A. (2000). *Three rules for managing in the real-time economy*. New York: Fortune.

Eksistencialna kriza in bivanjski vakuum v interakciji z aktualno globalno problematiko

UDK 005.44:141.22

KLJUČNE BESEDE: eksistencialna kriza, bivanjski vakuum, človeški viri, logoterapija

POVZETEK - Eksistencialna kriza in kriza smisla je temeljni problem sodobnega človeka in družbe. V prispevku bo z vidika logoterapije prikazana eksistencialna problematika novodobnega človeka, ki se kaže tako navznoter (osebnostno, bivanjsko) kot tudi navzven (družbeno, socialno, ekonomsko). V današnjem času vedno več ljudi doživlja eksistencialno krizo in krizo smisla. Zadnja leta smo priče skrb vzbujajočemu pojavu. V mnogih dobro stoječih organizacijah pri dobro situiranih posameznikih v najvišjih krogih prihaja do eksistencialne krize, krize smisla in bivanjskega vakuuma ter posledično ponekod tudi do samomorov. To je sicer zadnja stopnja eksistencialne krize, zaskrbljujoči so pa tudi simptomi posameznikov, ki se v nekem podjetju med zaposlenimi lahko kažejo kot depresija, stres, melanholija, neustvarjalnost, nekreativnost, neučinkovitost, splošna nezadovoljnost, različne zasvojenosti, čustvena otopelost, apatičnost, bolniška odsotnost ... Prispevek razkriva vzroke eksistencialne krize in odpira temeljna vprašanja, kje in na kakšen način bi v organizaciji lahko preprečevali krizo.

UDC 005.44:141.22

KEY WORDS: existential crisis, existential vacuum, human resources, logotherapy

ABSTRACT - The main problem of modern man and society is related to an existential crisis and the crisis of the meaning of life. From the point of view of logotherapy, this paper points out the existential problems of the contemporary man which can be found inside the individual (personal and existential) and outside human society (societal, social and economic). Nowadays, more and more people are subjected to an existential crisis and question themselves about the meaning of life. This phenomenon has been of great concern for the last few years. The existential crisis and existential vacuum as well as the question of the meaning of life have become part of the everyday life of well-situated people, regardless of being employed in a successful organisation, often leading to suicidal behaviour. However, suicide is the last stage of an existential crisis. There are other also symptoms such as depression, stress, melancholy, a lack of creativity, inefficiency, despair, all kinds of addictions, emotional indifference, apathy, sick leave etc., which should be taken seriously. This paper describes the reasons for an existential crisis and points out the essential questions regarding where and how an organisation could prevent such a crisis.

1 Uvod - globalna problematika eksistence

Eksistencialna problematika je eden najbolj perečih problemov današnjega časa. Vedno več ljudi doživlja notranjo, osebno stisko v obliki eksistencialne krize in krize smisla. Izgubljeni kompas smisla je temeljni problem tako družbe kot posameznika. Tovrstna problematika se zaznava na vseh ravneh človekovega delovanja in se kaže tako navznoter (osebnostno, bivanjsko) kot tudi navzven (družbeno, socialno, ekonomsko). Podjetja in organizacije tovrstno stanje zaznavajo večplastno.

Pri zaposlenih je v ospredju osebnotna raven. Indikatorji, ki kažejo na to, so npr. izgorelost (burnout), stres, melanholija, izguba volje in moči do dela, depresija, pretiran strah pred neuspehom, izguba motivacije, apatija oz. čustvena otopelost in različne zasvojenosti. Posledice se kažejo v splošni nezadovoljnosti zaposlenih ter v

neustvarjalnosti, nekreativnosti, neučinkovitosti in v zmanjšani storilnosti. Ob tem se povečuje bolniška odsotnost in prezentizem. Temu se še vedno posveča premalo pozornosti, čeprav vse raziskave kažejo na to, da je v veliko večjo škodo podjetja in družbe kot absentizem oz. bolniška odsotnost; tako z vidika človeških virov in trajnostnega razvoja kot s finančnega vidika. Kot že samo ime pove (gre za tvorjenko angleškega izvora: »present« in »absenteeism«), je zaposleni prisoten na delovnem mestu, kljub temu da bi moral zaradi bolezni ali iz kakšnega drugega razloga službeno izostati. Posledično to pomeni večjo finančno obremenitev za podjetje oz. organizacijo ter blokado v procesu napredovanja in rasti, ki se kaže v slabši učinkovitosti in storilnosti.

Za doseganje večje rasti in konkurenčnosti gospodarstva ter za večjo blaginjo prebivalstva je razvoj človeških virov nujen, še več, je konstitutivni element uspešnega podjetja in družbe. Dejstvo je, da si vsako podjetje in vsaka organizacija želi čim večjo storilnost in učinkovitost svojih zaposlenih. Večje osebno zadovoljstvo, bivanjska trdnost, zdravje, notranja uresničenost in izpolnjenost, dvig odnosov na kvalitetnejšo raven in večja komunikacijska transparentnost prispevajo k večji učinkovitosti ter posledično tudi k večji uspešnosti organizacije in podjetja.

2 Človek in njegove potrebe

Na tem mestu se odpira fundamentalno vprašanje: kaj je človek in kakšne so njegove temeljne potrebe? Nedvomno je to aktualno vprašanje tudi za vsako organizacijo, ki želi imeti zadovoljne zaposlene, kar vodi do boljših poslovnih rezultatov in večje stabilnosti organizacije oz. podjetja. Osnovni konstituti razvoja človeških virov in trajnostnega razvoja se nahajajo prav v tem okviru. Kot bomo videli v nadaljevanju, logoterapija na to vprašanje ponuja celovit odgovor.

Da je v središču logoterapije eksistencialna kriza in kriza smisla, nam pove že sam izraz logoterapija, ki je tvorjen iz dveh grških besed: logos - smisel, therapeuein - zdraviti. Pomeni, da se ukvarja s smislom človeške eksistence in obenem tudi z iskanjem tega smisla. Ustanovitelj logoterapije (Frankl, 2000), tretje dunajske šole psihoterapije, kot jo nekateri imenujejo, je Viktor E. Frankl, doktor medicine in filozofije ter profesor nevrologije in psihiatrije na dunajski univerzi. Frankl človeka obravnava celostno. Pri logoterapiji (Frankl, 1987) gre za antropološko naravnavo, ki človeka upošteva v vseh treh razsežnostih: telesni, duševni in duhovni. Gre za celosten oz. holističen pristop, kar je novost v humanistični znanosti, s čimer se logoterapija izogne vsakršnemu redukcionizmu in nihilizmu, ki ima za posledico dehumanizacijo in depersonalizacijo človeka, kar pomeni zreduciranje človeka na nek skupek psiholoških in fizičnih mehanizmov.

Človek ni sestavljen iz telesne, duševne in duhovne razsežnosti, ampak človek vse to je. Pomeni, da ni mogoče ločiti ene razsežnosti od druge in je obravnavati neodvisno

od ostalih dveh. Dejansko je človek konstituiran iz nedeljive celote vseh treh razsežnosti. Telesno razsežnost večinoma določajo geni in posameznik, v tem okviru na ta del človek nima bistvenega vpliva. Na duševno ali psihično razsežnost (npr. intelekt, spomin, čustva, percepcijo, značaj) pa ob dednosti najbolj vpliva okolje. Specifika duhovne razsežnosti je v tem, da je neodvisna od dednosti in okolja, v ospredju so posameznikove duhovne odločitve. Če določene aspekte telesnega in duševnega področja merimo in vrednotimo kvantitativno, duhovno razsežnost vrednotimo le kvalitativno. Za razliko od telesne in duševne razsežnosti duhovna razsežnost ne more nikoli zboleti, lahko pa pride do tako imenovane blokade delovanja, ki je včasih tudi duševnega ali telesna izvora, npr. poškodba možganov, omama, psihopatologija. Ko se v logoterapiji uporablja término duhovno, pri tem ni mišljena religiozna oz. teološka sfera, ampak gre za širši pojem. Duhovna razsežnost je prostor udejanjanja odgovornosti in svobode, ki sta dva najznačilnejša elementa duhovne dimenzije. Tako imamo po eni strani (duševni in fizični) pogojenost, po drugi strani (duhovni) pa nepogojenost. Še več, prav preko duhovne razsežnosti je mogoče preseči oz. presegati pogojenost, ki je posledica dednosti, nagonov ali vpliva okolja. Svoboda in odgovornost nista nekakšni karakteristiki duhovne razsežnosti, torej ne gre za karakteriziranje. Ontološko gledano so duhovna dimenzija skupaj z razsežnostjo svobode in odgovornosti eksistencialije človeške biti. Pomeni, da gre za konstitutivne elemente človeške eksistence oz. biti. Duhovna razsežnost je tako konstituens (temeljni del, ki določa bistvo oz. vsebino) človeka in ne njegova karakterizacija.

Svoboda in odgovornost spadata med najbolj problematične »pojme« sedanjega duha časa. Svoboda želi dobiti drugoten pomen – svoboda kot svobodnjaštvo, samovolja. Gre za prevrednoteno razumevanje svobode, ki se ne razumeva kot najvišja možnost samouresničevanja človekovega dostojanstva, ampak kot upravičenost do brezmejnosti. V tem smislu je Nietzsche preroško napovedal današnjo dobo kot dobo nihilizma (Nietzsche, 2004). Uveljavlja se zahteva po absolutni svobodi, obenem pa je človek ujetnik notranje nemoči. Če je zunanji okvir svobode v tem, da se posameznikova svoboda konča pri svobodi drugega, je notranja vsebina svobode v odločitvi za nekaj oz. v odločitvi proti nečemu. Gre za izbiro med določenimi možnostmi, ki jih v določeni situaciji in trenutku pred posameznika postavlja življenje. Lahko rečemo, da gre za notranje razpolaganje s samim seboj oz. za »razpolaganje« s svojo duhovno razsežnostjo. Svoboda je istočasno dar in breme. Posamezniku omogoča samolástno kreiranje lastne eksistence, obenem pa od človeka terja nenehne odločitve, in s tem prevzem odgovornosti za svoja dejanja in življenje.

3 Temeljni izzivi družbeno - ekonomskega okolja

Človek je v sebi nezaključeno bitje (Fabry, 1988), vedno je nekam usmerjen (intencionalnost) in tako samega sebe nenehno presega. Notranje je nenehno usmerjen/-an k nekemu smislu in udejanjanju le - tega; ne zadostuje samemu sebi. Logoterapija

definira smisel kot nalogo, ki nam jih življenje postavlja v točno določenem trenutku in v točno določeni situaciji. Edinstvenost in specifičnost smisla je v odkrivanju življenjskih nalog, ki jih življenje postavlja pred vsakega posameznika. Ta išče smisel, po njem hrepeni in si ga želi, vendar to ni dovolj. Ob tem imata ključno vlogo odgovornost in človekova svobodna volja, da smisel izpolni in tako (odgovorno) odgovori na nalogo, ki jo predenj postavlja življenje v točno določenem trenutku in v točno določeni situaciji. Kot osnovno motivacijo v človekovi duhovni razsežnosti postavlja logoterapija voljo do smisla, ki je ključnega pomena (v nasprotju z željo po užitku, tj. »voljo do užitka« (Freud) ali »voljo do moči« (Nietzsche, Adler). Voljo do smisla »bi lahko označili kot človekovo osnovno prizadevanje, da bi našel in izpolnil smisel in namero« (Frankl 1994a, str. 37). Pri osebnih odločitvah je vsak človek svoboden, kar pomeni, da je za svoja dejanja in odločitve odgovoren - posledice so osebne zasluge ali krivda.

Če posameznik tega smisla ne izpolnjuje (Pattakos, 2010), le - to vodi do eksistencialnega vakuuma in eksistencialne krize, kar samo po sebi še ne pomeni, da gre za bolezensko stanje, lahko je samo nek indic ali opozorilo, da je v življenju nekaj narobe. Ko bivanjska praznina postane neka konstanta oz. trajno bivanjsko stanje (napačne življenjske odločitve in naravnost), pa v mnogih primerih vodi v razvoj noogenih nevroz (gr. noos – duh). »V nasprotju z nevrozno v ožjem pomenu besede, ki je po definiciji psihogeno obolenje, noogena nevroza ne izvira iz kompleksov in konfliktov v običajnem smislu, temveč iz konfliktov vesti, spopadov vrednot in iz eksistencialne frustriranosti« (Frankl 2005, str. 109). V tem primeru je volja za smislom kot temeljnimi človeškimi gonilom frustrirana in se odraža v nevrotičnih simptomih.

Odgovornost je dejansko odgovor na določeni smisel, ta smisel pa je konstitutivno povezan z vrednotami oz. s posameznikovo najvišjo vrednoto. Odgovornost je osnovna substanca človeške eksistence. Na tem mestu je najpomembnejša vest, ki jo logoterapija označuje kot notranji organ smisla: »Vest je tista zmožnost, ki mu daje moč, da dojame smisel kakšnega položaja prav v njegovi edinstvenosti, in v končni razčlembi je smisel nekaj edinstvenega« (Frankl 1994a, str. 24). Prav vest je tista, ki človeku pomaga oz. ga vodi pri iskanju smisla. Ta duhovni organ je nekakšen notranji kompas smisla. Človek se prav na podlagi vesti, tj. osebne vrednostne lestvice, odloča med različnimi možnostmi (nalogami), ki jih predenj postavlja življenje oz. določena situacija.

3.1 Izgubljeni kompas smisla

Ob že zgoraj naštetih posledicah eksistencialne krize se predvsem v poslovnem svetu zaznavajo še npr.: želja po hitro dosegljivih ciljih, borba za denar, položaj, oblast, moč, prestiž, egoizem, subjektivizem in povzpetništvo - kar je dejansko antipod vsakršne bivanjske varnosti. Človek se uresničuje po vrednotah in z udejanjanjem le - teh prihaja do bivanjske varnosti. Pri krizi smisla gre dejansko za krizo vrednot; človek si je sam začel postavljati vrednostni sistem (prevrednotenje vrednot).

»Usodno« križišče, v katerem novodobni človek zgreši smer, je v tem, da je srečo zamenjal za ugodjem in užitek. Zaradi tega je človek s samim seboj v temelju nezadovoljen, celo frustriran v odnosu do sebe in sveta. Po Franklu užitek in sreča nista cilj naših prizadevanj, temveč sta posledica njihove izpolnitve (Frankl 1994b, str. 60 - 66). Glavno vodilo in cilj v življenju ne bi smela biti sreča ali ugodje, kar v današnjem času velikokrat sta, saj je le-to stranska posledica ali produkt naperjenosti do vrednot oz. »živetje« vrednot kot takih.

Vsekakor pot utilitarizma, hedonizma in konformizma, ki so glavne označbe duha časa, niso pot k osebni integraciji, bivanjski varnosti in človeški »dovršenosti«. Gre za stranpot, ki vodi k bivanjski dezorientaciji, izgubi smisla in bivanjskemu vakuumu. Duh časa narekuje ljudem vrednote potrošništva, hitrih užitkov, materializma, egoizma in sebičnosti na odnosnih področjih. Prav ta »duh časa« posameznika pogosto vodi v bivanjski vakuum, kar posledično pripelje do pojava noogenih nevroz, ki jih stroka še vedno premalo pozna in posledično tudi ne upošteva. To pomeni, da se velikokrat ukvarja samo z indikatorji in ne z vzroki.

Na tem mestu se pojavijo vprašanja: Kako se lahko temu upremo? Ali mora posameznik res doživeti neko trdo življenjsko preizkušnjo, da lahko spremeni svoj vrednotni sistem? Ali bi lahko živel že prej drugače?

4 Zaključek

Aktualna problematika eksistencialne frustriranosti sodobnega časa ima svoj izvir prav v krizi vrednot. Merilo in način življenja nista več nekaj objektivnega (vrednote), kar je človeku dano, kar je nekaj absolutnega, ampak je merilo in razsojevalec vsega in vseh človek sam. Eno izmed najbolj problematičnih področij je prav etično oz. moralno področje. Tudi novodobni moralisti imajo največjo težavo prav s temeljem, namreč z utemeljitvijo etike oz. morale. Kar je samo po sebi paradokсно. Ontološka utemeljenost etike je trn v peti vsakemu novodobnemu »sistemu« morale in vrednot.

Eden glavnih izzivov družbeno - ekonomskega okolja je v tem, da v to okolje pripelje »besede«, kot so odgovornost, vrednote, vest in trajnostni razvoj. Samo to je pot do rešitve aktualne globalne problematike. V tem času je bolj kot kadar koli prej nujno vlagati v razvoj človeških virov in v trajnostni razvoj. Dolgoročno gledano je edino to recept za uspešno organizacijo.

Rešitve, ki se kažejo na lokalni ravni, torej v podjetju oz. organizaciji, so v razvoju človeških virov in trajnostni naravnosti. Pri tem nam veliko pomaga tudi supervizija in intervizija. Bivanjsko frustracijo je treba na znanstveni način z interdisciplinarnim pristopom raziskati in ugotoviti, kaj vse in na kakšen način jo povzroča. Šele tako lahko pridemo do različnih možnosti in rešitev problema eksistencialne krize oz. bivanjske frustriranosti. Glavni prispevek rezultatov je predvsem v uporabnem,

preventivnem in kurativnem smislu ter v širšem in globljem razumevanju človeka samega (še posebej v delovnem okolju). Na ta način pride organizacija do odgovorov in rešitev, kako se upreti tovrstni eksistencialni problematiki ter kje in na kakšen način bi lahko krizo preprečevali (kot posameznik, delovno okolje in institucija). Cilji so zmanjšanje prezentizma, bolniške odsotnosti ter zadovoljni zaposleni v učinkoviti in kreativni organizaciji.

V tem okviru tudi lažje razumemo trenutno problematiko družbeno-ekonomskega okolja, in s tem povezanih konsekvenc globalnih razsežnosti, ki se kažejo v finančni krizi oz. recesiji. Gospodarska regresija je mnoge pahnila na rob revščine in jih tako opeharila za človeka vredno oz. dostojno življenje. Recesija se je zgodila prav na moralnem področju. Neetično ravnanje je tisto, ki je zakrivilo finančno krizo, in rešitev - tako na lokalni kot na globalni ravni - lahko prinese samo vrnitev k etičnim načelom oz. vrednotam.

LITERATURA

1. Fabry, J. B. (1988). *Guideposts to meaning, discovering what really matters*. Oakland: New Harbinger Publications.
2. Frankl, V. E. (1987). *Man's search for meaning*. New York: Pocket Books.
3. Frankl, V. E. (1994a). *Volja do smisla*. Celje: Mohorjeva družba.
4. Frankl, V. E. (1994b). *Zdravnik in duša*. Celje: Mohorjeva družba.
5. Frankl, V. E. (2000). *Recollections – an autobiography*. Cambridge: Basic Books.
6. Frankl, V. E. (2005). *Človek pred vprašanjem o smislu*. Ljubljana: Pasadena.
7. Nietzsche, F. (2004). *Volja do moči*. Ljubljana: Slovenska matica.
8. Pattakos, A. (2010). *Prisoners of our thoughts – Viktor Frankl's principles for discovering meaning in life and work*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Dr. Ljiljana Krneta

Ljudski kapital paradigma izazovima globalizacije

UDK 005.44+331.1

KLJUČNE RIJEČI: ljudski kapital, socijalna percepcija, EU

POVZETEK - U vremenu brzih promjena 21. vijeka, vremenu globalizacije koja je zahvatila sve pore društvenih procesa, postavlja se pitanje: ko su akteri globalnih promjena i kakvi su njihovi uzajamni odnosi? Uzročno-posljedični odnosi, odnosno interakcija usmjerena je na određene ciljeve, a ostvarivanje ili neostvarivanje tih ciljeva nisu jedini efekti socijalne interakcije. U ponašanju svakog od aktera globalizacije javljaju se promjene koje su posljedica ponašanja drugih učesnika. Stoga se pitanje forme odnosi na sve raznovrsne i brojne obrasce, koje socijalna interakcija nosi na globalnom, manifestnom planu, konkretne oblike ispoljavanja i neposredno opažanje. U tom smislu, nas posebno interesuje opažanje ljudskog kapitala kao paradigme izazovima socio-ekonomskog sistema EU i kao izraza interakcije unutar svih vrsta događanja ili procesa, koji se odvijaju unutar socijalne situacije, između dijelova određenog socijalnog sistema, između socijalnih sistema koji djeluju u okvirima zajedničkog prostora (EU). Rezultati empirijske studije, pokazuju da postoje značajne razlike između osobina ličnosti i socio-iskustvenih obilježja s jedne strane i percepcije efikasnosti nastavnika, s druge strane.

UDC 005.44+331.1

KEY WORDS: human capital, social perception, EU

ABSTRACT - In times of fast changes of the 21st century and globalisation that affects every social process, the following questions have been raised: who are the participants of global changes and what is their mutual relationship like? Causal relations, are directed towards the specific goals, whereby reaching the goals is not the only effect of the social interaction. The behavior of the participants changes based on the behaviour of other participants. Therefore, the question of form relates to all of the various and numerous patterns that are present at the global and manifest level as well as the concrete forms of manifest and direct perception. In that context, we are particularly interested in the perception of human capital as a paradigm of the challenges of the social-economic system of the EU as well as the expression of interaction among all types of occurrences and processes that take place in social situations between the parts of a certain social system and between the social systems that are present in a common area (the EU). The results of the empirical studies, show that there are significant differences between the characteristics of the personality and socially experienced imprints on the one hand and the perception of the teacher's efficiency on the other hand.

1 Uvod

21. vijek, je vijek brzih i dramatičnih promjena, koje se dešavaju svakodnevno. Dramatično izmjenjen način odrastanja i obrazovanja djece i mladih ljudi, stalne promjene zahtijeva u profesiji, sasvim drugačije strukturirano slobodno vrijeme, svakodnevni izazovi tehničko-tehnološke revolucije samo su neki od izazova globalizacije. Osim rizika i (opasnosti) globalizacija nam nudi čitav niz izazova u razvoju telekomunikacionih sistema, razvoju interneta i drugih mreža. Sve sa ciljem bržeg protoka ideja, podataka, roba, veće mobilnosti ljudi, razvoja globalne kulture tako svijet postaje »globalno mjesto življenja«. Globalni procesi prožimaju sve strukture društva. Postavlja se pitanje »ko su akteri globalnih promjena i kakvi su njihovi uza-

jamni odnosi?« Uzročno-posljedični odnosi u svijetu, odnosno njihova interakcija usmjerena je na određene ciljeve, a ostvarivanje ili neostvarivanje tih ciljeva nisu jedini efekti socijalne interakcije. Akcije učesnika utiču jedne na druge. U ponašanju svakog od aktera globalizacije javljaju se promjene koje su posljedica ponašanja drugih učesnika. Stoga se pitanje forme odnosi na sve različite i mnogobrojne obrasce, koje socijalna interakcija nosi na globalnom, spoljašnjem planu, konkretizujući oblike ispoljavanja i neposredno opažanje. Stoga je važno opažanje ljudskog kapitala kao modela u izazovima globalizacije, opažanju interpersonalnih odnosa, odnosa grupne i (ili) entiteske pripadnosti u socio-ekonomskim odnosima u regionu i EU. Objektivnije opažanje različitih promjena koje globalizacija izaziva u savremenom društvu, i u EU, nameće se kao imperativ uključivanja i kao paradigma globalnih procesa. Stoga se pitanju socijalne interakcije poklanja sve veća pažnja.

Prema Havelka, N. (2008, 11) socijalna interakcija ima široko značenje i odnosi se na sve vrste događanja ili procesa koji se odvijaju unutar neke socijalne situacije, između dijelova nekog socijalnog sistema, između socijalnih sistema koji djeluju u okvirima zajedničkog socijalnog prostora. Nastanak velikih razlika proizilazi, prije svega zbog složenosti same socijalne interakcije, svojstva o kojem govore mnogo različiti spoljašnji oblici ispoljavanja, koje prožima društveni život. Nas posebno interesuje, opažanje ljudskog kapitala kao paradigme izazovima globalizacije, izazovima socio-ekonomskog okruženja EU. Opažanje ljudskog kapitala, unutar socio-ekonomskog okruženja EU, nemoguće je sagledati bez izraza interakcije unutar svih događanja globalnih procesa, koji se odvijaju unutar regiona i u EU kao zajedničkom prostoru.

Teorijska utemeljenja socijalne interakcije idu u prilog zadovoljavanja određenih kriterijuma da bi socijalni entitet mogao učestvovati u interakciji. Moraju biti zadovoljena bar dva uslova: (1) da socijalni entitet ima razvijenu unutrašnju strukturu, i (2) da je u funkcionalnom pogledu relativno nezavisan, poseban ili autonoman dinamički sistem. Karakteristike modernog društva, društva znanja (knowledge) u kojem su ključne kompetencije: kreativnost, uspješnost, inventivnost, inovativnost, fleksibilnost, kritičko mišljenje, visoko razvijena emocionalna inteligencija postulira tezu, da je ljudski kapital jedina stalna sposobnost u globalnom društvu. Javlja se kao faktum (posjeduju ga rijetki pojedinci), kao potencija, koja se može razvijati i genereisati, i kao perspektiva pojedinca. Stoga je opažanje ili percepcija ljudskog kapitala kao autonomnog dinamičnog sistema, paradigma izazovima globalizacije i socio-ekonomskom okruženju EU.

Danas, kada globalni procesi zahvataju sve strukture savremenog društva, diskurs autonomnog dinamičnog ljudskog kapitala zavređuje našu potpunu pažnju. Posebno kada se imaju u vidu dalekosežne promjene društvenih, ekonomskih, kulturnih, medijskih i drugih sistema i podsistema unutar EU i njenog socio-ekonomskog entiteta, unutar i na zajedničkom prostoru djelovanja globalnih procesa EU.

Posebnu pažnju privlače promjene izazvane globalnim procesima unutar socio-ekonomskog okruženja EU. Evropske integracije podrazumijevaju sve procese na institucionalnom, ekonomskom i političkom planu (ponekad društvene i kulturne) i integra-

ciju evropskih država. Integracija u zajednički prostor EU i njeno socio-ekonomski okruženje, podrazumijeva usklađivanje svih propisa sa propisima EU, a oni se odnose na promjene u pravnom, političkom, ekonomskom, obrazovnom sistemu ...

Zapažanja naučnika i istraživača socijalne percepcije idu u prilog objašnjenja uticaja posebnih dimenzija ili crta ličnosti (pojedinaca ili grupa) i interakcije spoljašnje sredine, u kojoj drugi socijalni faktori (entiteti), ostvaruju interakciju i nastaju efekti socijalne interakcije. Socijalni entitet je učesnik u socijalnoj interakciji i može biti izvor i predmet društveno relevantnog ponašanja. Isto tako socijalni entitet je izvor društvenog djelovanja u onoj mjeri, u kojoj svojim aktivnostima vrši uticaj na druge entitete, na njihovu aktivnost i njihov položaj u društvenom prostoru. »Uticajnost« jednog entiteta se ogleda u snazi, širini i domenu njegovog djelovanja na druge entitete, odnosno na aktivnosti ostalih aktera. Socijalni entitet je prijemčiv za uticaje koji proizilaze iz drugih entiteta, a ogleda se u:

- osjetljivosti (sposobnost opažanja u užem i širem okruženju, registrovanju aktivnosti i promjena u aktivnostima drugih entiteta),
- selektivnosti (sposobnosti da opažena događanja diferencira prema njihovom značenju u sistem i ocjeni njihov značaj), i
- kontroli (sposobnosti entiteta da uočena dešavanja i primljene uticaje obrađuje i tumači na način, koji mu omogućava da predviđa njihove ishode i posljedice, da svoju aktivnost uskladi sa tim predviđanjima. Socijalni entiteti su dinamični sistemi, a dvije osnovne vrste učesnika u socijalnoj interakciji su osobe i društvene grupe, i tada češće koristimo izraz interpersonalna ili intergrupna ili međugrupna interakcija.

Sa psihološkog stanovišta interpersonalna interakcija je najznačajnija, jer predstavlja osnovni oblik socijalnog ponašanja. No, veliki dio socijalne interakcije se odvija kao unutargrupna ineterakcija. Smatramo važnim istaći da se u svim vidovima socijalne interakcije, u kojim se kao akteri pojavljuju »multindividualni entiteti«, tj. grupe, organizacije ili društvene organizacije, interakcija operativno ostvaruje kroz ponašanje i djelovanje pojedinačnih osoba. Osobe su uvijek nosioci socijalne interakcije, a mijenja se stepen njihove autonomnosti i nezavisnosti u odnosu na grupe kojim pripadaju, uloge koje ostvaruju, i autonomnost koja nikada nije apsolutna. U svijetlu takvih socijalnih i interpersonalnih odnosa, ljudski kapital predstavlja konstrukt modaliteta, i okosnicu svih promjena i (globalnih procesa) i socio-ekonomskog okruženja u EU. EU posmatrana sa aspekta socijalnog entiteta i socio-ekonomskog entiteta sa uređenim odnosima unutar zemalja članica, na zajedničkom prostoru. Svjedoci smo krupnih društveno-političkih i ekonomskih promjena u zemljama postsocijalističkog uređenja. U obrazovnom sistemu nastale su krupne promjene i one se dovode direktnije u vezu sa procesima modernizacije i demokratizacije društvenog razvoja i promjenama odnosa u društvu. Ono što privlači našu pažnju, su promjene usmjerene na razmatranje mogućnosti razvoja u obrazovanju, ali i na sagledavanje povezanosti razvoja društva i obrazovanja, odnosno položaja pojedinca u vaspitno-obrazovnom procesu (učenika, studenata i nastavnika). Okosnica svih promjena u obrazovnom sistemu je položaj učenika i nastavnika u tako izmjenjenoj praksi. Promjene u dru-

štvu snažno se reflektuju na funkcionisanje vaspitno-obrazovnih institucija. Sve snažnije prodiru ideje o kvalitetnoj školi, i često su okosnica oštih polemika i ozbiljnih razmatranja u obrazovanju.

Koncepcijski, promjene su najzapaženije u:

1. sistemu obrazovanja - (različiti modeli obrazovanja - korak po korak, inkluzivno obrazovanje, ineraktivna nastava),
2. organizaciji nastave, tj. uvođenju novih nastavnih modela i oblika nastavnog rada (modeli koji mijenjaju položaj učenika i nastavnika),
3. odnos učenja i razvoja (postojeća nastava je više usmjerena na realizaciju programa i usvajanje sadržaja. Cilj je afirmirati učenje kao proces usmjeren na svestrani razvoj ličnosti, posebno emocionalno - socijalni i intelektualni razvoj,
4. zalaganje za kvalitetnom školom danas i u budućnosti, sa ciljem formiranja drugačije »klime« u školi, i razmatranju da se u centar rada stavi kvalitet, podsticajna atmosfera u školi i ličnost efikasnog nastavnika. Interakcija učenik-nastavnik, je paradigma svih promjena ka kvalitetnoj školi, ali i izmjenjene uloge nastavnika i učenika. Učenik je sve češće u situaciji da vrednuje svoj rad, ali i da opaža i percipira ličnost nastavnika (u današnjoj školi i školi budućnosti). Stavljanjem učenika u različite uloge, u situaciju da procjenjuju ponašanje i rad svojih nastavnika, pretpostavka su promjene u ponašanju nastavnika i ostvarivanju cilja ka kvalitetnijem obrazovanju. U tom smislu je veći značaj istraživanja socijalne percepcije, pogotovo kada se ima u vidu, da krupne promjene modernog društva, uzročno - posljedično ostavljaju tragove u svim segmentima društva.

Paradigma izazovima globalizacije je dimenzija ljudskog kapitala, koji ne prestaje da bude snažan generator uspješnosti u savremenom društvu. Kompetencije koje su ključne za razvoj savremenog društva, su: kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, inventivnost, kritičnost, razvijena emocionalna inteligencija ...

Rezultati empirijske studije autorice Krneta, Lj.(2010) realizovani na teritoriji Bosne i Hercegovine, govore o učeničkoj percepciji efikasnog nastavnika (ljudski kapital). Na uzorku od 1150 učenika završnih razreda osnovnih i srednjih škola, realizovano je empirijsko istraživanje radne efikasnosti nastavnika, kakav jeste u današnjoj školi i treba da bude u savremenoj školi budućnosti. Analizirane su relacije između osobina učenika (IQ, EQ, motiv postignuća, opšta samoefikasnost) i njihovih socio-iskustvenih obilježja (pol, vrsta škole, opšti uspjeh, mjesto stanovanja, materijalne prilike) s jedne strane i njihove percepcije radnih aktivnosti, karakterističnih za efikasnog nastavnika u neposrednoj praksi i školi budućnosti. Dobijeni rezultati pokazuju da učenici kao najvažnije karakteristike radne efikasnosti nastavnika percipiraju one, koje su važne za organizaciju i izvođenje nastave i bitne za realizaciju uloga nastavnika u postojećem obrazovnom sistemu. To je instruktivna kompetentnost, jer omogućava efikasno radno angažovanje u ovako koncipiranom sistemu obrazovanja. Osim toga, dobijeni rezultati pokazuju da su psihološke osobine učenika (ljudski kapital) i njihova soacijalno-iskustvena obilježja značajni izvori razlika u percepciji radne efikasnosti nastavnika kakav »jeste« i kakav »treba« da bude.

U svijetu i kod nas nema dovoljno istraživanja koja sveobuhvatno ispituju uspješnost ili radnu efikasnost nastavnika. Modernizacija i demokratizacija društva u 21. vijeku percipira uspješnost i ljudski kapital, kao bitne modalitete svih promjena, i stoga je neophodno konstruktivno ljudskog kapitala posvetiti veliku pažnju.

2 Zaključak

Stvaranje savremenog društva, društva znanja (knowledge) u kojem su ključne kompetencije: kreativnost, fleksibilnost, inventivnost, inovativnost, razvijena emocionalna inteligencija, kritičko mišljenje, postulira tezu da je ljudski kapital, jedina stalna sposobnost u globalnom društvu. Dramatično izmjenjena stvarnost življenja u svijetu, Evropi i kod nas, zahtijeva ozbiljno razmatranje teze da je ljudski kapital, paradigma izazovima globalizacije, ali i jedan od glavnih aktera globalnih promjena unutar EU i socio-ekonomskog okruženja EU. U socijalnoj interakciji različitih socijalnih entiteta, ljudski kapital je generator promjena u globalnom društvu. Rezulati istraživanja socijalne percepcije, autorice Krneta, Lj. (2010) ukazuju da postoje značajne razlike između osobina ličnosti (IQ, EQ, motiv postignuća i opšta samoeфикаsnost) i socio-iskustvenih obilježja s jedne strane i percepcije radne ефикаsnosti nastavnika, s druge strane). Percepcija ljudskog kapitala je od presudnog značaja, kada su u pitanju izazovi globalizacije u svijetu, EU i kod nas.

LITERATURA

1. Bradbery, T. and Greaves, J. (2005). The emotional intelligence. Now York: Quick book. Fireside,.
2. Dunderović, R. (2005). Socijalna distanca i pristupi njenom istraživanju. U: Krneta, D. (ur.). Susret integracijama. Sarajevo: Filozofski fakultet.
3. Ferbežer, I., Monks, F. J. (ur.). Holistični pogledi na nadarjenost. Ptuj: Zbornik, Međunarodna znanstvena konferenca.
4. Franceško, M. (2001). Psihološke dimenzije stila rukovođenja u preduzeću. Strategijski menadžment. Subotica: Ekonomski fakultet.
5. Franceško, M., Mirković, B. (2008). Organizaciono ponašanje. Banja Luka: Grafid.
6. Gardner, H. (1985). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Now York: Basic Books.
7. Getzels, J., W & Jackson, P.W (1996). Creativity and intelligence. Now York: John Wiley & Sons.
8. Gojkov, G. (2008). Didaktika darovitih. Vršac: VŠV.
9. Havelka, N. (2008). Socijalna percepcija. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
10. Krneta, D. (2004). Odabrana poglavlja iz edukacijske psihologije. Banja Luka: Teacher Training.
11. Krneta, L. (2008). Non-violent communication as incitement of giftedness. Ptuj: Zbornik, Međunarodna znanstvena konferenca.
12. Krneta, L. (2010). Osobine učenika kao percepcija radne ефикаsnosti nastavnika. Doktorska disertacija. Sarajevo: Filozofski fakultet.

Sušтина i smisao ljudskog kapitala kao razvojnog resursa

UDK 658.3

KLJUČNE REČI: ljudski kapital, intelektualni kapital, ljudski resursi, obrazovanje i učenje, socijalno-ekonomski razvoj

POVZETEK - S obzirom na veliki značaj i ulogu, koju ima u socijalno-ekonomskom razvoju savremenih društava, ljudski kapital je odavno prepoznatljiva i privlačna tema u raspravama teoretičara sa različitih naučnih područja. Pri tom se i danas preispituje koncept ljudskog kapitala, naročito u svetlu nekih novih realnosti odnosno nastanka i afirmacije društva znanja i ekonomija, zasnovanih na znanju. U takvom razvoju pojavljuju se i neki novi pojmovi, kao što su »ljudski resursi«, »intelektualni potencijal«, »intelektualni kapital« i sl., koji bi trebalo da potpunije izraze kvalitet radne snage u novonastalim socijalno-ekonomskim okolnostima. Ova tendencija, koju prate i povremene kritike teorije ljudskog kapitala u delu profesionalne literature, pomalo je protivurečna, jer se u takvim pristupima često ne navode suštinske razlike između koncepta ljudskog kapitala i srodnih pojmova. Stoga je daleko važnija saglasnost među ekonomistima obrazovanja i stručnjacima iz srodnih disciplina u tome, da ekonomski rast i razvoj, ali i ukupni društveni razvoj u velikoj meri zavisi od investicija u ljudski kapital odnosno u sve oblike obrazovanja i učenja celokupnog stanovništva.

UDC 658.3

KEY WORDS: human capital, intellectual capital, human resources, education and learning, socio-economic development

ABSTRACT - Given the great importance and the role it plays in the socio-economic development of modern societies, human capital has long been identifiable and attractive theme in discussions with scholars of different scientific fields. While this is still reviewing the concept of human capital, especially in light of some new realities and the emergence and affirmation of the knowledge society and knowledge-based economies. In this development there are also some new concepts such as »human resources«, »intellectual potential«, »intellectual capital« and the like, wich should fully express the quality of the workforce in the new socio-economic circumstances. This tendency, accompanied by the occasional criticism of the theory of human capital in the part of the professional literature is somewhat contradictory, because in such approaches often do not indicate substantial differences between the concept of human capital and related terms. Therefore, it is far more important consensus among economists education and experts from related disciplines in the fact that economic growth and development, and social development is largely dependent on investment in human capital and in all forms of education and learning of the entire population.

1 Uvod

Američki ekonomisti Šulc i Beker (Schultz, 1971; Schultz, 1985; Becker, 1985), dobitnici Nobelove nagrade za ekonomiju su među prvima otvorili i produbljeno raspravljali o suštini i smislu ljudskog kapitala kao razvojnog resursa. Od tada se svetska ekonomska, ali i druga literatura sve intenzivnije bavi koncepcijom ljudskog kapitala (Videti, na primer: Woodhall, 1987; Burton, ed. (1992); Smelser and Swedberg, 1994; Levinson, 2002 i dr.) i srodnih pojmova, kao što su razvoj ljudskih resursa (Human Resource Development), intelektualni kapital, radni resursi i sl. (Videti, isto tako: Мазин, 2009; Мельников, 2010; Супрун, 2010; Лукашевич, 2012 i dr.). Šulc je »vodeći eksponent ljudskih resursa kao forme kapitala ...« (Harbison, Myers,

1965) koji se razumeju kao realna i poželjna alternativa investicijama u materijalne faktore proizvodnje. On je kao i Beker nešto kasnije celovitije ukazao na značaj i potrebu ulaganja u ljude i njihove sposobnosti odnosno u znanje i kompetencije, što u osnovi korespondira sa njegovim shvatanjem ljudskog kapitala (Opširnije: Kulić, 2011). Time nisu iscrpljene rasprave o sadržaju ovog koncepta, koji po nekim mišljenjima (Patrick Carnevale, 1992), osim »obrazovanja, zdravlja, obuke i visprenih ljudi kao neospornih izvora ekonomskog rasta« (p. 49) pretpostavlja i ljudsku motivaciju kao »ključni ekonomski resurs«. U takvom razumevanju ljudskog kapitala nagoveštava se njegova ne samo kvantitativna, nego i kvalitativna priroda, što nalaže razmatranje ljudskog kapitala u nešto širem kontekstu, pa i iz perspektive njegovog odnosa sa drugim oblicima kapitala (intelektualni, strukturalni i dr.), koji su takođe značajni pokazatelji međuzavisnosti ekonomskog rasta i produktivnosti i ljudskih resursa.

2 Konceptija ljudskog kapitala

Iako je u delu ekonomske i druge stručne literature iskristalisanouverenje, da je zdravlje nacije bazirano na njenoj snazi, da razvija i efektivno koristi urodene kapacitete naroda (Harbison, Myers, 1965) odnosno da je ekonomski razvoj nacija neposredni rezultat ljudskog faktora, još uvek nisu u celosti prevaziđene izvesne razlike u operacionalizaciji pojmova, koji taj faktor najpotpunije iskazuju. Tako Harbison i Majers »ljudski faktor« izjednačavaju sa »razvojem ljudskih resursa« (human resource development), koji po njihovom mišljenju ima kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju na temelju kojih je jedino moguće objasniti neke strateške odnose između ljudskih resursa i ekonomskog rasta. Istovremeno, oni proces »razvoja ljudskih resursa« i njegov odnos sa ekonomskim rastom i razvojem vide kao potrebu, da se novonastala realnost iskaže i kroz razvijanje novih pojmova, koji bi suštinski izrazili značaj obrazovanja, obuke i kreacije veština i naznačili »moguće strategije obrazovanja ljudskog kapitala«. Na taj način Harbison i Majers prave jasnu razliku između ljudskog kapitala odnosno kvaliteta radne snage i razvoja ljudskih resursa, koji ima za cilj, da osmisli i razvije različite oblike njenog obrazovanja i usavršavanja. Stoga se razvoj ljudskih resursa označava »područjem studija«, koje su povezane sa »relacionim područjima« ekonomije i socijalnih nauka u celini.

U kasnijim analizama konceptije ljudskog kapitala (Schultz, 1971; Becker, 1985, i dr.) šire je obrazložena njegova suština, kao i zašto je ulaganje u obrazovanje najbolja i najpoželjnija alternativa investicijama u fizički kapital. U osnovi Šulcovog i Beckerovog koncepta ljudskog kapitala je »kapital obrazovanja« (formalno, neformalno i informalno učenje i obrazovanje), kapital zdravlja i kapital migracija odnosno ovladavanje značajnim ekonomskim informacijama ili »investicije u informacije« (Becker) (Opširnije: Кулич, Р., Кулич, Н., 2011). Takvo shvatanje ljudskog kapitala karakteristično je i za druge autore sa područja ekonomike obrazovanja (Blaug, 1976; Woodhall, 1987; Paul, 2007; Kelley, 2007, i dr.), koji slede osnovne Šulcove

i Bekerove nalaze. To, drugačije rečeno, znači, da je ulaganje u obrazovanje samo jedan oblik investicija u ljudska bića. Oni, isto tako, mogu investirati u sebe ulažući u zdravlje, pomažući migracije u ekonomski prosperitetnije regione, informišući se o mogućnostima za dobijanje novih (i boljih) radnih mesta i napredovanje u profesionalnoj karijeri i birajući poslove, koji podrazumevaju visok stepen stručnosti i obučenosti (Blaug, 1976). Do skoro istovetnog zaključka došao je i francuski ekonomista obrazovanja Ž. Ž. Pol, koji ističe, da za teoretičare ljudskog kapitala obrazovanje ne predstavlja jedinu poželjnu i moguću investiciju. To znači da »individua može takođe na isti način investirati u kontinuirano profesionalno obrazovanje, u zdravlje, u informaciju i dr.« (Paul, 2007, p. 6), uzimajući u obzir, kakva je njihova prednost u odnosu na »druge alternativne investicije«.

Time se ne osporava ocena, da je obrazovanje i učenje u srcu ljudskog kapitala, ali se ne zanemaruju i neki njegovi drugi elementi, kao što je na primer zdravlje: »Radnik čiji ljudski kapital sadrži dobro zdravlje, na svom će radnom mestu biti produktivniji, pa će tako moći i više zaraditi. A veća produktivnost je dobra i za širu zajednicu. Podizanjem nivoa zdravlja svih stanovnika jedne zemlje omogućava se njen ekonomski rast« (Kelley, 2007, str. 107). Ne bi valjalo zaboraviti ni faktor motivisanosti za rad (Patrick Carnevale, 1992) kojom se, uz kulturne razlike, ponekad, mogu objasniti različiti učinci zaposlenih u sličnim radnim odnosno radno-tehnološkim sredinama. Takvo razumevanje suštine i smisla ljudskog kapitala navelo je Blauga na zaključak, da bi ekonomiku obrazovanja valjalo nazvati »ekonomikom ljudskih resursa« (the economics of human resources), kako bi se potpunije operacionalizovao sadržaj tog koncepta.

Tako se i u nekim drugim interpretacijama (Мазин, 2009) koncept »ljudski resursi« povezuje sa ljudskim kapitalom uz ocenu, da »razmatrajući čoveka kao resurs mi dajemo akcent na njegovu pripadnost organizaciji, regionu, društvu, i u tom smislu možemo govoriti o ljudskim resursima organizacije (firmi, ustanova), regiona, zemlje u celini« (str. 212). No i pored toga, Mazin postavlja pitanje da li je iz perspektive jedne individue uputno govoriti o njenim ljudskim resursima, što ga upućuje na korišćenje »umesnijih« izraza – ljudski potencijal odnosno ljudski kapital koje očigledno shvata kao sinonime. On napominje, da ljudski kapital čini više komponenti: znanje i kvalifikacije čoveka, njegovo zdravlje, radno i životno iskustvo, potencijal radne mobilnosti, motivisanost za rad, reputacija a takođe i nivo potreba, ukoliko su nerazvijene, snižavaju resurse ličnosti.

Iz takvog razumevanja suštine ljudskog kapitala proizilazi, da taj koncept podrazumeva sveukupnost koliko radnih toliko i preduzetničkih kvaliteta i sposobnosti čoveka, kao i njegove ličnosne kvalitete. Taj koncept, dakle, izražava različite aspekte čovekove delatnosti odnosno bogatstvo njegovih ličnosnih kvaliteta tako da se ne može povezati isključivo sa ostvarivanjem i povećanjem produktivnosti i nacionalnog dohotka, na čemu se posebno insistira u njegovim ekonometrijskim interpretacijama. To znači da ljudski kapital ima mnogo šire socijalno-ekonomsko i razvojno značenje na šta se s pravom ukazuje u relevantnim stručnim izvorima (Levinson,

2002; Sumner, prema: English, ed. 2008; Мазин, 2009 i dr.). Takav razvoj doprineo je preispitivanju koncepta ljudskog kapitala, kako bi taj »teorijski konstrukt« (Levinson, 2002) izrazio ne samo individualne karakteristike, nego i socijalno-strukturne faktore. Pri tom nije reč samo o tome da se u tradicionalnim ekonometrijskim koncepcijama ljudskog kapitala meri postignuće a ne i kompetencije, nego se zanemaruje uloga socijalnog i kulturnog kapitala u operacionalizaciji tog koncepta. I drugi autori (Schneider, 2002; Madigan, 2002, i dr.) navode da su sposobnost ljudi da rade zajedno odnosno veštine i radne navike povezane sa kulturnim kapitalom, bitna pretpostavka uspešnosti u različitim oblastima života i rada. Drugačije rečeno, socijalni (i kulturni) kapital obogaćuju odnosno »povećavaju vrednost ljudskog kapitala« (Putnam, prema: English, ed. 2005, p. 287), iako to po mišljenju Samnera, nije dovoljno »prepoznato u teorijama ljudskog kapitala« (Isto.). Međutim, ni u klasičnim ekonomskim pristupima ljudskom kapitalu (Pearce, ed. 1986 i dr.) u kojima se ljudski kapital svodi »na investicije u ljudske resurse, da bi se povećala njihova produktivnost« (p. 185) ne zanemaruje se njegov širi smisao i značenje. Ili da budemo još precizniji: »Koncept čovekovih investicija u sebe ima veoma široku primenu« (Isto.), kao što su uostalom isticali i vodeći zagovornici koncepcije ljudskog kapitala – Šulc i Beker.

Pre bi se moglo kazati da u uslovima ubrzavanja tempa naučno-tehnološkog razvoja i nove realnosti, u središtu savremenih ekonomija znanje (Videti: Fruin, 1997; Tobin, 1998; Davenport, Prusak, 1998; Horibe, 1999; Kelley, 2007; Супрун, 2009; Мельников, 2010; Глухов, 2011, i dr.), nastupa etapa preispitivanja nekih tradicionalnih pristupa teorijama ljudskog kapitala. Reč je o tome, da u novim ekonomijama (ekonomijama znanja) profesije sa preovlađujućim intelektualnim radom beleže veliki porast zaposlenosti: 85 % u SAD, 89 % u Velikoj Britaniji, 90 % u Japanu. Ekonomija znanja je postala glavna karakteristika svih socijalno i ekonomsko vodećih zemalja. Stvoren je novi, na kompjuterskim tehnologijama zasnovan način proizvodnje. Radna snaga je evoluirala iz industrijske u pretežno »informacionu radnu snagu« (Глухов, 2011; str. 63). Stoga je u pravu dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Simon Kaznet (Kuznets) kada ističe da je »povećanje sume korišćenog znanja i širenje njegove primene suština modernog ekonomskog rasta« (Prema: Fruin, 1997, p. 31). U takvim okolnostima fokusiranje na učenje, kreativnost i inovacije odnosno istraživanje i razvoj postaje komparativna prednost ekonomija zasnovanih na znanju (Knoweldge - Based Economy). U njima se rađa i nova proizvodna paradigma – radnici znanja (Knoweldge - Works) koji »ubrzavaju linije inovacija« (Al – Ali, 2003) i integrišu ih u srž proizvodnog procesa sa namerom, da se postigne što bolji proizvodni i ekonomski efekat. Ali, znanje više nije samo u »glavama zaposlenih«, jer se »resursi znanja nalaze i u bazama podataka organizacija, sistemima, procesima, kulturi i filozofiji« (Isto, p. 6) odnosno »u pravilima vršenja službenih procedura i u arhivama informacija« (Глухов, 2011, str. 64). Tako dolazimo do pojma intelektualnog kapitala na mikronivou (Videti, na primer: Al – Ali, 2003; Супрун, 2009; Мельников, 2010 i dr.) koji u najsažetijem tumačenju pretpostavlja sveukupnost ljudskog kapitala preduzeća - firme, regiona (i države), tj. individualnih znanja, is-

kustava, veština i navika, koje se neposredno ispoljavaju u proizvodnim procesima, ali i objektivne faktore u vidu »nematerijalne aktive« (patenti, licence, know - how (znati kako), trgovinske marke i dr.) kao i organizacionu strukturu, elektronski sistem i bazu podataka, sisteme povezivanja preduzeća i sl.

Nije teško zaključiti, da je reč o novom faktoru proizvodnje o čemu najpouzdanije svedoči novonastala realnost: dok su ranije resursi kapitala i materijalna aktiva (tangible resources) učestvovali sa 80 % u ostvarivanju biznis planova odnosno u kreiranju i ostvarivanju ciljeva organizacije, a ljudski faktor – neopipljivi resursi (intangible resources) sa 20 %, danas je situacija kvalitativno drugačija. Preciznije, neopipljivi resursi su 1999. godine dostigli 80 % ukupne aktive u najvećem broju kompanija i organizacija u SAD (Prema: Al – Ali, 2003), dok se učešće resursa kapitala i materijalne aktive svelo na 20 %, što je tendencija prisutna i u drugim ekonomijama zasnovanim na znanju. Očigledno je, dakle, da se u ekonomijama znanja ekonomski rast i razvoj identifikuje sa naučno-tehnološkim napretkom i kontinuiranom »intelektualizacijom osnovnih faktora proizvodnje. Udeo novih znanja, sadržanih u tehnologijama, opremi i organizaciji proizvodnje, u razvijenim državama iznosi od 70 % do 85 % rasta bruto društvenog proizvoda« (Глухов, 2011, str. 11). Na takvu tendenciju ukazuju i drugi relevantni stručni izvori (Fruin, 1997; Mathews, Candy, 1999; Noe, 2005; Armstrong, 2006; Мельников, 2010, i dr.) koji svedoče o izmenjenoj prirodi i sadržaju rada u »eri znanja«. U srcu ove »nove prakse« je kvalitativno drugačije odnosno »povećano vrednovanje neopipljivih resursa organizacije – njenih ljudi – uporedo sa priznanjem, da značajan faktor nije samo suma znanja, koju zaposleni i drugi poseduju, već dinamički proces, kroz koji se znanja obogaćuju i obnavljaju« (Mathews, Candy, 1999, p. 49). U novonastalim okolnostima osnažuje se značaj i potreba razvoja intelektualnog potencijala zaposlenih i stanovništva u celini, naročito u ekonomijama zasnovanim na znanju, kao pretpostavke i osnove razvitka savremenih visokotehnoloških organizacija. Istovremeno, na teorijskom nivou se afirmišu novi koncepti, kao na primer, intelektualni kapital, intelektualno-kreativni resursi, razvoj ljudskih resursa, koji po mišljenju pojedinih autora (Al – Ali, 2003; Супрун, 2009; Мельников, 2010, i dr.) potpunije od teorija ljudskog kapitala iskazuju »globalne promene, povezane sa čovekom kao faktorom proizvodnje« (Супрун, 2009, str. 55).

U takvom razvoju nisu retke kritike i preispitivanja teorija ljudskog kapitala u delu stručne literature, naročito sa područja socijalnih nauka. Pri tom se posebno ističe, da je koncepcija ljudskog kapitala tesno povezana sa ekonomskom naukom »i generalno interpretirana iz neoliberalne perspektive« (Sumner, prema: English, ed. 2005, p. 286). Osim toga, teorije ljudskog kapitala, kao što je već zapaženo u stručnim izvorima (Schuller and Field, prema: English, ed. 2005) »koncentrišu se na individue, dok ignorišu širi socijalni kontekst, unutar koga se učenje najčešće događa, i odnose personalne i institucionalne – koji aktuelno konstituišu ventile ili kanale kroz koje se učenje odvija« (Isto, p. 288). Ne izostaju ni kritike tog koncepta iz perspektive obrazovne politike (Opširnije u: Kulić, 2012), ali ni od strane ekonomskih teoretičara (Супрун, 2009). Tako V. Suprun, koja afirmiše koncept »intelektualni kapital« kao

ključni faktor proizvodnje i ekonomske efektivnosti u uslovima posleindustrijskog društva navodi tri manjkavosti teorije ljudskog kapitala:

1. teorija ljudskog kapitala primenljiva je samo u većini masovnih proizvodnih procesa radi diferencirane isplate radnog učinka na nivou kvalifikacije,
2. ova teorija suštinu ljudskog kapitala razmatra samo sa pozicije realizacije proizvodnih funkcija i sposobnosti, iz čega se ne može zaključiti, da se pravi jasna razlika između tog koncepta i radne snage i neposrednog rada u uslovima industrijskog društva, i
3. teorija ljudskog kapitala suštinski je proizašla iz postojanog (inertnog) sistema potreba, a shodno tome i ciljeva individua, saglasnih stepenu društveno-ekonomskog »razvoja kada su u strukturi društvenih potreba preovladavale materijalne potrebe koje su se sporo menjale« (str. 55).

To, po mišljenju V. Suprun istovremeno znači, da je teorija ljudskog kapitala radnika nazvala kapitalom i tako »otišla i okrenula se istraživanju radne snage« (Isto, str. 56), zapostavljajući saznanje da u uslovima posleindustrijskog društva, nematerijalne potrebe i motivi preovladavaju nad materijalnim a ličnost teži ka samorealizaciji i razvitku svojih unikalnih sposobnosti.

Nezavisno od toga, u mnogim relevantnim stručnim izvorima (Armstrong, 2009; Мельников, 2010, i dr.) nailazimo na ocenu, da su koncepti ljudskog i intelektualnog kapitala tesno povezani, dok neki autori (Шитов, 2009) koriste izraz „intelektualni resursi« koji po njihovom mišljenju obuhvata i ljudski kapital. Sasvim je izvesno, međutim, da i ljudski i intelektualni kapital predstavljaju »neopipljive resurse« (intangible resources) »asocirane sa ljudima« među kojima se u pojedinim analizama (Al – Ali, 2003), posebno na nivou definicija, ne uočavaju bitne razlike.

Ali, više autora (Супрун, 2009; Шитов, 2009; Мельников, 2010, i dr.) napominju da se intelektualni kapital odnosno »intelektualni resursi ličnosti« formiraju u procesu formalnog i neformalnog sticanja znanja, informisanjem i razvojem kreativnih sposobnosti ličnosti. Još tačnije, »intelektualno bogatim javljaju se ljudi koji demonstriraju efektivne crte ličnosti, imaju dobru opštu i profesionalnu pripremu, dobre taktičke sposobnosti, i umeju pravilno razrešiti probleme, sa kojima se susreću« (Шитов, 2009, str. 46).

Uprkos tome, ruski autor V. Suprun (Супрун, 2009) s pravom ukazuje na to da ekonomska literatura nije potpuno jedinstvena u tome, koji je od ova dva koncepta širi. Ali ona se opredeljuje za stanovište, da je »pojam intelektualnog kapitala širi i složeniji od pojma ljudski kapital, jer u sebi sadrži informaciju kao samostalni proizvodni resurs« (str. 105). Polazeći od takvog stanovišta koje dele i drugi poznati autori (Armstrong, 2009; Мельников, 2010, i dr.) intelektualni kapital obuhvata tri komponente: ljudski intelektualni kapital, strukturni (organizacioni) kapital i potrošački kapital, od kojih dva poslednja do sada nisu precizno pojašnjena. Reč je o tome da strukturni odnosno organizacioni kapital podrazumeva »institucionalno znanje koje poseduje jedna organizacija, koje je smešteno u bazama podataka, uputstvima itd.« (Youndt, prema: Armstrong, 2009, p. 34), dok je potrošački kapital u osnovi povezan

sa lojalnošću potrošača, njihovom postojanošću, dubinom i rasprostranjenošću uzajamnih vezam među subjektima (preduzećima) u ekonomskom sistemu i dr. (Videti: Мариничева, 2008; Супрун, 2009, i dr.). Na takvim pretpostavkama lakše se mogu uočiti izvesne razlike između intelektualnog i ljudskog kapitala, bez obzira na složenost njihovog odnosa odnosno isprepletanost ova dva koncepta.

Reč je i o tome, da u stručnoj literaturi postoji mnoštvo različitih, pa i dvosmislenih definicija ljudskog i intelektualnog kapitala, »pri čemu je malo nastojanja da se iznađe jedna jedinstvena mera za ljudski kapital« (N. Kulić, 2005, p. 4). U takvim okolnostima postoji izražena tendencija u delu starije i novije stručne literature (Schultz, 1971; Becker, 1985; Nehru, Swanson i Dubey (1995), prema: N. Kulić, 2005, i dr.) da se ljudski kapital poistoveti sa obrazovanjem, pomoću koga se, po mišljenju Nehrua, Svensona i Dabeja, »povećava potencijal ljudi da žive zdravijim životom i da brže uče i razvijaju se na poslu još od prvog trenutka kada se pridruže kontingentu radne snage« (Isto.). Istovremeno, korišćenje informacije kao »samostalnog proizvodnog resursa« u okviru intelektualnog kapitala u neposrednoj je zavisnosti od nivoa obrazovanosti zaposlenih. Stoga Nelson i Felps zaključuju, da »obrazovanje produbljuje nečiju šansu, da primi, dešifruje i razume informaciju, a samo procesiranje informacije je važno u obavljanju poslova ili procesa učenja o tome kako posao obaviti« (N. Kulić, 2007, str. 45). Od toga uostalom, u dobroj meri zavisi, da li će zaposleni sačuvati svoja radna mesta i nastaviti da se obrazuju i usavršavaju sa ciljem da unaprede svoje potencijalnosti i doprinesu socijalno-ekonomskom razvoju društva i ekonomija zasnovanih na znanju.

Neosporno je, dakle, da ljudski kapital odnosno investicije u obrazovanje i učenje imaju bitnu ulogu u podsticanju i unapređivanju ekonomskog rasta. O tome svedoči i starija i novija literatura sa područja ekonomije obrazovanja i srodnih područja (Schultz, 1971; Becker, 1985; Kelley, 2007; Якунин, Сулакшин, Багдасарян, Нетесова, 2009, i dr.), koja afirmiše značaj i potrebu obezbeđivanja kvalifikacionog potencijala stanovništva sa ciljem povećavanja efikasnosti nacionalnih ekonomija. To je utoliko važnije, što u savremenom svetu danas postoji izrazita tendencija »preorijentacije od sirovinke komponente ka ljudskoj« (Якунин, Сулакшин, Багдасарян, Нетесова, 2009, str. 16), koja ima veliku ulogu u novim razvojnim strategijama ekonomski razvijenog ali i nerazvijenog dela sveta. U skladu sa novonastalom realnošću je i potreba, da se razviju celovite obrazovne strategije usmerene, na sve kategorije stanovništva, koje će biti i u funkciji postojanog i ubrzanog razvitka svake nacionalne ekonomije.

Iz tog ne bi valjalo izvesti zaključak, da je ulaganje u ljudski kapital odnosno u obrazovanje kao »ključni činilac stvaranja ljudskog kapitala« (Kelley, 2007, str. 5) prevashodno ekonomska kategorija. Reč je o tome, da investicije u obrazovanje, koje je u srcu ljudskog kapitala, imaju mnogo širi smisao i značenje: »Obrazovanje doprinosi povišenju ekonomskog i socijalnog života individue. Obrazovanje se u savremenom svetu javlja jednim od osnovnih faktora povećanja blagostanja društva, obezbeđivanja nacionalne konkurentnosti i postojanosti razvitka ekonomije« (Галайда, 2008,

str. 158), ali i razvijanja individualnih potencijalnosti i prevladavanja mnogih socijalnih protivurečnosti (siromaštvo, nezaposlenost i sl.) naročito karakterističnim za društva u tranziciji.

LITERATURA

1. Al - Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management*. New Jersey: Step-by-Step, John Wiley and Sons, Inc., Hobocen.
2. Armstrong, M. (2009). *A Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
3. Becker, G. (1983). *Human capital, a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
4. Blaug, M. (1976). *An introduction to the economics of education*. London: Penguin.
5. Burton, L. (1992). *Developing resourceful humans*. London and New York: Adult Education Within the Economic Context, Routledge.
6. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working knowledge workers, how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
7. English, L. ed. (2008). *International encyclopedia of adult education*. London: Palgrave Macmillan.
8. Fruin, W. M. (1997). *Knowledge Works, managing Intellectual Capital at Toshiba*. Oxford: Oxford University Press.
9. Harbison, F., Myers, Ch. (1965). *Manpower and education, country studies in economic development*. New York: McGraw-Hill Book Company.
10. Horibe, F. (1999). *Managing knowledge workers, new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. Toronto: John Wiley and Sons.
11. Keeley, B. (2007). *Ljudski kapital*. Zagreb: Educa-OECD.
12. Kulić, N. (2005). *How important is education for growth? Case study – Ireland, a dissertation submitted in part requirement for the degree of Mphil Monetary economics and finance, The University of Glasgow, Department of Economics – Graduate School*. Glasgow: Center for Development Studies.
13. Kulić, N. (2007). *Obrazovanje u kontekstu ekonomskog rasta i razvoja – primer Irske*. Andragoške studije, br. 1/2007.
14. Kulić, R. (2010). *Obrazovanje odraslih i razvoj ljudskog kapitala na nacionalnom nivou, Naučni skup Nastava i učenje (stanje i problemi)*. Užice: Učiteljski fakultet u Užicu.
15. Kulić, R. (2012). *Obrazovanje u kontekst ekonomskog rasta i razvitka*. Beograd: Instituta za pedagogiju i andragogiju.
16. Levinson, D. (2002). *Human capital theory: a high-yield investment*. In: Levinson, D. (ed.), *Education and Sociology, An Encyclopedia*. New York: Routledge-Falmer.
17. Madigan, T. (2002). *Cultural capital*. In: Levinson, D., Cookson, P. and Sasovnik, A. (ed.). *Education and Sociology, An Encyclopedia*. New York: Routledge Falmer.
18. Matthews, J., Candy, Ph. (1999). *New dimensions in the dynamics of learning and knowledge*. In: Boud, D. and Garrick, J. (ed.). *Understanding Learning at Work*. London: Routledge.
19. Noe, R. (2005). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill/Irvin.

20. Patrick Carnevale, A. (1992). Human capital theory: a high-yield investment. In: Burton L., (ed.). *Developing Resourceful Humans, Adult Education Within the Economic Context*. London and New York: Routledge.
21. Paul, J. J. (2007). *Economie de l'éducation*. Paris: Armand Colin.
22. Pearce, D., Gen. E. (1986). *Macmillan dictionary of modern economics*. London: Macmillan Reference Books.
23. Schneider, B. (2002). Social capital: a ubiquitous emerging conception. In: Levinson, D., Cookson, P. and Sasovnik, A. (ed.). *Education and Sociology, An Encyclopedia*. New York: Routledge Falmer.
24. Schultz, T. (1971). *Investment in human capital, The Role of Education and Research*. New York: The Free Press.
25. Schultz, T. (1985). *Ulaganje u ljude, prevod sa engleskog*. Zagreb: Centar za kulturnu delatnost.
26. Smelser, N., Swedberg, R. (1994). *The Handbook of economic sociology*. N. J. and New York: Princeton University Press, Princeton.
27. Tobin, D. (1998). *The Knowledge – enabled organization, moving from »training« to »learning« to meet business goals*. New York: AMACOM.
28. Woodhall, M. (1987). Human capital concepts. In: Psacharopoulos (ed.). *Economics of Education, research and Studies* Oxford: Pergamon Press.
29. Галайда, О. (2008), *Образовательные услуги в современной мировой экономике*, Научная книга, Москва.
30. Глухов, В. В. (2011), *Економија знања, превод са руског, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад*.
31. Кулич, Р., Кулич, Н. (2011), *Образование в Контексте экономического роста и развития: на примере Ирландии, Международная научно-практическая конференция: „Ценности и интересы современного общества«*, Российский государственный торгово-экономический университет, Москва.
32. Лукашевич, В. В. (2012), *Основы управления персоналом*, КноРус, Москва.
33. Мазин, А. Л. (2009), *Экономика труда*, ЮНИТИ-ДАНА, Москва.
34. Мариничева, М. (2008), *Управление знаниями на 100%*, Путеводитель для практиков, Альпина Бизнес Букс, Москва.
35. Мельников, О. (2010), *Управление интеллектуально – креативными ресурсами наукоемких производств, »Креативная экономика«*, Москва.
36. Супрун, В. А. (2009), *Интеллектуальный капитал. Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке*, УРСС, Москва.
37. Шитов, С. (2009), *Университетские комплексы как средство формирования человеческого капитала и общества знаний в России*, Социология образования, №.2/2009.
38. Якунин, И. В., Салушкин, С. С., Багдасарян, Е. В., Нетесова, С. М. (2009), *Роль образования как фактора современного экономического развития (часть первая)*, Социология образования, № 5/2009, Москва.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu

UDK 005.7:61

KLJUČNE BESEDE: organizacijska klima, dejavniki tveganja, zadovoljstvo zaposlenih

POVZETEK - Prispevek predstavlja dejavnike tveganja, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu, ter dejavnike, ki pripomorejo k boljši delovni klimi. Avtor izpostavi pomen rednega spremljanja, preučevanja in poročanja o zadovoljstvu zaposlenih. V teoretičnem delu smo predstavili pomen organizacijske klime, njene značilnosti, dejavnike tveganja, zadovoljstvo zaposlenih in model spremljanja zadovoljstva zaposlenih. V empiričnem delu smo predstavili rezultate raziskave, ki smo jo izvedli na Psihiatrični kliniki Ljubljana, na oddelku za intenzivno terapijo v letu 2011. Podatke smo zbrali s pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika SiOK, ki je sestavljen iz 80 vprašanj. Sodelovalo je 35 anketirancev, ki je zaposleno na enoti za intenzivno terapijo. Namen raziskave je bil, preučiti zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na Psihiatrični kliniki Ljubljana. Z raziskavo smo ugotovili, da je večina anketirancev nezadovoljna z možnostjo napredovanja, obveščenostjo, plačo in strokovnim razvojem. Večina anketirancev je zadovoljna z odnosi s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, varnostjo pri delu in z neposrednimi vodjami.

UDC 005.7:61

KEY WORDS: organisational climate, risk factors, assessment and measurement, employee satisfaction

ABSTRACT - The article presents the risk factors that affect satisfaction and dissatisfaction of employees in health care and the factors that contribute to a better working climate. The author points out the importance of the continuous monitoring, assessment and reporting regarding employee satisfaction. The theoretical part presents the importance of organisational climate, its characteristics, risk factors, employee satisfaction and the model for monitoring employee satisfaction. The empirical part presents the results of the research conducted at the Psychiatric Hospital in Ljubljana, the Department of Intensive Care, in 2011. The data was gathered by the standardised questionnaire SiOK, which consists of 80 questions. The study included 35 respondents who are employed in the intensive therapy unit. The purpose of the study was to examine employee satisfaction among employees in nursing at the Ljubljana Psychiatric Hospital. The research established that the majority of respondents are dissatisfied with promotion prospects, being notified, salary and the professional development. Most respondents is satisfied with their relationships with colleagues, continuity of employment, safety at work and direct superiors.

1 Uvod

V današnjem času globalizacije, odprte ekonomije in hitrih sprememb se vedno več podjetij ukvarja z vprašanjem, kako pomembni so za podjetje kapital, nova tehnologija in zaposleni. Dejstvo je, da so za podjetje najbolj pomembni zaposleni, kajti še tako dobra tehnologija ni dovolj, če nimamo ustrezno izobraženih, usposobljenih in motiviranih kadrov, da bi znali ravnati z najnovejšo tehnologijo. Prav tako nam ne zadostuje kapital, če z njim ne znamo pravilno ravnati. Organizacijska klima je odvisna od tega, kako zaposleni občutijo lastno delo, organizacijo dela, način vodenja, medsebojno komunikacijo, nagrajevanje, počutje v organizaciji ter zmožnosti vsestranskega osebnega razvoja. Lahko rečemo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja zaposlenih in zaznavanje medsebojnih odnosov. Organizacijska klima posredno vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih.

2 Pomen organizacijske klime

Organizacijska klima je danes pomembno vprašanje za vsako podjetje, katerega cilj je stalno izboljševanje okolja v organizaciji in doseganje večje produktivnosti, ne da bi pri tem pozabili na človeške vire. Okolje, v katerem oseba opravlja svoje vsakodnevno delo, odnos s šefom, odnos šefa s podrejenimi, odnosi med osebjem podjetja in celo odnos z dobavitelji in kupci, vsi ti elementi oblikujejo organizacijsko klimo. To je lahko povezava ali ovira za dobro delovanje organizacije kot celote ali z določenimi osebami, ki so znotraj ali zunaj nje. Lahko je dejavnik razlikovanja in vpliva na vedenje tistih, ki jo sestavljajo. Delavci in menedžerji so ustanovili organizacijo, ji pripadajo in to neposredno vpliva na njeno uspešnost. Na področju organizacijskega vedenja in upravljanja je bila organizacijska klima imenovana tudi: okolje, atmosfera, klima itd. Vendar pa so si šele v zadnjih desetletjih prizadevali, da pojasnijo njeno naravo in jo poskušajo izmeriti. Od vseh pristopov h konceptu organizacijske klime, ki se je izkazal za najbolj uporabnega, je temeljni element dojemanja, da je delavec struktura in proces v delovnem okolju (Goncalves, 2000).

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo

Pomembno je, da ravnanje člana organizacije ni posledica obstoječih organizacijskih dejavnikov (predvsem zunanjih in notranjih), ampak je odvisno od njegovega dojemanja teh dejavnikov. Vendar so te zaznave odvisne predvsem od dejavnosti, interakcije in različnih izkušenj, ki jih ima vsak član z organizacijo. Organizacijska klima zato odraža interakcijo med osebnimi in organizacijskimi značilnostmi (Pfeffer, 2006).

Koncept organizacijske klime ima pomembne in raznolike lastnosti, med katerimi izpostavljam naslednje:

- Klima se nanaša na značilnosti okolja podjetja in njenih članov, te funkcije so lahko zunanje ali notranje in jih neposredno ali posredno opravljajo člani, ki delajo v tem okolju in z različnim dojetjem le-tega določajo organizacijsko klimo.
- Organizacijska klima je začasna sprememba v odnosu ljudi, ki je lahko posledica več razlogov, npr. zadnji dnevi letnega zaključnega računa, zmanjševanje delovnega procesa, splošno povečanje plač itd. Te organizacijske značilnosti so razmeroma stalne, razlikujejo se od ene organizacije do druge, pa tudi iz enega oddelka do drugega znotraj istega podjetja.
- Klima skupaj s strukturnimi in organizacijskimi značilnostmi ter njenimi posamezniki tvori zelo dinamičen soodvisen sistem (Pfeffer, 2006).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Številne raziskave in preučevanja so bila narejena, da bi ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih in kako je zadovoljstvo zaposlenih povezano z uspešnostjo organizacije. Ljudje smo različni, zato tisto, kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega ne (Rozman, 2001).

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, lahko delimo na osebne in organizacijske (Nel et al., 2004). Osebni so: rasa, spol, izobrazba, trajanje mandata, starost in zakonski stan, organizacijski pa: delo, nagrajevanje in plače, nadzor, možnost napredovanja, sodelavci, status zaposlitve in raven dela.

2.3 Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva

Organizacijsko klimo moramo redno meriti, saj se s tem vodstvu organizacije omogoči, da ima vpogled v delo, delovno okolje in organizacijo zaposlenih. To je povratna informacija o tem, kako dobra je organizacija, na podlagi tega pa lahko spremeni tisto, kar je potrebno. Organizacijsko klimo običajno merimo z vprašalniki, namenjenimi za merjenje njene osnovne razsežnosti, lahko pa jo merimo tudi z uporabo objektivnih in subjektivnih kazalnikov (Pulido, 2003).

Pomembno je, da standardna vrsta inštrumentov za merjenje zadovoljstva pri delu ne razkriva, kaj vključujejo delovna mesta zaposlenih. Z inštrumentom jih na primer lahko vprašamo, ali so zadovoljni z odločitvijo, ki so jo naredili na delovnem mestu, vendar pa to ne razkriva, za koliko odločanja so se zavzeli. Eni so npr. lahko zadovoljni, ker nimajo dovolj možnosti za odločanje, drugi pa so nezadovoljni, ker želijo biti bolj vključeni v odločanje, kot dejansko so. Tako lestvico o zadovoljstvu pri delu, si je treba razlagati na podlagi znanja o tem, kaj pomeni delo. Bolj zapletene oblike vprašalnika za reševanje tega problema so razvili leta 1960, vendar te niso preživele. Ena od razlag bi lahko bila, da vprašalniki kot raziskovalni instrument niso dobro delovali. Ena od najmočnejših značilnosti tradicionalne vrste instrumenta je njegova preprostost (Van Saane et al., 2003).

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Namen projektne naloge je bil preučiti zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na Psihiatrični kliniki v Ljubljani.

3.2 Cilji raziskave

Cilji so bili: prikazati dejavnike tveganja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni s svojo plačo in ostalimi dejavniki, ter prikazati pomen zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi.

3.3 Raziskovalno vprašanje

Ali se pojavljajo statistične razlike v zadovoljstvu zaposlenih med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci.

3.4 Preiskovanci in metode

V raziskovanje smo vključili 35 anketirancev. Vzorec je sestavljalo 33 žensk in 2 moška. 4 anketiranci so bili diplomirani zdravstveniki/diplomirane medicinske sestre in 31 anketirancev je bilo tehnikov zdravstvene nege. 10 anketirancev je zaposlenih manj kot 10 let, 12 anketirancev je zaposlenih od 11 do 20 let, 13 anketirancev je zaposlenih več kot 20 let. 13 anketirancev je starih do 30 let, 17 anketirancev je starih med 31 in 40 let, 5 anketirancev je starejših od 40 let. Vzorčenje je potekalo na Psihiatrični kliniki Ljubljana Polje, EIPT oddelku.

Raziskovalni instrument je standardizirani anketni vprašalnik SiOk (Priloga 1). Vprašalnik SiOK ima 80 standardnih vprašanj za vse organizacije. Od tega se jih 69 navezuje na merjenje organizacijske klime, 11 pa na zadovoljstvo z delom. Ocenjevalna lestvica je Likertova lestvica, z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen« ali 1 »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Anketiranje poteka anonimno. Zaradi skrajšanosti vprašalnika za potrebe projektne naloge, kjer smo se osredotočili samo na zadovoljstvo zaposlenih, smo dodali nekoliko vprašanj.

4 Rezultati raziskave in interpretacija

V raziskavi je sodelovalo 55 anketiranih, ki so zaposleni na intenzivnem oddelku Psihiatrične klinike Ljubljana. 2 anketiranca (5,7 %) sta bila moškega spola in 33 (94,3 %) ženskega spola.

13 anketirancev (37,1 %) je bilo starih do 30 let, 17 (48,6 %) od 31 do 40 let in 5 (14,3 %) nad 40 let.

4 anketiranci (11,4 %) so bili diplomirane medicinske sestre oziroma diplomirani zdravstveniki, 31 (88,6 %) pa je bilo zdravstvenih tehnikov.

10 (28,6 %) anketirancev je zaposlenih manj kot 10 let, 12 (34,3 %) jih je zaposlenih od 11 do 20 let, 13 (37,1 %) pa nad 20 let.

Tabela: Odstotek udeležencev, ki so ocenjevali posamezno področje dela
Lestvice delovnega zadovoljstva

Področje	Stopnja zadovoljstva					stanje na področju
	1	2	3	4	5	
delovne razmere	5	11	60	19	5	
napredovanje	15	40	31	12	2	nezadovoljstvo
obveščenost	13	31	40	15	1	nezadovoljstvo
plača	9	33	35	19	4	nezadovoljstvo
sodelavci	6	8	24	34	28	zadovoljstvo
stalnost zaposlitve	2	3	24	38	33	zadovoljstvo
strokovni razvoj	17	18	41	15	9	nezadovoljstvo
svoboda	15	24	44	11	6	nezadovoljstvo
ugled	12	23	35	21	9	nezadovoljstvo
soodločanje	11	36	38	8	7	nezadovoljstvo
ustvarjalno delo	5	19	47	19	10	
varnost dela	6	15	23	46	10	zadovoljstvo
neposredni vodja	12	7	22	36	23	zadovoljstvo
zahtevnost	9	16	46	20	9	
zanimivost	9	12	23	41	15	zadovoljstvo

Vir: Anketni vprašalnik, 2011.

Iz tabele je razvidno, da na treh področjih dela (ustvarjalno delo, delovne razmere in zahtevnost dela) zaposleni niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Področja dela, ocenjena z niskimi ocenami, so: možnost napredovanja, obveščenost, plača, strokovni razvoj, svoboda, ugled in soodločanje pri delu. Področja, ki so ocenjena z dobrimi ocenami so: sodelavci, stalnost zaposlitve, varnost dela, neposredni vodja in zanimivost.

Ugotovitve:

- Z možnostmi napredovanja in z delovnimi razmerami so vodstveni zaposleni zadovoljni bolj v primerjavi z nevodstvenimi.
- Z obveščenostjo o dogodkih zaposleni niso preveč zadovoljni.
- S plačo so vodstveni zaposleni bolj zadovoljni, nevodstveni pa so s plačo bolj nezadovoljni.
- Pri ocenjevanju zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve so vodstveni zaposleni bolj zadovoljni kot nevodstveni, prav tako je pri odnosih s sodelavci.
- S svobodo in samostojnostjo pri delu so nekoliko bolj zadovoljni nevodstveni zaposleni.
- Z možnostmi strokovnega razvoja pa so vodstveni zaposleni nekoliko bolj zadovoljni kot nevodstveni.

6 Sklep

Glede na rezultate raziskave, ki smo jo opravili in jih prikazali, lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje, da obstajajo statistične razlike v zadovoljstvu zaposlenih med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci.

Medicinske sestre se pri svojem delu z duševno motenimi pacienti srečujejo s številnimi stresnimi dejavniki. Ti so povezani s pacientom, njegovimi svojci, sodelavci, organizacijo dela, delovnim časom in priznanjem za delo.

Stresni dejavniki, na prisotnost katerih težko vplivamo so: pacienti s samomorilnim vedenjem, sporočanje slabe novice svojcem, nasilni pacienti, reanimacija, pacient brez distance, forenzični pacient, sprejem pacienta proti njegovi volji, uporaba posebnih varovalnih ukrepov, dajanje terapije proti pacientovi volji, nepredvidljiv razpored službe itd. Na te stresne dejavnike lahko vplivamo s stalnim strokovnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem glede posameznih bolezenskih skupin in postopkov dela, z možnostjo pogovora in razbremenitve, s supervizijo v zdravstveni negi, s primerno filozofijo ustanove, s sprostitevni tehniki, z večjim številom dni letnega dopusta, z zdravim načinom življenja, s humorjem na delovnem mestu. V zadnjih letih je bilo kar nekaj strokovnih srečanj, seminarjev in učnih delavnic o obravnavi pacienta z odklonilnim (nasilnim) vedenjem, o forenzičnih pacientih, o sporočanju slabe novice svojcem. To so teme, ki so bile v prejšnjih letih zanemarjene, čeprav ravno te (ali pa ravno zaradi tega) povzročajo zaposlenim največ stisk.

LITERATURA

1. Goncalves, A. (2000). Fundamentals of organizational climate. Latin American Society for Quality (SLC).
2. Nel, P. S. et al. (2003). Human resources management (5e). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
3. Pfeffer, J. (2006). How to improve the organizational climate. Stanford: Stanford University, Electronic publication of Hay Group.
4. Pulido, C. (2003). Organizational climate: a measure of success. Lima: Athanor.
5. Rozman, R. (2001). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Van-Saane, N. et al. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review. Occupational Medicine, Vol. 53, 191-200.

Dejavniki, ki vplivajo na pojav sindroma izgorevanja v socialnovarstvenih zavodih v Republiki Sloveniji

UDK 159.944.4:364-5(497.12)

KLJUČNE BESEDE: izgorevanje, socialnovarstveni zavodi, zdravstvena nega

POVZETEK - Prispevek obravnava pojav sindroma izgorevanja zaposlenih na področju zdravstvene nege v socialnovarstvenih zavodih v širšem pomenu. Težišče raziskave je bilo v preverjanju psihičnih obremenitev osebja v domovih za starejše, zlasti posledic psihičnih obremenitev, ki že predstavljajo znake izgorevanja ali pa so njegovi predhodniki.

UDC 159.944.4:364-5(497.12)

KEY WORDS: burnout syndrome, social care centres, health care

ABSTRACT - This article deals with the phenomenon of burnout of employees in health care and social care centres in the broader sense. The research focused on the mental strain of the staff in nursing homes, especially emphasising the consequences of the mental strain, whereby the reactions already show signs of burnout or its beginning.

1 Uvod

S spreminjanjem pogojev dela, staranjem prebivalstva, tranzicijo in globalizacijo se v našem okolju pojavljajo vse večje psihične obremenitve. Velik del teh obremenitev je posledica sprememb na trgu dela, pri čemer se povečuje delež zaposlenih v storitvenih dejavnostih, za katere so tudi sicer značilne psihične obremenitve (Rozman, 2010).

Učinkovitost obvladovanja psihične obremenjenosti je močno odvisna od delovnega okolja, v katerem se pojavlja. Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih malih in srednje velikih podjetij je pokazala, da so vzroki obremenitev pogosto specifični, odvisni od dejanskih delovnih razmer ter opremljenosti posameznika za soočanje s spremenjenimi pogoji in novimi zahtevami (Blažič, 2011).

Rezultati raziskave o izgorelosti v Sloveniji, izvedene na Inštitutu za razvoj človeških virov, so zaskrbljujoči: samo 40 % anketirancev ni kazalo simptomov izgorevanja, 30 % jih je kazalo znake izčrpanosti (1. stopnja izgorevanja), 22 % znake ujetosti (2. stopnja izgorevanja), 8 % pa jih je izgorelih (od teh je že polovica doživela živčni oz. adrenalni zlom). Hkrati je bilo ugotovljeno, da veliko ljudi nosi v sebi storilnostno pogojeno samopodobo in da so okoliščine življenja in dela v Sloveniji zelo obremenjujoče (Pšeničny, 2008).

Zdravstvena nega kot dejavnost se srečuje s socialnimi, psihološkimi in zdravstvenimi problemi. To pomeni, da se člani negovalnega tima veliko ukvarjajo s fenomenom, ki so zelo obremenjujoči. Zdravstvena nega vključuje naloge, ki so neprijetne

in povzročajo strah. Pogosto se zdravstveno osebje sooča z bolečino, trpljenjem in smrtjo (Kaučič, 2002). Čeprav daje zdravstvena nega tudi veliko zadovoljstva, je doživljanje izčrpanosti in čustvene prizadetosti pogosto. Rezultati so znaki stresa in fizični simptomi, kot so želodčna razjeda, zvišan krvni tlak in motnje spanja (Kaučič, 2002). Negovalno osebje doživlja svoj položaj kot nekakšen »sendvič« sistem, kar pomeni, da so hkrati na razpolago pacientu in zdravstvenemu timu (Babič et al., 2007). Pacienti pričakujejo pomoč in sočutje, zdravniki postavljajo naloge in zadolžitve. Zdravstveno negovalno osebje je soočeno s številnimi stiskami pacientov, ki se trajno absorbirajo.

Maslach (1993) je izpostavila problematiko, ki je nastala s preučevanjem izgorelosti, ko se je osredotočenost od vplivov socialnih odnosov preusmerila na vplive dela, predvsem v teoretičnih okvirih industrijsko-organizacijske psihologije. Četudi je v zdravstveni negi veliko potencialno obremenjujočih opravil, raziskovalci v zadnjem času posvečajo pozornost predvsem temam, kot so zahteve, nadzor, ergonomske rešitve, nagrajevanje in podpora članov zdravstvene nege (Maslach in Leiter, 2002).

Eno izmed potencialno obremenjujočih vidikov dela v zdravstveni negi je tudi zadovoljstvo z delom. Mihalič (2008) meni, da je zadovoljstvo pri delu izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika in da je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega okolja, pri čemer gre za posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje in pogoje dela. Rakovec-Felser (2006) meni, da se ravno glede kvalitete čustvene kapacitete zdravstvenega osebja (v glavnem gre za sposobnost empatije) odpirajo naslednja vprašanja: koliko tovrstnih zmožnosti posameznik prinese na delovno mesto in koliko jih zaposlenemu v zdravstvu uničuje narava dela in še pogosteje slaba organizacija dela, bolj ali manj ustrezna delovna klima in medsebojni odnosi.

Vloge, ki jih ima posameznik na delovnem mestu, zahtevajo od njega specifično vedenje, organizacijski postopki pa določajo čas in prostor, v katerem se bo delo odvijalo. Če vseeno predpostavimo, da je posameznik sposoben prenesti naučene tehnike in znanje v delovno situacijo, nam ostane še vprašanje, ali ti načini vplivajo na izgorevanje. Glede na to je bil namen raziskave:

- ugotoviti posledice sindroma izgorevanja na člane zdravstveno negovalnega osebja, ki opravljajo neposredno zdravstveno nego in oskrbo pri starejši populaciji;
- pridobiti podatke o pojavu psihosomatskih simptomov;
- ugotoviti pojav duševnih obremenitev in bolezni na psihičnem področju zaposlenih v domovih za starejše;
- prikazati dejavnike tveganj, ki imajo pomembno vlogo pri doživljanju izčrpanosti.

2 Raziskovalna metodologija

Raziskovalna vprašanja. V raziskavi smo iskali odgovore na raziskovalna vprašanja, povezana z izčrpanostjo, in sicer:

- ali se doživljanje izčrpanosti pomembno razlikuje glede na spol in starost negovalnega osebja, osnovni poklic negovalnega osebja, delovne pogoje, delovne situacije in čas neposrednega dela pri starejši populaciji;
- ali se doživljanje izčrpanosti negativno povezuje z zadovoljstvom pri delu;
- ali se doživljanje izčrpanosti pozitivno povezuje s psihosomatskimi simptomi.

Raziskovalne metode in oblikovanje raziskave. Uporabili smo dva anketna vprašalnika, ki smo ju oblikovali na podlagi vprašalnika o izgorelosti (MBI-Human Service Survey – MBI-HSS) in vprašalnika za ugotavljanje zadovoljstva pri delu (Job Descriptive Index – JSI). Kot dodatni raziskovalni inštrument smo sestavili še listo psihosomatskih motenj in strukturiran intervju z vprašanji zaprtega tipa. Listo psihosomatskih motenj smo oblikovali na podlagi mednarodne klasifikacije psihosomatskih motenj in obolenj (Moravec Berger in Kovačič, 2005).

Izvedba raziskave in vzorčenje. Raziskava je bila izvedena med novembrom 2009 in januarjem 2010 v 10 naključno izbranih domovih za starejše občane, in sicer: Ljubljana Center, Ljubljana Tabor-Poljane, Ljubljana Šiška, Ljubljana Bežigrad, Kočevje, Sežana, Črnomelj, Domžale, Litija, Dom ob Savinji Celje in Obalni Dom v Kopru.

Zanesljivost vzorca je bila na podlagi koeficienta Cronbach alfa izračunana za tri dimenzije, in sicer doživljanje izčrpanosti ($\alpha = 0,78$), zadovoljstvo z delom ($\alpha = 0,71$) in težavnost dela ($\alpha = 0,77$). Vrednost koeficienta alfa je pri vseh treh merjenih dimenzijah presegla vrednost 0,70 ki predstavlja prag, nad katerim se vzorec v literaturi navaja kot zanesljiv (Nunnally in Bernstein, 1997).

Statistične metode. Anketirance smo najprej merili in povezovali z odvisno spremenljivko »doživljanje izčrpanosti«, ki smo jo povezovali z neodvisnimi spremenljivkami; teh je bilo 55. Vsaka neodvisna spremenljivka je vsebovala podspremenljivko, tako da je bilo v raziskavi zajetih in obdelanih 210 postavk. Doživljanje izčrpanosti smo merili z 31 dejavniki, ki smo jih združili v izvedeno spremenljivko po metodi, ki so jo oblikovali Teeri et al. (2008). Uporabili smo mersko lestvico: 0 = ne, $\frac{1}{2}$ = občasno 1 = da.

Pri ugotavljanju atributov zadovoljstva z delom smo zajeli in merili 23 dejavnikov. Uporabljen je bila merska lestvica: 0 = ne, $\frac{1}{2}$ = občasno 1 = da. Za merjenje težavnosti dela smo oblikovali izvedeno spremenljivko »težavnost dela«, v kateri smo zajeli pet delovnih nalog. Merska lestvica za vrednotenje težavnosti dela je bila: če se delovna naloga opravlja, smo jo vrednotili kot 1, sicer 0.

Nadaljevali smo z merjenjem prisotnosti psihosomatskih simptomov, katerih pojavljanje smo povezovali s sociodemografskimi podatki anketirancev (starost, spol, zakon-

ski stan, število otrok, stopnja izobrazbe, poklic, število delovnih izmen v službi, sodelavec v izmeni, delovna doba v trenutnem poklicu, pogodba o delovnem razmerju).

Povezava posameznih dejavnikov z doživljanjem izčrpanosti je bila izračunana z linearno regresijo. Izračunane so bile vrednosti koeficienta beta, t-vrednosti in p-vrednosti. Statistična analiza je bila izdelana s programom SPSS 15.0 (SPSS Inc., Chicago, Il). P-vrednost < 0,05 je pomenila statistično pomembnost.

3 Rezultati raziskave

Odzivnost in struktura anketirancev. Od poslanih 500 anketnih vprašalnikov je bilo vrnjenih in primernih za analizo 228 (45,6 % odzivnost), od 259 intervjujev jih je bilo primernih za analizo prav tako 228 (88,0 %).

V raziskavi je sodelovalo 215 žensk (94,3 %) in 13 moških (5,7 %). Povprečna starost udeležencev je bila $42,1 \pm 8,9$ let. Struktura izobrazbe je bila naslednja: končana osnovna šola – strežnik, čistilka (N = 29), končana poklicna šola – bolničar/negovalec (N = 50), srednja šola – zdravstveni tehnik, bolničar/negovalec, strežnik, delovni inštruktorji (N = 96), višja, visoka šola, fakultetna in podiplomska izobrazba – pomočnice direktorjev za področje zdravstvene nege, diplomirana medicinska sestra, fizioterapevt, socialni delavci (N = 49) članov zdravstvene nege in oskrbe. Poročenih udeležencev je bilo 31 (53,9 %), v izvenzakonski skupnosti jih je živelo 48 (19,8 %), samskih je bilo 35 (14,4), ločenih je sodelovalo 22 (9,1 %), ovdovelih pa 7 (2,9 %). Med anketiranci jih je bilo največ z dvema otrokoma, najmanj pa s štirimi. 24,3 % anketirancev opravlja svoj poklic 10-20 let, 21 % 21-25 let, 10,4 % 26-30 let in 4,2 % 31-35 let.

Rezultati analize podatkov. Z urejanjem in analizo empiričnega gradiva smo pridobili vpogled v razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na nastanek sindroma izgorevanja pri anketirancih, in jih po posameznih sklopih predstavljamo v nadaljevanju.

Psihosomatski simptomi in obolenja. S psihosomatsko listo je bilo merjenih 11 psihosomatskih simptomov in obolenj: boleznih dihal, boleznih srca in ožilja, motnje prehranjevanja, motnje prebavnega trakta, endokrine in presnovne bolezni, alergije, kožne bolezni, glavobol, nespečnost, ginekološke bolezni, boleznih mišic, veznega tkiva in sklepov. Navedene psihosomatske simptome smo sešteli in dobili sledeče rezultate: od 228 preiskovancev jih 46 (20,2 %) nima nobenih psihosomatskih simptomov, ki bi jih ovirali pri opravljanju delovnih nalog in prisilili v bolniško odsotnost, ostalih 182 (79,8 %) preiskovancev jih ima oz. je imelo (v povprečju $2,3 \pm 2,0$) različne psihosomatske simptome, kar pomeni, da so v povprečju navajali več kot 2 psihosomatska simptoma.

Anketiranci so posebej izpostavili bolečino v hrbtenici (17,4 %), temu sledi 9,9 % anketirancev s težavami na lokomotornem sistemu, ostali pa z različnimi obolenji: 6,7 % na dihalih, 6,1 % na srcu in ožilju, 2,4 % na prebavilih, 1,6 % na sečilih in 2,0 % na koži. Operiranih je bilo 7,1 % anketirancev. Pod ostale težave in druga obole-

nja je odgovoril le 1 % vprašanih. V 31,7 % anketiranci navajajo, da trpijo za enim kroničnim obolenjem.

Na vprašanje, ali so v zadnjem letu potrebovali zdravniško pomoč, izstopajo podatki, da jih je 44 % iskalo pomoč zaradi paničnih motenj in depresij, 28 % zaradi stresa, 16 % zaradi duševnih težav in le 1,2 % iz drugih razlogov oz. drugih težav. Zaradi nespečnosti jih trpi 19,2 %.

Zadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo z delom smo ugotavljali z intervjujem, v katerega smo vključili vprašanja, ki so se nanašala na delovne naloge in delovne situacije, medosebne odnose med oskrbovanci, njihovimi svojci in zaposlenimi; obravnavali smo tudi doživljanje starosti kot življenjskega obdobja.

Za potrebe raziskave smo sprejeli definicijo zadovoljstva z delom, kot jo navaja Nolan et al. (1995) in ki gleda na delovno zadovoljstvo kot na rezultat različnih človekovih stališč do lastnega dela, dejavnikov, povezanih z delom, in življenja nasploh. Stališča do dela se torej nanašajo na občutke, ki jih ima delavec pri svojem delu in njegova pripravljenost, da se tako ali drugače odziva na posebne dejavnike, ki so povezani z delom.

V prvem sklopu vprašanj smo se osredotočili na doživljanje lastnosti dela zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi. Posebej nas je zanimalo, ali so pod pritiskom in ali zaradi skopo odmerjenega časa (24 minut za obravnavo oskrbovanca) delajo napake. 95 (36 %) anketirancev odgovarja, da jih je strah, 70 (30,5 %), da jih je strah včasih, 63 (27,6 %) anketirancev nima strahu pred napako. Glede na obseg prisotnega strahu lahko sklepamo, da je pritisk, ki gre na račun skopo odmerjenega časa, dodaten dejavnik tveganja, ki pripomore k nastanku pojava izčrpanosti ter da so anketiranci, ki jih je strah, pod večjim pritiskom kot tisti, ki jih ni.

Prisotnost strahu lahko interpretiramo tudi kot dejavnik dela s starostniki, ki potrebujejo veliko več pozornosti in natančnosti pri obravnavi. Pomeni, da večina zaposlenih svoje delo doživlja psihično obremenilno, posledično pa je takšno delo za zaposlene izvor mnogih stresnih situacij. K povečanemu strahu lahko prispevajo osebne lastnosti in tudi dejavniki, ki izvirajo iz službene situacije (previsoke zahteve nadrejenih, nerealna pričakovanja starostnikov, svojcev, slaba socialna varnost zaposlitve ...). Takšne nefiziološke delovne razmere se pojavijo povsod, kjer je slaba organizacija dela in delovnega časa. Ritem dela in intenzivnost lahko privedeta do fizičnih in psihičnih obremenitev ter preobremenjenosti posameznih organskih sistemov in organov (Stričević et al., 2009).

Glede odnosa drugih do njihovega dela, 195 (75,9 %) anketirancev meni, da je njihovo delo premalo cenjeno. To najverjetneje pomeni, da iz okolice zaznavajo, da njihov poklic ni tako spoštovan, kot bi po njihovem mnenju moral biti. V tem vidimo pozitivno noto, in sicer, da verjetno preiskovanci sami spoštujejo svoje delo in poklic, čeprav ga okolica ne zaznava in ne ceni. Po drugi strani pa lahko mnenje okolice vpliva na posameznike, da se težje identificirajo s svojim poklicem ter tako čutijo večjo razdvojenost med seboj in svojim delom.

V 36,4 % anketiranci nimajo občutka, da je njihovo delo umazano. Zdi se jim, da je vredno truda, ki ga vlagajo vanj in kar 76,3 % anketirancev pravi, da so pri svojem delu zelo angažirani ter da jim ni vseeno, kako opravijo delovne naloge. Vse to jasno kaže na to, da svoje delo anketiranci opravljajo resno in brez odpora. Le 1,2 % anketirancev je menilo, da so v službi leni. Tu nismo kontrolirali, ali gre pri tem za osebnostne značilnosti posameznika ali pa gre za demotiviranost za opravljanje dela. Slednja bi lahko bila posledica različnih dejavnikov, podobnim tistim, ki povzročajo izčrpanost.

Predvidevali smo, da se bodo stališča anketirancev razlikovala glede na doživljanje starosti kot življenjskega obdobja. Skoraj polovica (49,1 %) vprašanih meni, da je starost težko življenjsko obdobje. 70,6 % jih meni, da je starost obdobje utrujenosti, le 21,9 % jih meni, da je starost lepa. Pokazale so se tudi razlike v doživljanju izgorelosti glede na to, ali je anketirancem grozno ob misli, da bodo nekoč stari. Anketiranci, ki jim misel na starost ne zbuja groze, redkeje in šibkeje doživljajo izgorelost. Podobno so se pokazale razlike v doživljanju izgorelosti med preiskovanci, ki so menili, da je starost lahko kvalitetno življenjsko obdobje in med tistimi, ki menijo nasprotno. Preiskovanci, ki menijo, da je starost lahko lepa, izgorelost doživljajo redkeje in šibkeje od tistih, ki so drugačnega mnenja. Omenjene razlike težko enoznačno pojasnimo. Ni namreč enostavno reči, kaj je posledica in kaj vzrok. Prav mogoče je, da so negativna stališča do starosti (in s tem do delovnega okolja) lahko eden od mnogih dejavnikov, ki pripomorejo, da je delavec v službi manj motiviran in tako hitreje izčrpan. Težje vidi smisel v svojem delu in manj mu delo predstavlja vir zadovoljstva in užitka. Lahko pa je ravno nasprotno. Zaposlen, ki je preveč obremenjen na delovnem mestu in ki ima poleg tega še dosti negativnih izkušenj s težavnimi posamezniki, prične spreminjati poglede na starost in le-ti postajajo vedno bolj črni, s tem pa postajajo dodaten dejavnik tveganja za nastanek izgorevanja.

Anketiranci kot največjo težavno delovno nalogo izpostavljajo negovanje, saj jih 45,8 % meni, da so zelo obremenjeni pri izvajanju nege nepomičnih starostnikov, poleg tega jih 23,7 % tudi meni, da jim težave povzroča izvajanje intervencij zdravstvene nege. Veliko medicinsko tehničnih posegov in intervencij gre na račun spremenjene zdravstvene strukture starostnikov. Po podatkih skupnosti socialnih zavodov so v domovih za starejše občane po kategorijah zahtevnosti zdravstvene nege v 85 % starostniki, ki so delno ali popolnoma odvisni od pomoči članov tima zdravstvene nege in oskrbe (SSZS, 2011).

Vprašani so kot eno najbolj zahtevnih nalog omenili hranjenje, ki da jim jemlje veliko časa zaradi zdravstvenih težav starostnikov pri požiranju (nevarnost zadušitve starostnika pri hitrem hranjenju). Po priporočilih stroke za hranjenje starostnika s težavami pri požiranju potrebujemo povprečno 20 minut časa. Na bolnišničnem oddelku v domu mora v povprečju ena medicinska sestra nahraniti 7-8 starostnikov (SSZS, 2011).

Preiskovanci so izpostavili tudi pripravo in razdeljevanje zdravil. Oboje zahteva od zaposlenih veliko delovnega časa in natančnosti zaradi sistema razdeljevanja in po-

datka, da ima vsak starostnik v povprečju od 6 do 13 različnih zdravil (SSZS, 2011). Nadalje kot težavno delovno nalogo opisujejo pomoč pri storitvah v ožji okolici starostnika, obremenjujeta pa jih še organizacija (9 %) in nadzor dela (9,5 %).

Na vprašanje, koliko izmed anketirancev ima težave s starostniki, jih je pritrdilno odgovorilo le 7,5 %. Predpostavljamo, da gre za delež ljudi, ki jih delo s starejšo populacijo ne veseli in jih zato tudi bolj utruja.

Rezultati sociodemografskih značilnostih anketirancev. Korelacijskih povezanosti med doživljanjem izčrpanosti in značilnostmi anketirancev je manj, kot smo predvidevali. Najbolj izstopa povezava z zadovoljstvom pri delu ($p = 0,004$), sledijo psihosomatska obolenja ($p = 0,038$), individualno zaznavanje težavnosti dela ($p = 0,075$) ter delitev hrane in hranjenje ($p = 0,084$). Povezava med številom otrok in izgorelostjo je sicer nakazana ($p = 124$), ni pa statistično značilna. Delovna doba se ni statistično povezovala z doživljanjem izčrpanosti, prav tako ne starost, spol, zakonski stan, stopnja izobrazbe in pogodba o delu za nedoločen čas.

Rezultati neodvisnih dejavnikov v korelaciji z doživljanjem izčrpanosti. V zaključku raziskave smo z linearnim regresijskim modelom ugotavljali korelacijo in delež variance koeficienta beta med dejavniki tveganj in doživljanjem izčrpanosti. R (multipli korelacijski koeficient linearnega regresijskega modela) je 0,579, R^2 je delež pojasnjene variance za doživljanje izčrpanosti in je 0,335. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je zadovoljstvo z delom negativno povezano z doživljanjem izčrpanosti (koeficient beta = -0,23), istočasno pa se število psihosomatskih dejavnikov pozitivno povezuje z doživljanjem izčrpanosti (koeficient beta = 0,17). Blizu statistične pomembnosti je tudi delež koeficienta spremenljivke delitev hrane in hranjenje (koeficient beta = 0,15), sledi delež število otrok (koeficient beta = -0,12) in težavnost dela (koeficient beta = 0,15).

Vse to nakazuje, da so zaposleni izpostavljeni doživljanju izčrpanosti, kar pomeni, da jih večina ima preddispozicijo za pojav sindroma izgorevanja.

4 Diskusija

V poročilu Mednarodnega združenja medicinskih sester (International Council of Nursing – ICN) (2007, 2010) je predstavljeno dejstvo, da nesorazmerje med zahtevami delovnega mesta in tistega, kaj lahko medicinske sestre naredijo, ogroža njihovo zdravje in privede paciente v rizične situacije. ICN ugotavlja, da varno delovno okolje vpliva na dober izid zdravljenja pri pacientu. Zaposleni na področju zdravstvene nege sodijo med poklicne skupine, ki so najbolj podvrženi stresu. Morton-Cooper (1984) ugotavlja, da je pričakovana življenjska doba medicinske sestre le eno leto daljša od pričakovane življenjske dobe rudarja. Doživljanje izčrpanosti, ki se pojavlja pri osebju zdravstvene nege, je zaskrbljujoče zaradi različnih vzrokov. Izčrpanost lahko sega pri posamezniku na področje fizičnega in psihičnega zdravja,

vsakokrat pa povzroča zmanjšano možnost za delo osebja. Delovna organizacija zaradi bolniške odsotnosti zaposlenih utрпи velike finančne stroške.

Udeleženci v raziskavi so navajali psihično in fizično obremenjenost pri delu s starejšo populacijo, kot težavne delovne naloge pa so izpostavili negovanje, razdeljevanje in pripravo zdravil, hranjenje starostnika z zdravstvenimi težavami, opozorili so na neskladje odnosov med svojci in zaposlenimi, na podcenjenost dela v družbi, podhranjenost kadra in delo v turnusih. Neenakomerne razporeditve dela in časovni pritisk - delovna naloga se mora opraviti v zelo kratkem času - so značilen profesionalni stresor, ki privede do povišanega krvnega tlaka, ta pa vodi v nastanek kardiovaskularnih obolenj (Milutinović, 2009). Umiranje, kot proces, ki je neizogiben dogodek v domovih za starejše, je dodaten faktor, ki vpliva na izčrpanost zaposlenih in pojav psihosomatskih obolenj. Pojav psihosomatskih simptomov nam predstavi dejansko zdravstveno stanje osebja zdravstvene nege v socialnovarstvenih zavodih. Podatek, da so udeleženci v povprečju imeli dva psihosomatska simptoma in da je v preteklih 12 mesecih 88 % anketirancev iskalo pomoč pri zdravniku zaradi psihosomatskih težav, 44 % zaradi paničnih motenj in depresij, 28 % zaradi stresa in 16 % zaradi duševnih težav, opozarja na nujnost reševanja problematike izgorevanja.

Raziskava je bila osredotočena izključno na domove starejših občanov v slovenskem prostoru. Njeni rezultati se skladajo z drugimi podobnimi raziskavami doma in v tujini, npr. Selič (2010) opozarja v svoji raziskavi na obremenjenost zaposlenih v zdravstveni negi v primarnem zdravstvenem varstvu ter Kržišnik in Čuk (2010), ki še posebej opozarjata na obremenjenost zaposlenih v psihiatrični zdravstveni negi pri delu z geriatričnimi pacienti. Do enakih zaključkov so prišli tudi Zeller et al. (2009), ki so med drugim ugotovili, da zaposlene na področju dela v domovih za ostarele in nege starejših oseb na domu najbolj obremenjuje verbalno nasilje geriatričnih pacientov (grožnje, žalitve).

Raziskovalno okolje smo omejili na deset domov, vendar pa smo kljub temu ugotovili, da je problem izgorevanja pri osebju zdravstvene nege v socialnovarstvenih zavodih prisoten in ga je treba zelo resno spremljati in obravnavati.

Pravočasno prepoznavanje dejavnikov tveganj za nastanek sindroma izgorevanja je glede na zdravstveno stanje udeležencev v raziskavi nujen. Socialnovarstveni zavodi morajo zaradi pravočasnega prepoznavanja in ukrepanja začeti z razvijanjem postopka vrednotenja psihosocialnih in zdravstvenih dejavnikov tveganj, povezanih s poklicnim stresom. V nasprotnem primeru bodo zaradi preobremenjenosti zaposlenih imeli veliko finančno izgubo zaradi bolniške odsotnosti zaposlenih. Ob tem pa mora organizacija omogočati znosno obremenjenost z delom, delavcem vzbujati občutek za možnost izbiranja in nadzor nad delom, delavce nagrajevati in jim dajati priznanja, spodbujati občutek pripadnosti v skupini, graditi na poštenosti, spoštovanju in pravičnosti, še posebej pa delavcu vzbujati občutek, da je njegovo delo smiselno in cenjeno.

LITERATURA

1. Babič, M., et al. (2007). Izzivi družinske medicine. Učno gradivo – zbornik seminarjev študentov. Maribor: Medicinska fakulteta, Univerza v Mariboru.
2. Blažič, J. (2011). Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih. Ljubljana: Univerzitetni inštitut za rehabilitacijo Republike Slovenije - Soča.
3. <http://www.icn.ch/publications/2007-positive-practice-environments-quality-workplaces-quality-patient-care/> [Citirano 20. 2. 2012].
4. Kaučič, M. (2002). Proces izgorevanja pri članih tima patronažnega varstva. Obzornik zdravstvene nege, let. 36, št. 2, str. 101-105.
5. Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. V: W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.). Professional burnout: recent developments in theory and research. Washington: DC: Taylor & Francis, str. 19-32.
6. Maslach, C., Leiter P. M. (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu; kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.
7. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime. Škofja Loka: Mihalič in partner.
8. Milutinović, D. (2009). Profesionalni stres medicinskih sestara. Medicinski pregled 2009; LXII (1-2) Novi Sad : Medicinski fakultet, str. 69-72.
9. Moravec Berger, D. in Kovačič, I. (2005). Mednarodna klasifikacija bolezni in sorodnih zdravstvenih problemov za statistične namene. MKB-10: deseta revizija. Ljubljana: IVZ RS - Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
10. Mortin-Cooper, A. (1984). The end of the rope. Nursing mirror, Dec 5, 159 (21), str. 16-19.
11. Nolan, P., Cushway, D., Tyler, P. (1995). A measurement tool for assessing stress among mental health nurses. Nursing standard, Aug 1995; 9 (46), str. 36-39.
12. Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
13. Pšeničny, A. (2008). Raziskava o izgorelosti v Sloveniji. Ljubljana: Inštitut za razvoj človeških virov.
14. Rakovec Felser, Z. (2006). Pojav izgorevanja med zdravstvenim osebjem. Obzornik zdravstvene nege, let. 40, št. 3, str. 143-148.
15. Rozman, T. (2010). Vpliv globalizacije na trg dela. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. SSZS – Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2011). Poročilo o delu SSZS, Ljubljana.
17. Stričević, J. et al. (2009). Ergonomic analysis of workload diminution by the use of assistive technical equipment at nursing. HealthMed, Vol. 3, No. 3, 2009, str. 212-218.
18. Teeri, S. et al. (2008). Nursing Ethics, Vol. 15, No. 4, str. 523-535.
19. Zeller, A. et al. (2009). Aggressive behavior of nursing home residents toward caregivers: a systematic literature review. Geriatric nursing, May-Jun; 30 (3), str. 174-184.

Zaupanje med vodilnimi in zaposlenimi

UDK 331.1

KLJUČNE BESEDE: zaupanje, sodobna organizacija, vodilni in zaposleni

POVZETEK - Samozaupanje, medsebojno zaupanje, zaupanje v znanje in sposobnosti pomembno vplivajo na hitrost odzivanja in kakovost odločanja ter s tem na uspešnost podjetja. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo nesebično delitev znanja, sodelovanje in pomoč med zaposlenimi, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. V današnjih sodobnih organizacijah mora biti to med zaposlenimi še posebej dobro razvito, saj bodo zaposleni le s kreativnim sodelovanjem dosegli obstoj, razvoj in uspeh organizacije. Organizacijski vodje se v današnjem času srečujejo z veliko krizo kredibilnosti. Vodje lahko pridobijo zaupanje svojih sodelavcev z odprto komunikacijo. V organizacijah je izgradnja zaupanja odvisna od načina dela z informacijami. Prepogosto zaposleni vidijo, kako vodilni zadržujejo informacije zase, istočasno pa govorijo, kako je delitev znanja ključna. Ne glede na to, kakšno splošno organizacijsko kulturo ima določena organizacija, lahko posamezni menedžerji in vodje določenih timov ustvarijo mini kulturo znotraj lastne delovne skupine.

UDC 331.1

KEY WORDS: trust, modern organisation, managers and employees

ABSTRACT - Self-reliance, mutual trust and trust in knowledge and ability are very important regarding swift response and quality decisions and, consequently, affect the performance of the company. Common knowledge and experiences demand unselfish sharing of knowledge as well as cooperation and help among employees, and all the aforementioned is possible if there is a high level of trust. In modern organisations, trust among employees should be built, since the existence, development and success of an organization depends on the creative work of its employees. Nowadays, managers are confronted with a credibility crisis. Trust between employees and managers can be achieved through clear communication. In an organisation, trust building activities depend on how we manage information. It often happens that employees see how managers do not share information and, at the same time, claim that sharing information is very important. Regardless of the general organisation culture, certain managers and team leaders can establish a microclimate within their own working teams.

1 Uvod

Beseda zaupanje izvira iz antropološke kategorije verovanja oz. verjetja. Razsežnost verovanja obsega pet pomembnejših sestavnih delov: prepričanje, poverjanje, upanje, zaupanje in samozaupanje. Verovanje obsega široko pomensko področje, od zavesti o obstoju določenih nadnaravnih sil, prepričanja o obstoju časa, skrivnostnega, umišljenega, domnevnega, predpostavljenega, do verovanja v ljudi in prepričanja o njihovi poštenosti, nadarjenosti, učinkovitosti in iskrenosti. Prepričanje je verovanje, da bo dogovorjena naloga izvedena. Samozaupanje temelji na zaupanju vase. Kdor ne zaupa v svoje sposobnosti, bo težko izkoristil zmožnosti, saj jih ne bo upal pokazati drugim. Lahko ima dobre zamisli, a ne verjame, da jih lahko uresniči (Mayer, 2004, str. 57).

Zaupanje je zelo kompleksen pojem. Večina strokovnjakov mu priznava izreden pomen v sodobni družbi, kljub temu pa se njihove definicije o zaupanju med seboj pogosto razlikujejo. Zaupanje je praviloma koristno za medsebojno sodelovanje, lahko pa je tudi osnova za razočaranje. Raziskave so pokazale, da obstaja v številnih

organizacijah kriza zaupanja. Nezaupljivi in cinični zaposleni ne zaupajo menedžerjem in sodelavcem svojih idej. Velja pa tudi obratno, saj tudi menedžerji ne zaupajo svojim sodelavcem, da bi z njimi iskreno, odkrito in odprto komunicirali. Tako lahko rečemo, da obstaja kriza zaupanja z obeh strani.

Zaupanje lahko hitro izgubimo, vzpostavitev le - tega pa ni enostavna, saj se gradi postopoma in skozi čas. Zaupanje med posamezniki pa je nujno, če želimo medsebojno deliti svoje izkušnje in znanje. Da bi lahko učinkovito prispevali k uspehu organizacije, moramo verjeti, da imajo naše mnenje, znanje in izkušnje vrednost tudi za nekoga drugega. Če posamezniki ne zaupajo v kreativnost in modrost svojih idej, je tudi spodbuda za posredovanje le-teh drugim majhna.

Ustrezno zaupanje izhaja iz izkušenj in interakcij. Oblikuje se s časom, pogovori, postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah. Potrebujemo organizacije in vodje, ki nam dovolijo, da sami ocenimo, komu in čemu lahko zaupamo.

Zaupanje med vodjo in zaposlenimi je zelo pomembno. Ne glede na splošno organizacijsko kulturo lahko posamezni menedžerji vzpostavijo znotraj lastne delovne skupine svojo kulturo, ki vpliva na vzdušje in delo skupine. Najboljši med njih počnejo to tako, da si vzamejo čas in si prizadevajo, da se zaposleni počutijo varne. Poudarjajo prednosti zaposlenih in jih hkrati spodbujajo, da delijo svoje izkušnje z drugimi. Ponovna izgradnja izgubljenega zaupanja v menedžerje se začne z odprto komunikacijo. Zaposleni spoznajo, kaj je res pomembno, z opazovanjem njihovega vedenja in z njihovim zgledom. Prav tako pa se navdušujejo nad zaupanjem in ga cenijo.

2 Vzajemno zaupanje in spoštovanje

Človek se sam ne more ves čas prav odločati. Moramo se posvetovati in dobro je, da imamo dober tim, ki je sestavljen iz ljudi z različnimi mnenji. Poleg tega pa moramo imeti razvit sistem, ki spodbuja vzajemno zaupanje kljub nasprotujočim si interesom. Menedžersko odličnost je moč doseči v organizacijah, kjer se dobro sporazumevajo med seboj, kjer so prijatelji in zato tudi sodelujejo. Zaupanje je zelo kompleksen pojem, saj mu večina strokovnjakov v sodobni družbi priznava izreden pomen. Definicije avtorjev se pogosto med seboj razlikujejo. Spoštovanje in zaupanje zaposlenih lahko razberemo iz govornice telesa. Kadar se odločitev sprejema v vzdušju vzajemnega spoštovanja, se ljudje obrnejo drug k drugemu. Sestajajo se in se skupaj odločajo. Drug drugemu gledajo v obraz. Če si poleg tega še zaupajo, si lahko privoščijo drug drugemu obrniti hrbet, ko je odločitev enkrat sprejeta in jo je treba udejanjati. Kjer pa ni vzajemnega spoštovanja in zaupanja, je govornica telesa obrnjena. Ker ljudje ne spoštujejo mnenja svojih sodelavcev, bodo med odločanjem drug drugemu obrnili hrbet. Ko pa se bodo lotili udejanjanja, se bodo obrnili drug k drugemu in drug drugega nadzorovali, ker si ne zaupajo. Povejte mi, kam ste

obrnjeni med procesom odločanja in udejanjanja, in povedal vam bom, ali je vaša organizacija dobro vodena ali ne (Adizes, 1996, str. 193). Skupno odločanje terja več časa kot individualno. V organizacijah, kjer vlada vzajemno spoštovanje, traja zelo dolgo, preden se odločijo, ker se zaposleni prej posvetujejo. Toda udejanjanje poteka hitro in gladko. Ljudje drug drugemu zaupajo, da bodo opravili potrebne naloge. Ne poskušajo drug drugemu »soliti pameti«. V slabo vodenih organizacijah, kjer ni spoštovanja in zaupanja, se ljudje zelo hitro odločajo, ker to delajo individualno. Torej se udejanjanje vleče v neskončnost, ker si ljudje nenehno gledajo pod prste in drug drugega popravljajo. V dobro vodenih organizacijah stvari potekajo na način »dolgo - kratko«, v slabo vodenih pa »kratko - dolgo« (Adizes, 1996, str.194).

Dobri voditelji znajo pravilno poslušati sogovornike. Sklepi o vplivu dobrega poslušanja na vodenje so naslednji:

- Če želite voditi, morate ljudi razumeti.
- Največ se naučimo s poslušanjem.
- Poslušanje lahko prepreči, da bi izbruhnili problemi.
- Poslušanje vzpostavi zaupanje.
- Poslušanje lahko izboljša organizacijo.

Dobri voditelji so brez izjeme dobri v komunikaciji, kar pomeni veliko več kot biti dober govornik. David Burns, doktor in profesor psihologije na University of Pennsylvania, pravi »Največja napaka, ki jo lahko storite, kadar želite biti prepričljivi, je ta, da najbolj poudarjate svoje ideje in mnenja. Večina ljudi želi, da se jih spoštuje, razume in da se jim prisluhne. V trenutku, ko ljudje začutijo, da jih razumete, postanejo bolj razumevajoči za vaše poglede.« Vodja si zaupanje lahko zasluži s poslušanjem zaposlenih in izvajanjem predlaganih sprememb. Če vodja ne posluša podrejenih, to kvari odnos med njim in podrejenimi. Ko ti ne verjamejo več, da jih vodja upošteva, začnejo iskati nekoga, ki jih bo (Maxwell, 2009, str. 53).

3 Vpliv zaupanja na delovanje organizacije

Zaupanje pomembno vpliva na hitrost odzivanja in kakovost odločanja ter s tem na uspešnost podjetja. Če pogledamo notranje delovanje podjetij v preteklosti in danes, kaj hitro opazimo, da so v preteklosti delovala na osnovi odnosov, ki so temeljili na moči, ustrahovanju ipd., v sodobnem času pa se vedno bolj zavedajo, da je zaupanje ključni element prednosti pred konkurenco. Menedžerji so spoznali, da če ne bodo izkoristili naravne moči učinka zaupanja za doseganje ciljev svojega podjetja, jih bo izkoristila njihova konkurenca, kar pa je za podjetje lahko tudi usodno. V organizaciji pomeni zaupanje izhodišče za zasnovo bolj inovativnega delovanja in privede do oblikovanja bolj demokratičnih in zato celovitejših izhodišč delovnega procesa ter izboljšanja odnosov med subjekti poslovanja (Potočan, 2004, str. 21).

V organizaciji je tim skupina ljudi, ki so se združili ali so bili združeni glede na svoje sposobnosti, spretnosti, delo, ki ga opravljajo itd. z namenom, da bi skupaj čim kvalitetneje, v čim krajšem času in s čim nižjimi stroški opravili določeno nalogo. Glavni lastnosti timov sta predvsem medsebojna soodvisnost članov in tveganje, ki pa sta poleg komunikacije bistvena pogoja za vzpostavitev zaupanja. To pa je značilnost timov, v katerih člani verjamejo v integriteto, značaj in sposobnosti drugih članov (Rozman, 2004, str. 34). Seveda zaupanje med člani tima ni samoumevno, saj lahko v timu naletimo na tekmovalnost med člani, različno razlaganje nalog in različne značajske lastnosti posameznikov, ki lahko hitro skrhamo celotno zaupanje v njem. Zato moramo biti na to zelo pozorni, pazljivo pa moramo izbrati tudi člane tima. Medsebojno zaupanje pospešujemo predvsem z odkritim vodenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi (Možina, 2004, str. 65).

Avtoriteta in zaupanje zaposlenih vodilnim menedžerjem v podjetju se ne pridobiva s funkcijo, temveč z osebnostjo, sodelovanjem in usmerjanjem. Uspešni menedžerji skrbijo za razvoj in usposabljanje svojih sodelavcev in jih vključujejo v proces odločanja. Morebitne spore med sodelavci rešujejo s partnerskim sodelovanjem in razvijanjem zaupanja med vsemi zaposlenimi.

Slab odnos vodstva do zaposlenih je velikokrat glavni vzrok za odhod zaposlenih iz podjetja. Odhodi ključnih kadrov pa pomeni za podjetje veliko izgubo in dodatne stroške, saj je treba poiskati nove delavce ter jih ustrezno izobraziti in usposobiti za delo. Vodilne osebe se v podjetju srečujejo s pomanjkanjem povratnih informacij o sebi in svojem delu. Res pa je tudi, da so vodilni velikokrat strah in trepet vseh zaposlenih in zato ni prav nič čudno, da jim zaposleni zaradi različnih strahov ne zaupajo in jim ne želijo oz. si ne upajo povedati, kaj si mislijo o njih in njihovem delu, še toliko bolj, če to mnenje ni pozitivno. Zaupanja ali nezaupanja do vodilnih pa ne izkazujejo samo njihovi zaposleni ampak vsi povezani z določeno organizacijo (ožje in širše zunanje okolje).

4 Sklep

Dobrega dela ni brez zaupanja in tudi brez ustreznega delovnega vzdušja. Uspehe, ki jih želimo za podjetje, pa prinaša le obojestransko oziroma vzajemno zaupanje. Vsak posameznik, zaposleni ali delodajalec s svojimi dejanji izkazuje, ali je res vreden zaupanja in če tudi sam zaupa ljudem okoli sebe.

Vprašanja »Ali zaposleni zaupajo svojemu delodajalcu?« in »Ali delodajalec zaupa svojim zaposlenim?« bosta vedno aktualni. Obojestransko zaupanje je zelo pomembno za uspeh in obstoj organizacije. Žal pa številne raziskave kažejo, da obstaja v mnogih organizacijah še vedno prevelika kriza zaupanja. Nezaupljivi zaposleni ne zaupajo delodajalcem in sodelavcem svojih idej. Delodajalci pa svojim delavcem ne zaupajo dovolj in z njimi ne vzpostavijo iskrene in odprte komunikacije. Iz navede-

nega lahko torej sklepamo, da je v naših podjetjih še vedno veliko odprtih možnosti za uspešno in dobro sodelovanje med zaposlenimi in vodilnimi, kar pa se odraža tudi na uspehu in dobičku podjetij.

Tam kjer vodilni odkrito komunicirajo z zaposlenimi, se kaže tudi visoka stopnja zaupanja. Prav tako je visoka tudi stopnja povezanosti med zaupanjem in dolgoročni odnosi do notranjih in zunanjih sodelavcev. Pomembno je, da je komunikacija z vodstvom, ki jo zaposleni zaznavajo in vrednotijo, spoštljiva in poštena.

Podjetja imajo še veliko možnosti za načrtno razvijanje zaupanja, kar vpliva na notranje odnose v organizaciji in motiviranost zaposlenih za bolj iskreno medsebojno sodelovanje.

LITERATURA

1. Adizes, I. (1996). Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Maxwell, J. (2009). Zlata pravila vodenja. Ljubljana: Orbis.
3. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije.
4. Možina, S. (2004). Zaupanje v teamih in organizaciji. Zbornik referatov 5. Znanstvenega posveta o organizaciji. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
5. Potočan, V. (2004). Vloga in pomen zaupanja v organizaciji. Zbornik referatov 5. Znanstvenega posveta o organizaciji. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije.
6. Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Vpliv prepričanj na strateško komunikacijo managerjev v času globalizacije

UDK 005.57:005.44

KLJUČNE BESEDE: prepričanja, strateška komunikacija, nevrolingvistično programiranje (NLP), globalizacija

POVZETEK - Globalizacija je omogočila priložnost izenačiti sposobnosti vodij. Prvenstveno razliko ustvarja le osebnost posameznika, za katero spremembam skladen razvoj so v globalnem poslovnem svetu osvoboditve izpod jarma lastnih omejujočih prepričanj osnova za širjenje obzorja, čone ugodja in rast osebnega uspeha. Kako se posameznikovo zrcaljenje najrazličnejših prepričanj odraža v nevro in lingvistični resničnosti in kakšen filter med vedenjem in dejanjem predstavljajo prepričanja v strateški komunikaciji managerjev, članek predstavlja skozi podrobnejšo razlago omejujočih prepričanj in potrebnih osebnostnih prednosti managerjev, na katera ravno nepoznavanje vpliva prepričanj nanje, lahko privede do nerazumevanja ali konflikta in posledično neuspeha. Praktičen primer ene od NLP tehnik članek predstavlja ob razlagi faz strateške komunikacije PRL. Razvijanje veščin, med katere sodi strateška komunikacija managerjev, prispeva k razvoju sposobnosti že pri temelju komunikacije prepoznati in ozavestiti lastno omejujoče prepričanje, se od njega disociirati v smislu nevtralnega opazovanja sebe in sogovornika ter z razvito veščino vodenja pripeljati komunikacijo k cilju ali rešitvi, ki jo želimo doseči.

UDC 005.57:005.44

KEY WORDS: beliefs, strategic communication, neuro-linguistic programming (NLP), globalisation

ABSTRACT - Globalisation has given managers a chance to level their abilities. The main difference among them is their individuality. The basis to be free from their own limited beliefs in the global business world lies in broadening their horizons, expanding their comfort zone and achieving personal success. This article presents how a person's various beliefs are reflected in neuro and linguistic reality and what kind of a filter between behaviour and action these beliefs present in managers' strategic communication. To be more precise, the article illustrates a detailed interpretation of limited beliefs and vital personal advantages of managers. If they are not familiar with the influence beliefs have on them, this can lead to misunderstanding or conflict and, consequently, to failure. The article gives a practical example of one of the NLP techniques as well as the interpretation of all phases of PRL strategic communication. The development of abilities, including the strategic communication of managers, contributes to the development of abilities in basic communication in order to recognise and become familiar with their own limited belief, dissociate from it in the sense of neutral monitoring of themselves and a partner in a dialogue and reach their goal by using developed leading communication skills.

1 Uvod

Globalizacija je v drugih pojavnih oblikah in pod drugimi poimenovanji znana že iz zgodovine in ne gre za novodoben pojav, res pa je, da se je v zadnjih desetletjih močno razmahnila. Nanaša se na temeljne spremembe v prostorskih in časovnih okvirih bivanja. Gre namreč za to, da se je spremenil posameznikov in družbeni odnos do časovne in prostorske dimenzije bivanja, saj so posamezniku v kratkem času dosegljivi vsi prostori sveta in vse informacije. Zato lahko rečemo, da gre za proces, ki vodi k večji medsebojni odvisnosti in vzajemnem zavedanju med ekonomskimi, socialnimi in političnimi dejavniki sveta. Edvard Kadič (2008) meni, da obstajata dva generatorja globalizacije, in sicer tehnološki dosežki, predvsem na področju

IKT-tehnologije, in popolna nadvlada neoliberalizma, kjer gre za zmago tržne ideologije, ekonomizacije življenja, masovne potrošnje in zabave ... Oba generatorja dajeta globalizaciji posebno dinamiko, ki pa proizvaja tako pozitivne kot negativne posledice, pomanjkljivosti, ki se odražajo v družbi in pri posameznikih, torej tudi pri menedžerjih. Gre namreč za to, da se vsak človek razvija kot individuuum s svojimi prepričanji, ki pa se lahko in morajo zavoljo obstoja v poslovnem svetu spreminjati.

V prispevku se bomo osredotočili predvsem na to, kako prepričanja vplivajo na posameznika in kako se to odraža v poslovnem svetu, predvsem pri komunikaciji. Vsak menedžer ima namreč vizijo, da bi bil uspešen predvsem na poslovnem področju, nemalokrat pa se zgodi, da ob tem zanemari menedžment človeških virov. Ne zaveda se namreč, da lahko samo z zadovoljnimi ljudmi okrog sebe ustvarja uspešno poslovno okolje. Za ta preskok mora spremeniti svoje prepričanje, to pa pomeni, da je spremenil sebe kot posameznika.

2 Prepričanja

Nekateri avtorji prepričanje enačijo z mišljenjem, ki ima moč, da se razodeva kot naše življenje; prepričanje, da nekaj zmoremo, je enakovredno prepričanju, da česa ne zmoremo. Seveda pa je slednje mnogo bolj omejujoče in ne vpliva vzpodbudno niti na posameznika niti na okolje.

Obstajajo tri temeljne oblike prepričanj (O'Connor in Seymour, 1996):

- prepričanja o pomenu dogodkov in stvari,
- prepričanja o tem, kaj je vzrok in kaj posledica,
- prepričanja o tem, kaj je pomembno in kaj najpomembnejše.
- V skladu s temi prepričanji si izdelamo vrednote in kriterije.

Ob tem je treba omeniti omejujoča prepričanja, saj imajo prav ta v procesu spremembe ključno vlogo. Tri osnovna področja omejujočih prepričanj izhajajo iz občutkov brezupa, nemoči in občutka lastne nevrednosti (Dilts, 1990). Da bi bili uspešni, potrebujemo predvsem spodbujajoča, pozitivna prepričanja, ki temeljijo na naših sposobnostih, pozitivnih izkušnjah, pozitivnem odnosu do sveta ter nas podpirajo, spodbujajo k napredku, k doseganju ciljev in preseganju lastnih omejitev.

Ob tem je nujno omeniti še t. i. priganjalce ali delovne sloge. To so nezavedna prepričanja, ki posameznika priganjajo k določenemu načinu vedenja. Po navadi so odraz okolja, v katerem je posameznik odraščal, in so lahko po Ericu Berneu definirana s petimi zahtevami: Bodi popoln!, Pohiti!, Ustrezi drugim!, Močno se trudi! in Bodi močan!. Posameznik priganjalce sprejema kot nujo, kot da ne bo nove priložnosti, zato si ob morebitnem neuspehu ustvari negativno mnenje o sebi.

3 Menedžer v vlogi izvajalca nalog

Cilj menedžmenta človeških virov je oblikovati takšne aktivnosti, ki bodo prispevale k uspešnosti posameznika, skupine in organizacije. V razmerah čedalje hitrejših in večjih sprememb v poslovnem okolju je treba zagotoviti prilagodljivost organizacije, ki izhaja tudi iz človeških virov (različnih zmožnosti in vedenja). Ravno v tem segmentu je zelo pomembna vloga menedžerjev, ki morajo biti za svoje delo ne le strokovno usposobljeni, temveč tudi razvijati socialne kompetence (zmožnost komuniciranja, navezovanja odnosov z zaposlenimi, poznavanja veščin strateškega komuniciranja). Zelo pomembno je, da se človeške zmožnosti ves čas razvijajo in se hkrati na različne načine vzdržuje motiviranost zaposlenih, ker so ljudje pravzaprav edini pomembni dejavnik konkurenčnosti (Svetlik in Zupan, 2009).

Od vodje se običajno zahteva, da pri podrejenih doseže s komunikacijo večjo učinkovitost. Pri tem je zlasti pomembna čustvena inteligentnost, ki jo združujeta dve glavni sposobnosti: osebne in družbene spretnosti. Osebne spretnosti se bolj dotikajo posameznika (samozavedanje, samoupravljanje in samospodbujanje), družbene spretnosti pa se bolj nanašajo na to, kako se vedemo v odnosu do drugih (družbeno zavedanje, upravljanje medosebnih odnosov, empatija). Pri obeh sposobnostih pa imajo izredno pomembno vlogo prepričanja o sebi in o svetu okoli nas.

Od ravni čustvene inteligence je odvisna tudi pot uspeha. Na poti od vizije do izpeljave prepričanja zelo vplivajo na uspeh posameznika in njegove skupine. Prepričanje v prihodnost, prepričanje v zmožnosti in sposobnosti za spremembe in prepričanje v izrečene besede svojim sodelavcem so ključni vidiki za oblikovanje skupine, ki ji bodo posamezniki želeli pripadati (Dilts, 1996).

Iz tega lahko sklepamo, da je ena ključnih kompetenc za uspeh posameznika in skupine, ki ji pripada, spretnost v sporazumevanju, ki bo prikazana v nadaljevanju. Menedžer z omejujočimi prepričanji v strateški komunikaciji ne bo uspešen, posledično mu ne bo uspelo v kolektivu zgraditi zaupanja in motivacije za delo, vse to pa so dejavniki uspeha.

3.1 Strateška komunikacija ali strategija prll

Za prepoznavanje čustev drugih, za razumevanje njihovih stališč, za ohranjanje odnosov in uglašenost z ljudmi kljub njihovi drugačnosti je v večini strokovne literature kot najpomembnejša spretnost navedena spretnost v poslušanju. Da bi povezavo med strateško komunikacijo in umestitvijo prepričanj lažje razumeli, jo predstavljam najprej na osnovi razlage komunikacijskega modela nevrolingvističnega programiranja (NLP).

Komunikacijski model sta razvila Richard Bandler in John Grinder, temelji pa na kognitivni psihologiji in razlagi, kako procesiramo informacije, ki jih sprejemamo iz sveta okoli sebe (O'Connor in Seymour, 1996).

Iz tega modela izhaja, da je naše vedenje pogojeno z našim notranjim odzivom na zunanji svet. Model nam torej pomaga razumeti, kako komuniciramo sami s seboj in z drugimi. Naš prvi stik z zunanjim svetom so naši čuti, s pomočjo katerih zaznavamo zunanje dogodke. Preden si ustvarimo svojo notranjo predstavo določene izkušnje, v naših možganih potekajo naslednji procesi:

- *izbris*: ko del informacij izločimo ali izpustimo, ker se osredotočimo na drugi del sporočila,
- *popačenje*: ko poenostavimo ali spremenimo svojo senzorično izkušnjo, tako da popačimo sporočilo,
- *posploševanje*: ko na osnovi ene ali več izkušenj naredimo splošno oceno.

To se zgodi vedno, ko gre informacija skozi naše notranje filtre, med katere sodijo tudi prepričanja. Odločitev o tem, kaj bomo ohranili in kaj izpustili, vpliva na to, kako si predstavljamo realnost. Naša izkušnja je torej nekaj, kar ustvarimo mi sami, tovrstno ustvarjanje pa velja za vse, ki sodelujejo v procesu komunikacije. Vsak menedžer se mora torej zavedati, da enak proces, kot ga doživlja sam, doživljajo tudi ostali v procesu komunikacije. Če se tega zaveda, so posledice komunikacije najverjetneje ugodne za obe strani. Zavedanje pa mu pomaga doseči tudi poznavanje strateške komunikacije ali strategije PRL.

Strateška komunikacija pomeni opis naravnega procesa, do katerega lahko prihaja tako v procesu prodaje kot tudi pri vseh demokratičnih načinih vodenja ljudi in pogajanj, kjer si prizadevamo za doseganje »win-win« situacij. Strategija PRL ali strateško komuniciranje je načrtno doseganje skupnega pomena, njegove ravni komunikacije so:

- spremljanje ali pacing (P),
- dober stik ali rapport (R),
- nevsebinsko vodenje ali leading (L),
- vsebinsko vodenje ali leading (L).

Med navedenimi ravnmi poteka uglaševanje ali usklajevanje s sogovornikom. Da bi sploh lahko vzpostavili dober stik z drugo osebo, je potrebno kalibriranje in zrcaljenje osebe, ki nam omogoči, da se z njo uskladimo in uglasimo, da bi jo lahko v nadaljevanju spremljali (Dilts, 1996).

V nevrolingvističnem programiranju pomeni kalibriranje prepoznavanje notranjega stanja druge osebe, da bi se z njo lahko uglasili, stopili v dober stik in jo v nadaljevanju vodili. Slednje je zlasti pomembno, ko je oseba, ki jo kalibriramo, v negativnem stanju. Za dobro kalibriranje je zelo pomembna čutna ostrina. To pomeni, da opazujemo, poslušamo in celo začutimo, kako ljudje okrog nas komunicirajo in v kakšnem notranjem stanju so. Pozorni smo na telesno držo, mimiko in kretnje, dihanje, jezikovne vzorce, intonacijo, tempo, ritem, jakost govora. Pozorni smo torej na besedno, nebesedno in parabesedno raven komunikacije (Potočnik, 2008).

Ko osebo spremljamo (spremljanje ali pacing), spremljamo tako besedno kot nebesedno in parabesedno raven komunikacije – držo telesa, mimiko, dihanje, glas, hitrost

govora ... – vse, kar nas za trenutek postavi v empatični položaj, iz katerega se je treba v pravem trenutku vrniti nazaj v disociacijo in skleniti s sogovornikom dober stik. Dober stik (ali rapport) je namreč temelj vsake učinkovite komunikacije. Običajno se ga ne zavedamo, saj je velikokrat spontan in nas takoj pripelje do prijetnega občutka usklajenosti z drugo osebo, če imamo o njej pozitivno prepričanje ali pa smo sposobni vse filtre umakniti, torej se disociirati in preko zrcalne slike priti do dobrega stika. Ta se zgodi, ko spremljamo drugo osebo v njenem modelu sveta, le-ta pa povečuje možnost razumevanja sporočila, ki smo ga izrekli, omogoča zaupanje in dober občutek pri komunikaciji. Čeprav se običajno zgodi spontano, to ne pomeni, da se ga ne da naučiti. Ravno nasprotno. Obstajajo posebne strategije, metode in tehnike, ki pripomorejo k hitrejšemu vzpostavljanju dobrega stika. Pri omejujočih prepričanjih prehod v dober stik ni mogoč, kar hkrati pomeni, da je prekinjen potek komunikacije po strategiji PRL, saj oseba, ki ima o svojem sogovorniku predhodno oblikovana negativna prepričanja, ne more nadaljevati z vodenjem strateške komunikacije.

Pri nevsebinkem vodenju (ali leadingu) podkrepimo komunikacijo z držo telesa, mimiko, kretnjami, pri vsebinskem vodenju (ali leadingu) pa k rešitvi ali ciljem peljemo z besedno komunikacijo.

Za menedžerje je torej pomembno, da se zavedajo strategije PRL in jo v poslovnem komuniciranju tudi uporabljajo, saj lahko na tak način komunikacijo med udeleženci uspešno vodijo v zadovoljstvo vseh vpletenih. Predvsem pa se morajo omejiti od lastnih prepričanj, ki že v samem začetku lahko omejijo strateško komunikacijo in jo vodijo do neuspeha. Posameznik se lahko v procesu učenja nauči tudi spreminjanja svojih lastnih stališč in omejujočih prepričanj.

4 Spreminjanje omejujočih prepričanj

Potek strateške komunikacije skozi nevrolingvizem kaže, da brez dobrega kalibriranja, dobrega stika in spremljanja ni strateške komunikacije. To pomeni, da posameznik, ki ima o svojem sogovorniku že v začetku ustvarjeno negativno prepričanje, ne pride do vzpostavitve dobrega stika. Vsak posameznik, ki se zaveda svojih omejujočih prepričanj, pa se lahko z vajo oziroma urjenjem nauči spreminjati omejujoča prepričanja. V okviru tehnik NLP so nam na voljo štiri možnosti:

- s tehniko sprememba osebne zgodovine (Change History) lahko spremenimo pogled na dogodke iz preteklosti;
- z reimprintingom ponovno vtiskujemo prepričanja;
- izvajamo lahko delo na časovni črti (Timeline);
- preokvirjamo prepričanja (Reframing).

V nadaljevanju se osredotočam na tehniko preokvirjanja prepričanj, ki jo imenujemo tudi tehnika satir ali tehnika rahljanja prepričanj. Tehnika rahljanja prepričanj je namenjena preokvirjanju omejujočih prepričanj. To so prepričanja, ki nas zavirajo

v razvoju in v komunikaciji ter nas omejujejo. Lahko temeljijo na naših lastnih ali pa tudi tujih (negativnih) izkušnjah, ki smo jih posplošili ali sprejeli kot vodilo, po katerem se ravnamo.

Tehnika satir je zaradi svojega enostavnega procesa izvedbe uporabna tudi v vsakdanjih komunikacijskih situacijah. Z njo, če ocenimo, da je primerno, izzovemo posameznika, da išče situacijo, ki je nasprotna negativnemu prepričanju. Gre za to, da v negativnih prepričanjih poskušamo najti pozitivni del. Proces rahljanja prepričanj lahko strnemo v nekaj korakov:

- Po vzpostavljenem dobrem stiku med klientom in praktikom si klient omejujoče prepričanje najprej zapiše.
- Praktik mu v nadaljevanju postavi vprašanje po treh nasprotnih pozitivnih primerih (najbolje lastnih, lahko pa tudi tujih) in zapiše ključne besede iz vsakega primera. S tem postopkom pričenemo prekrivati prepričanja (Collapsing Beliefs). S tem pri klientu zmedemo možgane, ki so prisiljeni začeti iskati pozitivne dogodke oziroma situacije.
- Praktik vodi klienta skozi vsako pozitivno situacijo po VAKOG-u in asociirano. Nato v nasprotnem vrstnem redu 3., 2., 1., ponovi vse pozitivne trditve, ki jih je klient o konkretnem primeru sporočil.
- Praktik povabi klienta, da zapiske po vrstnem redu 3., 2., 1. tudi sam prebere, tako da jih zares občuti,
- V čustvenem premoru po branju vpraša klienta, če prvotno prepričanje še drži.

Izkušnje kažejo, da klient lahko dobi popolnoma novo prepričanje in napiše novo poved, staro pa prečrta oziroma popravi ali razrahlja.

Če torej povzamemo, lahko rečemo, da:

- vse tehnike v NLP-ju za uspešen začetek potrebujejo dober stik s kalibriranjem in zrcaljenjem;
- pri sogovorniku je cilj dosežen, ko ga uspemo s tem, da ga zmedemo, preusmeriti v pozitivno razmišljanje.

Omejujoča prepričanja so ovira v komunikaciji slehernega človeka. Če smo večji strateškega komuniciranja, ki se ga lahko naučimo, potem le-ta v človeku zaznamo in jih skušamo preko dodatnih vprašanj spremeniti v pozitivno razmišljanje. V takih primerih človek zlahka sam pride do določenih spoznanj, do katerih prej, zaradi notranjih omejitev, ni uspel priti.

5 Sklep

V prispevku smo želeli predstaviti, kako pomembno je strateško komuniciranje slehernega človeka, še posebej pa menedžerja. V današnjem svetu globalizacije je hiter odziv na spremembe nujen, vendar pa do tega lahko pride le, če so vse vpletene strani za to motivirane. Če katero od njih omejuje njeno prepričanje, je pot do uspeha

bistveno težja ali pa vodi celo do neuspeha. Zato je za slehernega člana komunikacijske verige (še posebej pa za vodilni člen, ki je po navadi menedžer) pomembno, da pozna pomen prepričanj in jih ozavešča bodisi pri sebi bodisi pri drugem členu verige, saj le to vodi do osvoboditve posameznika izpod jarma lastnih priganjalcev ali slabih medsebojnih odnosov.

Bistvo komunikacije je, da šibkejša kot je vez z nekom, težje mu posredujemo svoje stališče. Če želimo, da nam drugi prisluhnejo, je dobro vaditi večšine kalibriranja, poslušanja in zrcaljenja. Ker so to večšine, pomeni, da se jih lahko naučimo, če se zavemo, da jih potrebujemo. V današnjem svetu je to zagotovo ena od veščin, ki jo vodilni potrebujejo, da lahko uspešno napredujejo v času in prostoru. Zdi se, da je tudi globalizacija, katere ena od značilnosti je tudi izjemno hiter pretok informacij, pripomogla k temu, da se vodilni menedžerji vse bolj zavedajo pomembnosti strateškega komuniciranja, ker neobvladovanje veščin na tem področju predstavlja neuspeh, neuspešen človek ali podjetje pa se hitro lahko zamenja za uspešnega.

LITERATURA

1. Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. California: Meta Publications.
2. Dilts, R. (1996). *Visionary leadership skills*. California: Meta publications.
3. Kadič, E.: Globalizacija – pogled na družbeno tančico, katere niti so vedno gosteje prepletene. Spletna stran: <http://edvardkadic.blog.siol.net/2008/08/04/globalizacija-edvard-kadic/> [Citirano 21. 2. 2012].
4. O'Connor, J., Seymour, J. (1996). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Sledi.
5. Potočnik, B. (2008). *NLP praktik 2008*. Interno gradivo za module 1—6, Ljubljana: Glotta Nova.
6. Svetlik, I., Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi kao uslov njene vaspitno-obrazovne efikasnosti

UDK 373.3:159.922.76

KLJUČNE REČI: inkluzija u obrazovanju, inkluzivna nastava, nastavnik u inkluzivnoj nastavi, pedagoško-psihološke kompetencije, didaktičko-metodičke kompetencije

POVZETEK - Inkluzivna nastava je glavna komponenta inkluzije u obrazovanju. Definiše se kao didaktička koncepcija, didaktički sistem ili didaktički model organizovanog učenja, kreiranja i poučavanja, koji obuhvata, prihvata i intenzivno uključuje decu i mlade sa posebnim obrazovnim potrebama u sve vidove vaspitanja i obrazovanja u redovna odeljenja i škole. Nastavnici pak, kao organizatori i neposredni realizatori inkluzivne nastave, njenu vaspitno-obrazovnu efikasnost dovode u pitanje. Oni smatraju da imaju profesionalno i stručno znanje, pedagoško-psihološke, didaktičko-metodičke i druge kompetencije za vaspitanje i obrazovanje dece uobičajenog razvoja u tradicionalnoj nastavi, a ne i dece sa posebnim obrazovnim potrebama, pa stoga sebe ne smatraju kompetentnim za rad u inkluzivnoj nastavi. U cilju identifikacije procena i mišljenja nastavnika o ključnim kompetencijama za rad u inkluzivnoj nastavi, u mesecima februar-mart 2012. godine, sprovedeno je istraživanje na uzorku od 116 nastavnika osnovnih škola na području Grada Niša, koje je prikazano u ovom radu.

UDC 373.3:159.922.76

KEY WORDS: inclusion in education, inclusive education, inclusive education in teaching, pedagogical and psychological competence, didactic and methodological competence

ABSTRACT - Inclusive education is a major component of inclusion in education. It is defined as a didactic concept, system, or didactic didactical model of organized learning, creating and teaching, which includes, acceptance and intense includes children and young people with special educational needs in all aspects of education in regular classes and schools. Teachers however, as organizers and facilitators of inclusive direct teaching, its educational effectiveness into question. They feel that they have professional and technical knowledge, pedagogical and psychological, methodological and other competencies for education of children in the normal development of traditional teaching, but not children with special educational needs, and therefore do not consider themselves competent to work in inclusive teaching. For the purpose of identification and assessment of teachers' opinions on key competencies for working in inclusive classes, in the months of February-March 2012th years, research was conducted on a sample of 116 primary school teachers in the City of Nis, which is shown in this paper.

1 Uvodno objašnjenje

Istraživanja ličnosti nastavnika, njegovih uloga i kompetencija postaju sve složenija. Potreba da se na kompleksniji način istražuje nastavnik, izraz je refokusiranja pažnje istraživača na nove aspekte pedagoškog i ličnog habitusa nastavnika. Baveći se nastavnikom, istražujući ga kompleksno, autori nastoje da afirmišu nastavnika novog vremena. Kompetencije nastavnika, njegov profesionalni razvoj, profesionalizacija nastavničke profesije, nastavnik u inkluzivnoj nastavi, teme su koje okupiraju pažnju istraživača. Profesionalna odgovornost nastavnika u inkluzivnoj nastavi ostvaruje se u autonomiji dizajniranja, implementaciji i evaluaciji kurikuluma. Nastavnik ima najodgovornije mesto u svim fazama nastavnog procesa, kako u preparativnoj i ope-

rativnoj, tako i u verifikativnoj i aplikativnoj fazi. Ostvarivanje ove odgovornosti izraz je profesionalnih kompetencija nastavnika.

Inkluzivna nastava je glavna komponenta inkluzije u obrazovanju. O inkluzivnoj nastavi može se govoriti kao o didaktičkoj koncepciji, didaktičkom sistemu, ili kao o didaktičkom modelu. Definiše se kao novi didaktički model organizovanog poučavanja i učenja koji obuhvata, prihvata i intenzivno uključuje djecu i mlade sa preprekama u učenju i učešću, odnosno učenike sa posebnim obrazovnim potrebama (tj. sa razvojnim teškoćama i darovite, povratnike, doseljenike, pripadnike nacionalnih manjina, segregiranih grupa, one koji govore različitim jezicima) i sve ostale učenike u odjeljenju, grupi, tandemu, školi, prema njihovim individualnim potencijalima, interesovanjima i očekivanim ishodima do ličnih maksimuma. Uočljivo je da su u inkluzivnoj nastavi uključeni svi učenici bez obzira na psihofizičku razvijenost, etičku, rasnu, religijsku, polnu, lingvističku ili bilo koju drugu pripadnost.

Današnji nastavnici suočeni su sa novim profesionalnim izazovima, s obzirom da sve više dolaze u dodir sa različitom populacijom učenika. Zato njihov profesionalni razvoj predstavlja neophodni pokretač za škole u podržavanju profesionalnog kadra u njihovom neprestanom sticanju veština i strategija koje im omogućavaju da dobro podučavaju u novim i izmenjenim okolnostima u inkluzivnoj nastavi. Zato se i kaže da je nastavnik u inkluzivnoj nastavi medijator učenja, interpretator i dizajner programa, vođa, administrator i menadžer i zajednica, građanin i nosilac uloga brige o drugima. Da bi nastavnici uspešno odgovorili zahtevima položaja koji imaju u inkluzivnoj nastavi, ostvarili funkcije i ispoljili poželjno ponašanje, odnosno stil rada, neophodno je da, pored profesionalno-stručnog znanja, poseduju i kompetencije za vaspitanje i obrazovanje u inkluzivnoj nastavi. Kompetencije nastavnika su brojne. Sve one mogu se svrstati u dve velike grupe: 1) pedagoško-psihološke, i 2) didaktičko - metodičke kompetencije.

2 Pedagoško - psihološke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi

U inkluzivnoj nastavi, pored intelektualnih, stvaralačkih i komunikacijskih sposobnosti, nastavnik mora imati i pedagoško - psihološke, didaktičko - metodičke i druge kompetencije. On treba da bude stručan, profesionalan, da poznaje zakonitosti pedagogije, psihologije i drugih nauka i njihovih disciplina, da poznaje savremenu obrazovnu tehniku koja podrazumeva i obrazovnu tehnologiju, ali i da bude fleksibilan, komunikativan i otvoren. Da bi se preciznije odredile pedagoško - psihološke i didaktičko - metodičke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi, neophodno je definisati značenje pojma kompetencija. Polazeći od brojnih definicija (Louson i Gærrrod, 2000; Lohithakshan, 2002), kompetencija je kombinacija znanja, veština, stavova, motivacije i ličnih karakteristika, koje omogućavaju pojedincu da aktivno i efikasno deluje u određenoj specifičnoj situaciji.

Polazeći od brojnih kompetencija nastavnika u inkluzivnoj nastavi, značajno je da se odrede one koje se smatraju temeljnim. To zato, što kompetencije nastavnika variraju, od vrlo širokih i opštih, do vrlo specifičnih i stručnih. Ima autora (Michailakis and Reich, 2009) koji smatraju da nastavnici za rad sa učenicima sa preprekama u učenju i učešću u inkluzivnoj nastavi treba da imaju i posebna znanja. Po jednom drugačijem pristupu (Florian and Rouseu, 2009), nastavnici u inkluzivnoj nastavi moraju posedovati veštine značajne za unapređivanje držanja nastave i učenja – sposobnost smanjivanja prepreka za učenje i učestvovanje. Iz navedenih shvatanja može se uočiti da nastavnik u inkluzivnoj nastavi, između ostalog, treba da poseduje, pored opštih, i posebna znanja koja će mu pomoći da razume socio-kulturološke faktore koji uzrokuju pojedinačne razlike, ali i stručno znanje o invaliditetu učenika i njegovim posebnim obrazovnim potrebama u inkluzivnoj nastavi. Nastavnik, dalje, treba da razvija svest o obrazovnim i socijalnim pitanjima, koja mogu imati uticaj na učenje učenika. Kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi, stoga, treba da obuhvate višeslojnu pedagogiju. To zato što u inkluzivnoj nastavi, nastavnik treba uvek da polazi od posebnih obrazovnih potreba učenika, odnosno od njihovih različitosti, ali i prethodnog znanja učenika i kulturoloških iskustava i interesovanja. U inkluzivnoj nastavi, nastavnici treba da preuzmu odgovornost za unapređivanje procesa učenja i učestvovanja svih učenika u vaspitno-obrazovnom procesu. Oni treba da razvijaju kompetencije koje uključuju znanja, veštine i stavove, da doprinose da svi učenici podjednako stiču znanja i da promovišu učenje za sve učenike. Da bi to postigli, nastavnici treba da zatraže i koriste podršku drugih aktera, koji mogu biti korisni resursi u inkluzivnoj nastavi (stručni saradnici, roditelji, lokalna zajednica, školska uprava i drugi relevantni faktori).

Kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi imaju dve dimenzije. To su:

- predmetna kompetencija (znanje određenog područja) i drugih njemu srodnih (interdisciplinarno poznavanje svoje struke) i
- didaktičko-metodička kompetencija koja obuhvata znanja i veštine posredovanja naučnih saznanja u nastavi određenog predmeta (Milenović, 2010).

Nastavnik u inkluzivnoj nastavi dalje treba imati:

- veštine poučavanja (poznavanje strategije, metoda i tehnika poučavanja);
- pedagoško-psihološka znanja (razumevanje razvojnih obeležja učenika, stilova učenja i kulture učenja), i
- razumevanje društveno i kulturnog konteksta obrazovanja škole.

Polazeći od ovih pretpostavki, jedna od značajnijih pedagoško-psiholoških kompetencija nastavnika i u tradicionalnoj i inkluzivnoj nastavi jeste sposobnost procene. Na osnovu procene emocionalne, socijalne i intelektualne zrelosti učenika sa preprekama u učenju i učešću, uključujući i procenu fizičkog zdravlja i sposobnosti, predviđa se vaspitno-obrazovni rad pojedinačno sa svakim učenikom sa preprekama u učenju i učešću.

3 Didaktičko - metodičke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi

U inkluzivnoj nastavi, nastavnik ima u suštini slične kompetencije kao i u tradicionalnoj nastavi. To su: planiranje i pripremanje za nastavni čas, izvođenje nastavnog časa, održavanje discipline u razredu, ocenjivanje učenika i samoevaluacija ličnog rada. U inkluzivnoj nastavi, one se dalje podrazumevaju kao spoj znanja i veština delovanja u određenim situacijama sa decom sa preprekama u učenju i učešću (Suzić, 2008). To, drugačije rečeno, podrazumeva izradu posebnih nastavnih programa za svaki nastavni predmet i za svakog učenika sa posebnim obrazovnim potrebama (u skladu sa njegovim specifičnostima), izbor odgovarajućih oblika rada, metoda, principa i sredstava rada sa učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama i predviđanje očekivanih rezultata do ličnog maksimuma za svakog učenika sa posebnim obrazovnim potrebama (Ilić, 2010). Jednom rečju, učenici treba da znaju šta uče, a nastavnik zašto ih poučava. Jedino tako nastava može da ima interpersonalna obeležja, a ne samo da bude mesto akumulacije znanja. Nastavnik, dalje, treba da ima kritičko, kreativno, prosocijalno i mišljenje usmereno na društvo, ali i mišljenje usmereno na budućnost.

Didaktičko - metodičke kompetencije nastavnika mogu se svrstati u više grupa. Prema Živoradu Milenoviću (2009), pod didaktičko-metodičkim kompetencijama nastavnika u inkluzivnoj nastavi, podrazumeva se:

- njegova delotvornost, posebno verovanje da su njegovi učenici u stanju učiti i da ih on može poučavati, odnosno pomoći im da nauče;
- sposobnost sagledavanja problema iz perspektive učenika, uvažavajući pri tome njegovo poreklo, uzrast i stepen obrazovanja;
- sposobnost opažanja, prihvatanja i osećaja poštovanja prema sličnostima između nastavnika i učenika i između samih učenika;
- poštovanje prava učenika i razumevanje za njihove potrebe i interese;
- spremnost za obradu intrigantnih tema i sposobnost suočavanja sa nejasnim i složenim situacijama u učionici i školi;
- uverenje da stvari mogu biti bolje i da svako može biti bolji i
- spremnost na priznanje svojih grešaka pred svojim učenicima, kao i spremnost da se uči na greškama.

Referentni okvir Evropskog parlamenta navodi osam ključnih kompetencija nastavnika:

- komunikacija na maternjem jeziku,
- komunikacija na stranim jezicima,
- matematička kompetencija i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji,
- digitalna kompetencija,
- kompetencija učiti kako se uči,
- socijalna i građanska kompetencija,
- smisao za inicijativu i
- kulturna svest i izražavanje.

Sticanje ovih kompetencija nastavnika podrazumeva učenje u kognitivnom, afektivnom i motoričkom području. Kompetencije na maternjem i stranim jezicima preduslov su za sticanje svih ostalih kompetencija nastavnika. Takođe, matematička kompetencija i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji, važna su pretpostavka i osnova za sticanje svih ostalih pet kompetencija nastavnika.

Za potpunije razumevanje ovih kompetencija nastavnika, od značaja je da se bliže objasne digitalna i kompetencija učiti kako se uči. Digitalna kompetencija podrazumeva solidno poznavanje i mogućnost primene osnovnih računarskih aplikacija, kao što su: obrada teksta, računskih operacija, statističkih programa, programa za prezentaciju, internet i svih vidova komunikacije preko elektronskih medija. Kompetencija učiti kako se uči, podrazumeva da, osim učenja, treba naučiti i kako se uči. Pre 50 - 100 godina, kada se učilo jedino iz knjige, pod ovom kompetencijom se podrazumevao način kako se uči iz knjige. Početkom 21. veka, u eri informatizacije nastavnog procesa, kompetencija nastavnika učiti kako se uči poznatija je kao (on - line ili off - line). To zato što se danas ne uči kako se uči iz knjige, nego je potrebno učenike naučiti kako se uči putem multimedijalnih sistema, interneta, kablovske i satelitske televizije i drugih medija.

4 Vaspitno - obrazovna efikasnost inkluzivne nastave

Inkluzija podrazumeva promenu. To je jedan beskrajn proces stalnog porasta učenja i učešća svih učenika, ideal kojem škola treba težiti, ali koji nikada nije u potpunosti ostvaren. Razvijanje inkluzije dakle, obuhvata smanjivanje svih pritisaka koji vode isključivanju. Ovo isključivanje razlikuje se od disciplinskog isključivanja. To zato što je disciplinsko isključivanje privremeno ili stalno odstranjivanje učenika iz škole zbog kršenja školskih pravila (Janković i Eraković, 2008). O isključivanju se, kao i o inkluziji razmišlja na širem planu. To se odnosi na sve one privremene ili dugotrajne pritiske koji stoje na putu potpunog učešća. Oni mogu biti rezultat teškoća koje neko ima u odnosima ili sa gradivom, ili osećanja o potpunom ne uvažavanju od strane drugih osoba. Kao odgovor na sve to, nameće se inkluzija koja znači smanjivanje svih prepreka u obrazovanju i za sve učenike.

Započinje priznavanjem razlika među učenicima. Izgradnja inkluzivnih pristupa nastavi i učenju poštuje takve razlike i zasniva se na njima. To može uneti značajne promene u ono što se dešava u učionici, nastavničkoj zbornici, školskom dvorištu, kao i u odnosima sa roditeljima/starateljima. Da bi se bilo koje dete ili mladi čovek uključio u obrazovanje, mora se sagledati njegova kompletna ličnost. To se često može zapostaviti ako je inkluzija usmerena samo na jedan aspekt učenika, kao što je neki njegov nedostatak, posebna potreba (na primer da uči neki drugi jezik kao dopunski) ili samo sa medicinskog aspekta (Milenović, 2011). Pritisci koji vode isključivanju koje trpi dete ometeno u razvoju mogu biti prevashodno usmereni na njegovo poreklo. Do njih se može doći i ako nastavno gradivo ne obuhvata sferu interesovanja deteta.

Rad na prepoznavanju i smanjivanju poteškoća za jednog učenika može biti koristan i mnogim drugim učenicima čije učenje u početku nije posebno zabrinjavalo. Ovo je jedan od načina na koji razlike između učenika u interesovanjima, veštinama, znanjima, poreklu, maternjem jeziku, sposobnostima ili nedostacima, mogu biti resursi za podršku učenju. Učenici se dalje isključuju iz redovnog obrazovanja zato što imaju neki nedostatak ili je procenjeno da imaju intelektualne smetnje. Odgovarajući zakoni, zakonske regulative i pravilnici koji regulišu inkluzivno obrazovanje i posebne obrazovne potrebe, trebalo bi da onemoguće pomenuta isključivanja. Takvi zakoni priznaju da je redovno obrazovanje blokirano zbog trivijalnih ili neprikladnih razloga. Kada roditelji to žele, škole i lokalne kancelarije za obrazovanje obavezne su da po zakonu učine sve što je u njihovoj moći, kako bi se obezbedilo da dete s nekim nedostatkom pohađa redovnu školu i da učestvuje u njenim aktivnostima. Međutim, time se ne postiže priznavanje prava deteta na obrazovanje u lokalnoj redovnoj školi. Primera radi, Zakon o rasnim odnosima u Engleskoj podstiče sličnu akciju u vezi sa povećanjem rasne jednakosti, uz podršku smernica Komisije za rasnu jednakost. Inkluzija dakle, znači da škole pružaju podršku i da budu podsticajne i za zaposlene i za učenike. Ona znači razvijanje zajednica koja podstiču i poštuju svoja ostvarenja. Inkluzija dalje znači i razvijanje zajednice u širem smislu. Škole takođe mogu saradivati sa drugim ustanovama i zajednicama kako bi unapredile obrazovne mogućnosti i socijalne uslove u svojoj lokalnoj zajednici.

Prednosti inkluzije su brojne. One proizilaze iz njene uloge koju ima u savremenoj osnovnoj školi i društvu. Polazeći od sličnih razmatranja Dragane Sretenov (2008) u studiji Kreiranje inkluzivnog vrtića (Deca ometena u razvoju u redovnoj predškolskoj ustanovi) i na osnovu iznetih razmatranja i mogućih nedostaka inkluzije na koje je ukazano, najčešće prednosti inkluzije u osnovnoj školi su: za decu ometenu u razvoju, za roditelje dece ometene u razvoju, za ostalu decu u grupi, za roditelje dece koja nisu ometena u razvoju, za lokalnu sredinu i za nastavnike.

Za decu ometenu u razvoju, prednosti inkluzivne nastave su:

- njihova bolja socijalizacija;
- dobijanje mogućnosti školovanja sa drugom decom;
- gubu se osećaj odbačenosti;
- razvijanje pozitivnih emocija;
- druženje sa decom bez smetnji u razvoju pomaže im da lakše prevaziđu probleme koje imaju i
- razvijanje motivacije za boljim uspehom u razvoju, učenju i obrazovanju.

Za roditelje dece ometene u razvoju, prednosti inkluzivne nastave su:

- ublažavanje socijalne izolovanosti;
- dobijanje mogućnosti širenja kontakta u raznolikom okruženju;
- uče o tipičnom razvoju dece;
- dobijaju kontinuiranu pomoć u vezi sa načinom rešavanja problema na koje nailaze tokom odrastanja njihove dece i
- razvijanje različitog stava u odnosu na mogućnosti deteta za razvoj i ublažavanje teškoća.

Za ostalu decu u grupi, prednosti inkluzivne nastave su:

- smanjenje straha o razlikama među ljudima;
- povećana osetljivost i razumevanje potreba dece ometene u razvoju;
- prilika da na školskom uzrastu formiraju pozitivne stavove prema deci ometenoj u razvoju;
- učenjem altruističkog ponašanja generalno postaju spremniji da pomognu drugima;
- prilika da se upoznaju sa modelom koji potvrđuje da je moguće uspeti uprkos teškoćama; (f) razvoj moralnih i etičkih principa i formiranje pozitivne slike o sebi kao rezultat druženja sa decom ometenom u razvoju i
- razvoj prijateljstva koje kao krajnji cilj vodi razvijanju vrednosnog sistema humanističkog tipa zasnovanog na neposrednom i pozitivno ličnom iskustvu sa decom koja imaju teškoće u razvoju.

Za roditelje čija deca nisu ometena u razvoju, prednosti inkluzivne nastave su:

- stiču priliku da prihvate različitost i da koriguju svoje stavove prema osobama ometenim u razvoju;
- pozitivan uticaj i podržavanje vlastitog deteta za formiranje pozitivnih stavova i empatijskih osećanja prema vršnjacima ometenim u razvoju i
- pozitivno vrednovanje mogućnosti zajedničkog vaspitanja i obrazovanja dece sa i bez smetnji u razvoju.

Za lokalnu zajednicu, prednosti inkluzivne nastave su:

- razvija i prilagođava službe koje mogu služiti svoj deci i čini ih kvalitetnijim i
- razvija veći stepen informisanosti o potrebama ometenih osoba i utiče na formiranje pozitivnih stavova u okviru svoje populacije.

Za školu, prednosti inkluzivne nastave su:

- razvijanje i održavanje profesionalne kompetencije i motivacije za rad sa decom ometenom u razvoju;
- razvijanje pozitivnih stavova prema deci ometenoj u razvoju i njihovim roditeljima;
- podsticanje dece bez razvojnih teškoća za razvijanje pozitivnih stavova, prihvatanje i pružanje pomoći deci ometenoj u razvoju;
- promovisanje modela inkluzivnog obrazovanja u okviru kolektiva i na profesionalnim skupovima vaspitača;
- mogućnost korišćenja stečenog znanja i novih metoda rada i na decu bez smetnji u razvoju i
- sticanje profesionalne sigurnosti za rad sa različitim kategorijama dece za koje je neophodno prilagođavanje standardnih metoda rada i procena.

Kada su nastavnici u pitanj, oni, htelo to da se prizna ili ne, imaju otpor prema inkluziji. To nije slučajno. Nije ni jedini otpor koji oni pokazuju. Nastavnici su skloni da svojom profesionalnošću pravdaju otpor koji imaju prema svim promenama, pa i prema inkluziji. Umesto toga nastavnici u promenama ne treba da vide prepreku nego šansu. U deci sa posebnim obrazovnim potrebama treba da traže mogućnosti a ne problem. Samo na taj način ostavriće svoje uloge koje imaju u savremenoj osnovnoj školi.

Shvatanja nastavnika o inkluziju zasnovana su na dilema, pa i strahovima koji oni imaju u školskoj inkluziji. Prema Downingu (2000), najčešće dileme i strahovi nastavnika u školskoj inkluziji su:

- nedostatak profesionalne kompetencije (nastavnici smatraju da nisu pripremljeni za rad sa decom ometenom u razvoju),
- nedostatak motivacije (nastavnici su se školovali za rad sa decom koja imaju uobičajeni razvoj i ne vide svoje mesto u procesu obrazovanja dece ometene u razvoju),
- strahovanje da neće imati adekvatnu podršku stručnog tima ili spoljnih saradnika za rešavanje problema u okviru rada u grupi,
- smatraju da već rade u grupama koje su prekobrojne i da je to značajan ometajući faktor za uključivanje dece ometene u razvoju,
- strahovanje da će roditelji dece koja nemaju smetnje u razvoju pokazati otpor i nezadovoljstvo u vezi sa uključivanjem dece ometene u razvoju,
- strahovanje da će deca ometena u razvoju zahtevati maksimalnu pažnju vaspitača i individualni rad tokom celog dana što neće ostaviti vreme za realizaciju programa i rad sa odeljenjem u celini,
- strahovanje da će deca koja nemaju smetnje u razvoju prihvatiti model ponašanja dece ometene u razvoju, za koji se pretpostavlja da je ometajući za realizaciju programa i težak za kontrolu,
- strahovanje da dete ometeno u razvoju neće biti prihvaćeno od strane vršnjaka i
- strahovanje da dete ometeno u razvoju neće dobijati stimulaciju koja mu je potrebna u okviru redovne grupe.

Nastavni program u inkluzivnoj školi prilagođen zasnovan je na humanističkim načelima. On je prilagođen deci sa posebnim obrazovnim potrebama. Planiranje i programiranje ukupnih aktivnosti koje podrazumieva realizacija vaspitno - obrazovnih ciljeva je složena i zahtevna nastavnikova obaveza. Ako u odeljenju ima i učenike s teškoćama u razvoju i učenju, sve to postaje još složenije i osjetljivije. Osnovno je pitanje kako prilagoditi program učenicima koji se razlikuju po sposobnostima, iskustvu, motivaciji, emocionalnoj i socijalnoj zrelosti i drugim važnim osobinama (kvalitetu pažnje, istrajnosti u radu, samokontoli).

Prilagođeni program je individualizovan program zasnovan na sledećim pretpostavkama:

- poznavanje realnog stepena znanja učenika i njegovih sposobnosti;
- poznavanje karakteristika ličnosti deteta koje mogu uticati na brže ili sporije napredovanje (preosetljivost, indiferentnost, razdražljivost, sklonost nepredvidivim reakcijama);
- poznavanje dečijih želja, u čemu je uspešno;
- definisanje ciljeva vaspitno - obrazovnog procesa u skladu sa karakteristikama odeljenja i individualnih potreba učenika;
- postavljanje kraćih ciljeva – sled prioriteta (socijalizacija, veoma jednostavni sadržaji, osećanje sigurnosti, pa potom povećavanje zahteva);

- po mogućnosti predvideti koliko učenik sudeluje u realizaciji obaveza u okviru zajedničkog programa, a gde je potreban poseban pristup i
- na nivou stručnog tima odrediti kriterijume i načine evaluacije ciljeva vaspitanja i obrazovanja.

Polazeći od navedenih pretpostavki nameće se potreba da se pre sačinjavanja individualnog programa rada za svako dete sa posebnim obrazovnim potrebama, neophodno poznavanje svih važnih pretpostavki zaključuje se da je nemoguće unapred sačiniti program. Proveravanje i menjanje programa rada moguće je samo u okviru školske prakse. Nastavni program treba da odražava prirodu učenika i njegove specifične obrazovne potrebe.

Program u uslovima integracije treba da bude sumeren prema zadovoljavanju dve specifične grupe ciljeva:

1. na zadovoljavanju specifičnih potreba i
2. na sredstva za zadovoljavanje tih potreba (Mustać i Vicić, 1996, str. 54-55).

Zato je važno uočiti šta je bitno, odnosno šta je odlučujuće za napredovanje i osposobljavanje učenika za kasniji život. To je zapravo i ključni segment nastavnog programa o koga treba koncentrisati programske sadržaje.

5 Zaključak

U ovom radu su izneseni rezultati teorijskog istraživanja kompetencija nastavnika u inkluzivnoj nastavi, kao uslova njene vaspitno-obrazovne efikasnosti. Najznačajniji se mogu izneti u formi zaključka.

Teorijskim razmatranjem problema istraživanja videlo se da je u inkluzivnoj nastavi, nastavnik dijagnostičar, inicijator i koordinator uklanjanja ili ublažavanja prepreka u učenju i učešću učenika. Nastavnik u inkluzivnoj nastavi ima nove kompetencije (pedagoško-psihološke, didaktičko-metodičke i druge) koje su iste ili slične kao i u tradicionalnoj nastavi, samo prilagođene radu sa decom sa posebnim obrazovnim potrebama. U inkluzivnoj nastavi, nastavnik je planer i programer inkluzivnog učenja i stvaralaštva, voditelj, inovator, organizator, istraživač, savetodavac, terapeut, vaspitač, medijator, fascilator, promoter, desimilator i evaluator. Jedna od značajnijih pedagoško-psiholoških kompetencija nastavnika i u tradicionalnoj i u inkluzivnoj nastavi jeste njegova sposobnost procene. To pretpostavlja da nastavnik u inkluzivnoj nastavi pored intelektualnih, stvaralačkih i komunikacijskih sposobnosti, treba da bude stručan, profesionalan, da poznaje pedagoške i veštine psihologije i drugih srodnih nauka i njihovih disciplina, da poznaje savremenu obrazovnu tehniku koja podrazumeva i obrazovnu tehnologiju, i da bude fleksibilan, komunikativan i otvoren. Ali i da poseduje pedagoško-psihološke, didaktičko-metodičke i druge kompetencije za vaspitanje i obrazovanje u inkluzivnoj nastavi.

Najznačajnije pedagoško-psihološke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi su: Pedagoško-psihološke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi imaju 2 dimenzije. One su:

1. predmetna kompetencija (znanje određenog područja) i
2. didaktičko-metodička kompetencija koja obuhvata znanja i veštine posredovanja naučnih saznanja u nastavi određenog predmeta.

Nastavnik u inkluzivnoj nastavi dalje treba imati:

- znanja iz predmeta koji proučava ali i drugih njemu srodnih (interdisciplinarno poznavanje svoje struke),
- pedagoško-psihološka znanja (razumevanje razvojnih obeležja učenika, stilova učenja i kulture učenja),
- veštine poučavanja (poznavanje strategije, metoda i tehnika poučavanja) i
- razumevanje društvenog i kulturnog konteksta obrazovanja škole.

Najznačajnije didaktičko-metodičke kompetencije nastavnika za vaspitanje i obrazovanje u inkluzivnoj nastavi su:

- planiranje i pripremanje za nastavni čas,
- izvođenje nastavnog časa,
- održavanje discipline u odeljenju,
- ocenjivanje učenika i
- samoevaluacija svog i rada učenika.

Slijedeću grupu didaktičko-metodičkih kompetencija nastavnika u inkluzivnoj nastavi čine:

- njegova djelotvornost, posebno verovanje da su njegovi učenici u stanju učiti i da ih on može poučavati, odnosno pomoći im da nauče,
- sposobnost sagledavanja problema iz perspektive učenika uvažavajući pri tome njegovo poreklo, uzrast i stepen obrazovanja,
- sposobnost opažanja, prihvatanja i osećaja poštovanja prema sličnostima između nastavnika i učenika i između samih učenika,
- poštovanje prava učenika i razumevanje za njihove potrebe i interese,
- spremnost za obradu intrigantnih tema i sposobnost suočavanja s nejasnim i složenim situacijama u učionici i školi,
- uverenje da stvari mogu biti bolje i da svako može biti bolji i
- spremnost na priznanje svojih grešaka pred svojim učenicima i spremnost da se uči na tim greškama pred svojim učenicima i spremnost da se uči na tim greškama.

LITERATURA

1. Downing, J. (2000). Including Students with Severe and Multiple Disabilities in Typical Classrooms, Paul. H. Brookes Publishing.
2. Florian, L., Rouse, M. (2009). The Inclusive Practice Project in Scotland: Teacher education for inclusive education. Teaching an teacher Education, No. 25, p. 594-601.

3. Ilić, M. (2010). *Inkluzivna nastava*. Istočno Sarajevo: Filozofski fakultet u Istočnom Sarajevu.
4. Janković, P., Eraković, T. (2008). *Pedagogija dece sa posebnim potrebama*. Novi Sad: Gradska biblioteka.
5. Lohithakshan, P. (2002). *Dictionary of Education A Practical Approach*. New Delhi: Kanishka Publishers Distributors.
6. Louson, T., Gørrod, D. (2000). *Sociologija A-Я*. Moskva: Grand.
7. Michailakis, D., Reich, W. (2009). Dilemmas of inclusive education. *ALTER European Journal of Disability Research*, No. 3, p. 24-44.
8. Milenović, Ž. (2009). Didaktičko-metodičke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi. U: Bouillet, D., Matijević, M. (ur.). *Tematski zbornik radova sa 3. međunarodne znanstvene konferencije »Kurikulumi ranog odgoja i obveznog obrazovanja«*. Zagreb: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 493-506.
9. Milenović, Ž. (2010). Pedagoško-psihološke kompetencije nastavnika u inkluzivnoj nastavi. *Časopis »Naša škola«*, br. 1-2/2010, rad sa Prvog kongresa pedagoga Republike Srpske. Banja Luka: Društvo pedagoga Republike Srpske, str. 117-131.
10. Milenović, Ž. (2011). Odgojno obrazovna učinkovitost inkluzije u obrazovanju. U: Leutar, Z. (ur.). *Monografija sa međunarodnog naučnog skupa »Socijalni rad i borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti«*. Zagreb: Pabliša, str. 657-674.
11. Mustać, V., Vicić, M. (1996). *Rad s učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoj školi*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Suzić, N. (2008). *Uvod u inkluziju*. Banja Luka: HBS.
13. Sretenov, D. (2008). *Kreiranje inkluzivnog vrtića (Deca ometena u razvoju u redovnoj predškolskoj ustanovi)*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

Različita poimanja života prelamaju se kroz misli i stavove likova u engleskim romanima za decu i mlade

UDK 821.111-93-31:128

KLJUČNE REČI: različitost, život, likovi, jezik, engleski roman

POVZETEK - U ovom radu autor ističe značaj poznavanja drugih kultura čime se jača svest o jedinstvenosti sopstvene kulture i nasleđa koje je zajedničko ljudskoj vrsti. Slike koje su stvorene i književno oblikovane nose univerzalne vrednosti koje recipijenti tumače u zavisnosti od potreba vremena i podneblja u kome žive. Kulturne i jezičke razlike reflektuju se na misli i stavove junaka prevedenih engleskih romana za decu i mlade te na taj način kao pisani, književno – umetnički mediji predstavljaju značajan izvor informacija o geografskoj, istorijskoj i vremenskoj determinanti. Ova vrsta humanog ljudskog resursa u funkciji je razvoja kulture, obrazovanja i nauke što će biti prikazano kroz akcije junaka kao nosilaca radnje.

UDC 821.111-93-31:128

KEY WORDS: difference, life, characters, language, English novel

ABSTRACT - In this paper, the author points out the importance of being familiar with other cultures and thus strengthening the awareness of the uniqueness of one's own culture and heritage, which is common to the human kind. The created and literary shaped images carry universal values that recipients interpret in accordance with the needs of the time and the region they live in. Cultural and linguistic differences reflect on the thoughts and attitudes of the characters in translated English novels for children and young people and thus as written, literary - artistic media present an important source of information about the geographical, historical and time determinant. This kind of human resource is in the function of the development of culture, education and science, which is shown through characters' actions.

1 Uvod

Izborom dela iz oblasti engleskog romana za decu ukazujemo na značaj njihove pojave i lepotu izraza u originalu i prevodu, na aktuelnost tema, kao i mogućnosti multikulturalne komunikacije putem jezika u romanu. Umetnost koja traje kroz recepciju čitalaca istovremeno bogati ljudsku duhovnost činjenicom da ukazuje na specifičnosti egzistencije bića pisaca i bića junaka u romanu. Ovakav vid umetničke komunikacije prikazom i analizom karakterističnih primera upotpunjuje znanje čitalaca i produbljuje svest o međuzavisnosti i ljudskoj potrebi za postojanjem.

Prevodi knjiga, posebno engleskih romana za decu, upotpunjuju na najpristupačniji način saznanje o vrsti duhovništva i stvaralaštva pisaca drugoga podneblja i šireg vremenskog perioda. Pojedinačnim značenjem i ukupnim u okviru engleske i svet-ske književnosti, afirmiše se kultura i istorija, vreme i potrebe, pojave i sadržaji vredni proučavanja. Time se oplemenjuju i osvajaju drugačiji kulturni prostori, bogate biblioteke, podiže stepen obrazovanosti naroda na čije se jezike prevodi.

Znaci koje prepoznamo tokom analize likova ukazuju na različita poimanja života, ali i podsticaj za drugačiji odnos čitalaca prema ponuđenom tekstu kako bi se otkrile autorove ideje i stavovi o vremenima u kojima se živelo, njihove misli i književnička misija. Oplemenjivanje i bogaćenje ličnosti recipijenata dostignućima engleske umetnosti, kao i univerzalnim vrednostima koje se kroz nju prožimaju, riznica su iskustava prošlosti, znaci za civilizacijsku spremnost koja vodi humanoj komunikaciji. Međunacionalna i međulingvalna komunikacija i usvajanje i uvažavanje kulturnih vrednosti drugih naroda, bogati i stranu u okviru nacionalnih kultura određenoga naroda.

U engleskim romanima za decu i mlade provlači se ideja o pobedi rada, ljubavi, upornosti težnji ka znanju, životnoj i ljudskoj filozofiji kava je u romanima Robinson Kruso Danijela Defoa, Lesi se vraća kući Erika Najta, Vodenica na Flosi Džordž Eliot i drugih.

Današnji čitaoci u prevedenom tekstu romana Erika Najta pod nazivom Lesi se vraća kući čitaju tekst prihvatajući ga na svoj način, iz perspektive društvenog trenutka otkrivajući značenja koja su od datuma nastanka (1940) do danas dobijala svoju metamorfozu. Pišući roman, pisac je nastojao da stvori estetičku komunikaciju dvostrukim planom pripovedanja: prvi – ljubav prema psu i dramatika odvajanja; drugi – vernost psa i bekstvo radi povratka prvobitnom načinu života i opstajanja. Prevod o kome je reč i koji služi kao pisani medijum iako ne predstavlja identičan misaoni svet pisca i prevodioca (Petrović, 2009:335), organizacijom teksta, uspelim portretima junaka i njihovim žrtvovanjem, ukazuje na mnogostruke etičke vrednosti. Komparativnim prevođenjem ljudske i životinjske dileme i posebnom umetničkom organizacijom, pisac opisuje događaje, junake i predele. Najinteresantnija je psihologizirana i personificirana duša keruše Lesi.

»Dan je odmicao, a Lesi počeo da se uzrujava. Neka unutrašnja sila, nešto nejasno i neodređeno, budilo je u njoj nemir, isto onako kao što budilnik u prvom trenutku izaziva kod polusanjiva čoveka neke nejasne i maglovite osećaje.«

Navedeni primer ukazuje na činjenicu da prevod ni u kom slučaju ne može biti u potpunosti veran originalu. Po rečima i mislima Svetozara Petrovića, prevođenje se može shvatiti kao oblik probijanja iz jednog koordinatnog sistema u drugi. Prevod treba i smeti shvatiti kao strani organizam koji se, modificiran, delimično snalazi u novom podneblju, ali istovremeno to novo podneblje delimično menja (Petrović, 2009:335).

U razvoju radnje romana široki imaginativni prsten ne zatvara puteve, naprotiv, tiha i mudra misao začeta u piščevoj nameri da jezikom osvetli zagonetne svetove duša junaka, otvara preko metaforičkih preobražaja značenja reči. Uočava se tzv. estetska komunikacija koja se ispoljava preko poruka koje pisac šalje čitaocu očekujući odgovor kroz doživljaj teksta. Druga vrsta dijaloške i neverbalne komunikacije odvija se između dečaka Džoa, učesnika događaja u romanu i keruši Lesi.

»Ti si moj verni pas, koji se uvek vraća kući! Da, zaista je tako. Ti si nam vratila sreću, jer si došla kući. Ti si moja verna čuvarkuća. Lesi, verna čuvarkuća. To je tvoje pravo ime!«

Komparativnom analizom prevoda i originala uočava se da »govor ima dinamički karakter i očituje se, kako u samim rečima, tako i u zvuku i pokretu, koji nisu tek dodatak tim rečima, niti samo njihova neizbežna pratnja, već i aktivni učesnik govornog čina« (Lešić, 2008:149).

Iz navedenog odlomka jasno se uočava da duhovni putevi keruše Lesi, simbolično rečeno, dovode do fizičkih. Savlađivanje prepreka jača snagu i podstiče volju. Lesi instinktivno nazire puteve povratka, čuje prijateljski glas dečaka, želi toplinu, skrovište i reč. Njena neverbalna komunikacija iskazana treperenjem tela, pomračenim sjajem očiju, potrebom da komunicira, upućuje na piščevu izuzetnu smelost da personificira i psihologizira hrabru kerušu. Savlađivanjem prostora, kao što ih junaci u bajkama savlađuju, Lesi »na svome putu, boreći se za život, za slobodu i pravo da bira prijatelje, savladala je čitav niz prepreka i iznenađenja, doživela različita iskušenja, susretala se sa zlim i dobrim ljudima, umakla razbesnelim hajkačima, prebolela teške rane i ozlede, preživela glad, da bi opet stigla među stare prijatelje« (Milinković, 2008:417).

Prevod romana o kome je reč dosta verno dočarava original, kako u originalnom jeziku, kao i u svakom, ima arhaizama koji su u sadašnjem jezičkom stanju engleskog jezika zamenjeni novim leksemama. Do ovih podataka došli smo komparativnom analizom više odlomaka od kojih navodimo neke.

»Sutradan, rano ujutro, Lesi je opet krenula na put. Išla je oprezno jednom vijugavom stazom koja se protezala miljama u dužinu. Noge su je nosile preko brda i dolina, snagom koja nikako nije malaksavala. Nije ni zastajkiivala, ni oklevala. Kad god bi koji put vodio na jug ona bi poslala njime. A ako bi put skrenuo na neku drugu stranu, napuštala bi ga i probijala se kroz neprohodne čestare i šiblje, tim uobičajenim putem životinja.«

Iskrena vernost psu i obrnuto ostala je piscu iz detinjstva. Samo slobodoumna duša dečaka može na svoj način da uspostavi takvu komunikaciju sa psom, ali i sa sredinom. Iza avantura koje su dočarane izvrsnim slikama, ostaje neiskazana tuga proizašla iz tegobnog života siromašnog sloja u Engleskoj XX veka. Prodaja psa i nemirenje sa njegoid odlaskom - dečakovo glasno, junaka Sema Karakloa - tiho i duboko, jasno oslikava duševno stanje, muku života, nesreću koja dolazi. Modelovanjem englesko - škotske slike sveta poštujući načelo vizuelnog koje je prisutno u opisima prožeto lirskim, kroz prefinjena osećanja junaka, pisac je uspeo da stvori zanimljive scene i obrte u razvoju radnje. Izdvajamo lirsko u pripovednom.

»Džoe bi sedeo u školskoj klupi i sanjario o njoj. Mislio je kako će jednoga dana možda – jednoga dana - kao kada se nekakav san ostvaruje, on izaći iz škole, a ona će biti tamo, kraj kapije. I on je u svojoj mašti vide baš kao da je tamo: svetlu i tamnu dlaku kako presijava na suncu, njene sjajne oči, uši povijene napred, k njemu, da bi

mogla čuti njegov glas...Mahala bi repom u znak dobrodošlice, a usta bi otvorila, kao da je htela da se srećno nasmeši.«

Za razliku od druge dece junak Džo ne shvata život naivno, već poseduje zdravo-razumski um. Iako ima situacija kada se oseća slab i bespomoćan, on nosi u sebi nevidljivu i neiscrpnu energiju simbolizovanu kroz akciju da spase psa. U samoći, bez prijatelja i ljudi iz zajednice u kojoj živi, on gradi svoj drugi, paralelni svet, lepši i bolji od realnog. U tim trenucima njegova misao upućena je prema Lesi, njegova intuicija kroz etar doseže do dragog prijatelja. Pisac je uspeo da u portret dečaka ugradi kreativan duh, a u portret Lesi toplinu bića koje govori nemuštim jezikom. Keruša Lesi je nailazila na mnogobrojna iskušenja koja su je učila da je borba za život neprestana.

Umetničkom imaginacijom pisac Erik Najt opisuje događaje, junake, predele. Sa njima putuje i čitalac učestvujući u događajima i akcijama, u čemu mu pomaže naporedna organizacija zvuka i značenja, posebno onomatopeja. Kombinovanjem jezičkih jedinica »dublja značenjska strukutra povezana s drugim tekstovima, u njihovom međusobnom odnosu, gradi određeni sloj jedne kulture« (Lešić, 2008:89).

»Prednjim nogama Lesi se istrajno održavala na vodi. Bila je već prilično prišla južnoj obali, ali joj se činilo da joj se baš nimalo nije približila. Usled slabosti bila je već obamrla, zato je i plivala sporije. Glava joj nestaje pod vodom. To kao da je probudi iz obamrlosti. Poče dublje da lupa šapama po vodi...Plivala je u paničnom strahu.«

Ovo delo posmatrali smo sa aspekta estetskog koji objedinjuje, osim jezičkih specifičnosti na koje smo u određenoj meri ukazali, i didaktičke, etičke, i sociološke vrednosti. Događaji prikazani kroz vremensku i prostornu dimenziju istovremeno ukazuju na karakteristike geografskog i istorijskog ambijenta koji je predmet piščeve opservacije. Iz svega proizilazi svevremenska poruka koja nije vezana za podneblje i jezik u kojoj se prijateljstvo definiše kao posebna etička vrednost. Himna o prijateljstvu čoveka i životinje i pobeda koju roman slavi produžava svoj život u ovom i drugim prevodima.

Danijel Defo (Danijel Defoe) rođen je u Londonu 1660. godine. Nemirni duh, okrenut avanturama i dar za umetničkim uobličavanjem životnih situacija usmerili su ga ka pisanju. Napisao je dosta knjiga, a najveći uspeh postigao je romanom Robinson Kruso. Pri pisanju ovoga romana autor je ugrađivao svoje misli i ideje vodeći računa i o recepciji čitalačke publike, kao i o estetskoj, saznajnoj i kulturnoj funkciji kao nezaobilaznim elementima bez kojih život umetničkog dela ne može postojati. Očigledno je da je sam Defo svoje ideje i shvatanja ugrađivao u tekst romana kako bi se očekivana funkcija ostvarila.

Specifičnom strukturom i umetničkom organizacijom materijala koji zaokuplja temu romana, pisac je uspeo da stvori kompleksno delo sa mnogo pouka, poruka, avantura i, pre svega, života koji uvek može iznenaditi, kao što u prirodnom ambijentu iznenađuje glavnog junaka. Svoj autorski glas pisac u kritičnim momentima pozajmljuje

Robinsonu koji ni u jednom momentu nije želeo da usamljenički, na pustom ostrvu, provede dvadeset osam godina.

Roman Robinson Kruso prvi je engleski roman koji se pojavio u novinama u celini (London Post od 17. X 1719. do 17. X 1720.godine). Na osnovu pretraživanja literature i bibliografije prevedenih engleskih romana za decu i mlade došli smo do saznanja da je ovaj roman prvo delo engleskog pisca koji je preveden 1799.godine u celini. Dragoceni su podaci koji govore o tome da je ovaj roman, prema izveštajima Narodne biblioteke Srbije, u celom 20. veku bio najčitanija knjiga posle Šekspira, Bajrona i Miliona. Popularnost romana sasvim je razumljiva u vremenu kada se ceni realizam, optimizam i vrednost, što čini osnovnu poruku dela.

O značaju pojave ovoga romana u veku prosvetiteljstva od nastanka do danas, pojavljivala su se različita, često kontradiktorna mišljenja. Navešćemo misao jednog od najvećih racionalista 18. veka, Žan Žaka Rusoa, koji u svom delu Emil nastalom 1762.godine piše: »Ta će knjiga biti prva koju će moj Emil pročitati. Ona će dugo predstavljati čitavu njegovu biblioteku i zauvek zauzimati u njoj počasno mesto. Po njoj ćemo proveravati stupanj razvitka svojih sudova. Dok god naš ukus ne postane iskvaren, čitanje te knjige uvek će nam biti prijatno. Pa koja je to čarobna knjiga? Aristotel? Bifon? Ne, to je Robinson Kruso.« (preuzeto iz M. Crnković, 1969:185).

Defo je Robinsona napisao kada mu je bilo šezdeset godina. Ovaj roman, po ideji pisca, nije pisan za decu, jer su prvi čitaoci bili kapetani brodova, trgovci, poslovni ljudi, mornari, pustolovi, mladi ljudi željni brzog uspeha (Pavić, 1999:155). Vrlo brzo, svojom tematikom i karakterističnim junakom koji je želeo da svoj avanturistički duh razmahne i osnaži, ovaj roman je, putem prevoda, zainteresovao čitalačku publiku Evrope. Veći broj književnika i prevodilaca nastojao je da, sadržinu i vaspitne vrednosti definisane moralom prosvetiteljskog veka, prilagode potrebama svoje čitalačke publike. Istraživanja ukazuju na prevode koji su zadovoljavali kriterijume prevođenja, a ima i bledih prevoda sa originalnog engleskog jezika. U Srbiji, roman Robinson Kruso iako je prvi put objavljen 1799. godine zahvaljujući prevodiocu Vladeti Popoviću i izdavačkoj kući Prosveta, prvi moderni prevod urađen je 1947. godine. Interesovanja za čitanje Robinsona koji čini nezaobilaznu školsku ili slobodnu lektiru svedoče o životu ovoga dela koji nastavlja i u ovom globalizacijski usmerenom 21. veku, što je znak da je roman sačuvao svu mudrost, dubinu duše pisca avanturiste i filozofiju života.

Glavni junak romana je Robinson Kruso koji je u avanturu krenuo, kako ističe Mimir Milinković u knjizi Strani pisci za decu i mlade »kao lakomisleni mladić, da bi u trećoj deceniji stranstvovanja postao prototip tek dolazeće, kapitalističke epohe i postao sinonim nepokornosti pred iskušenjima života i neumitnim zakonima prirode« (Milinković, 2008:77). Glavni junak mirno prihvata životne izazove koji ga vode u avanturu. »This moment my former notions of deliverance darted into my thoughts, for now I found I was like to have a little ship at my command; and my master being gone, I prepared to furnish myself, not for fishing business, but for a voyage; though

I knew not, neither did I so much as consider whither I should steer; for anyway to get out of that place was my way.«

Robinson je čovek koji uči da vidi stvari i događaje, što predstavlja dominantnu crtu njegovog karaktera. Na osnovu analiziranih prevoda romana, čitalac i istraživač dolazi do saznanja da glavni junak poseduje svoj identitet, a njegovo bekstvo, ili odlazak iz roditeljskog doma može biti antropološke, ali i ontološke prirode. Očituje se njegov odnos prema svetu, a flora i fauna kao prirodni entiteti koji ga okružuju ukazuju na činjenicu da on svemu tome određuje smisao postojanja. On oseća energiju prirode, a njegov monolog u dnevniku koji vodi predstavlja ispovest čoveka koji se spremno uhvatio u koštac sa postojećim i nadolazećim problemima shvativši da je život velika i neprestana borba. »I might have been happy and easy; but I would neither see it myself, or learn to know the blessing of it from my parents; I left hem to mourn over my folly, and now I am left to mourn under the consequences of it. I refused their help and assistance, who would have lifted me into the world, and would have made everything easy to me, and now I have difficulties to struggle with, too great for even nature itself to support, and no assistance, no help, no comfort, no advice.«

Uočene osobine kao što su: upornost, izdržljivost, snažna i duga nada, želja da živi slobodno, koje ovaj književni lik čine i realnim i imaginarnim potkrepićemo mislima pesnika Danojlića: »Robinson je običan čovek u kome se svako može prepoznati. Robinson na pustom ostrvu, to je u malom, istorija čoveka na ovom velikom ostrvu koje se zove Zemlja, na ovom ostrvu koje pliva u kosmičkom moru, to je istorija ljudske borbe i mučnog uspinjanja, istorija našeg strpljenja i naše nade u spasenje. Istorija usamljenosti, i, u srcu te usamljenosti, naše povezanosti sa svim što nas okružuje, sa dalekim, i sa najdaljim. Sve tu podseća na plemenitost, na onu veliku plemenitost koja je čoveku urođena, sa nekim dubljim razlogom data.« (Danojlić, Pogovor, 298).

Borba Robinsona za spasenje duha i tela postala je realnost kojoj se on povinuje. On ističe: »Odvojen sam od celog sveta, ja sam pustinjač prognan iz ljudskog društva... Nemam s kim da prozborim reč, nema ko da me ohrabri i uteši«. Priča o Robinsonu avanturisti koju vešto vodi pisac, a prevodioci uspevaju da otkriju senzibilitet pisca, upotpunjuje se pričama o događajima, susretima, načinu života na ostrvu, gajenju biljaka, lovu, otkrićima. Na taj način vreme je upotpunjeno ne samo aktivnostima, već i radošću koju postiže organizacijom života i ispunjenjima svakojake vrste. Upoznati junak knjige Robinson ovakvim odnosom prema stvarnosti uspeva da očuva svoj ego, zaštititi ljudsku prirodu, o čemu svedoči njegov susret sa Petkom, jedinim ljudskim bićem, urođenikom koji će mu biti odani pratilac do kraja boravka na pustom ostrvu. »He was a comely, handsome fellow, perfectly well made, with straight strong limbs, not too large, tall and well - shaped, and, as I reckon, about twenty - six years of age... His hair was long and black, not curled like wool; his forehead very high and large; and a great vivacity and sparkling sharpness in his eyes. The colour of his skin was not quite black, but very tawny; and yet not of an ugly yellow, nauseous tawny as the Brazilians and Virginians, and other natives of America are; but

of a bright kind of a dun olive colour that had in it something very agreeable, though not very easy to describe. His face was round and plump; his nose small, not like the Negroes', a very good mouth, thin lips, and his fine teeth well set, and white as ivory«. Dijalog sa njim i način učenja jezika otkriva pisca Defoa i kao učitelja koji »šapuće« glavnom junaku definicije učenja ljudskoga jezika. On kaže: »Otkako je Petko pored mene, život mi je postao tako prijatan i lak da se samo nisam osećao u stalnoj opasnosti od drugih divljaka, verujte, drage volje bih pristao da ostanem na ostrvu do kraja života«.

Pripovedanjem u prvom licu pisac je uspeo da ispriča priču o čoveku - avanturisti i fantasti, njegovim odlukama da se protiv samoće i opasnosti sa kojima se susreće bori, ali, kako ističe književni kritičar Puhalo: »Robinson je priča o progresu, koji se postiže samo upornim radom, marljivošću, fizičkom i umnom sposobnošću i neustrašivošću pred opstankom« (Puhalo, 1972:17). On dalje ističe da je time pisac Defo nesvesno, ili svesno, prikazao retrospektivu ljudske civilizacije u kojoj se svako probija »ka privrednom usponu sam, sukobljavajući se sa materijalnim interesima drugih« (Puhalo, 1972:21).

Roman Robinson Kruso, pored svojih umetničkih elemenata (svojstava), slikajući glavnog junaka i događaje ostvaruje vaspitni cilj (smisao). »Robinson Kruso, zahvaljujući indirektnim pedagoškim svojstvima, kao i zbog piščeve etičke usredsređenosti na odnos karaktera i sredine, postao je klasično vaspitno štivo« (Rečnik književnih termina, 1986:717).

Istoričar engleske književnosti Dušan Puhalo, rezimirajući rad Danijela Defoa i njegov doprinos razvoju engleskog romana za decu i mlade zaključuje da je on bio čovek od dara za pisanje što je veliki doprinos engleskoj književnosti i kulturi. Delom Robinson Kruso on ulazi u svetsku književnost i s pravom nosi epitet oca engleskog romana (Puhalo, 1972:24).

2 Zaključak

Roman kao književna vrsta govori o povezanosti značajnih komponenata u razvoju radnje, među njima našu opservaciju zadržavaju likovi. Oni su nosioci radnje, ali i značenja koja su iskazana jezičkim i vanjezičkim elementima, imaginarnim slikama u prikazivanju određenih situacija ili momenata koji utiču na formiranje stavova čitalaca i na osnovu sopstvenog razmišljanja. Tekst i kontekst mogu usložniti romanesknu strukturu, kao što je to slučaj u romanima o kojima je bilo reči, ali čitaoci, shvatajući teškoće na koje se nailazi usled piščeve i lične imaginacije, uspevaju da dožive sadržinu, formiraju određenu misao o tome. Uočavanjem uzročne veze koja postoji između unutrašnje lepote junaka i onoga što je vidljivo i opipljivo izgrađuje se slika koja odražava i samu svest recipijenata.

LITERATURA

1. Azar, P. (1973). Knjige, djeca, i odrasli. Zagreb: Stilos.
2. Crnković, M. (1973). Dječja književnost. Zagreb: Školska knjiga.
3. Danojlić, M. (1988). Pogovor u : Danijel Defo. Robinson Kruso (s engleskog preveo Vladeta Popović). Beograd: Nolit.
4. Defo, D. (1988). Robinson Kruso. Beograd: Nolit.
5. Defoe, D. (1994). Robinson Crusoe. London: Penguin Books.
6. Grupa autora (1986). Engleska književnost. Uredili Breda Kogoj-Kapetanić i Ivo Vidan. Zagreb: Liber.
7. Ingarden, R. (1971). O saznavanju književnog umetničkog dela. Beograd: SKZ.
8. Jaus, H. R. (1978). Estetika recepcije. Beograd: Nolit.
9. Lešić, Z. (2008). Teorija književnosti. Beograd: Službeni glasnik.
10. Milinković, M. (2008). Strani pisci za decu i mlade. Čačak: Legenda.
11. Najt, E. (b.g.). Lesi se vraća kući.
12. Pavić, B. (1999). Danijel Defo i njegova večna knjiga - Robinson, u Dragutin Ognjanović, Zvezdano jato. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika.
13. Petrović, S. (2009). Nauka o književnosti. Beograd: Službeni glasnik.
14. Puhalo, D. (1965). Istorija engleske književnosti. Beograd: Naučna knjiga.
15. Puhalo, D. (1972). Istorija engleske književnosti. Beograd: Naučna knjiga.
16. Puhalo, D. (2001). Otac engleskog romana. U: Marjanović, V. (ur.) Književnost za decu i mlade. Književna kritika III. Beograd: Visoka škola za obrazovanje vaspitača.
17. Rečnik književnih termina (1986). Beograd: Nolit.
18. Velek, R., Voren, O. (1985). Teorija književnosti. Beograd: Nolit.

Mag. Simon Muha, dr. Vladislav Rajkovič, dr. Jože Florjančič

Model razvoja človeških virov v srednjem šolstvu

UDK 658.3:373.5

KLJUČNE BESEDE: človeški viri, načrtovanje kariere, ekspertni sistemi, odločanje, informacijski sistemi, modeliranje, srednje šolstvo

POVZETEK - Spremembe, ki se dogajajo v današnjem okolju, in spremenljiva vloga kadrov vplivajo tudi na razvoj in smernice v slovenskem šolstvu. Najpomembnejši element v zagotavljanju kakovostne šole v prihodnosti je učitelj, ki s svojimi sposobnostmi kreira učno-vzgojni proces. Opažen problem ni samo vprašanje statusne določitve vloge učitelja, ampak v celovitem načrtovanju razvoja učiteljev, s posebnim poudarkom na razvoju učiteljeve kariere. Možnosti, ki jih nudi znanost o menedžmentu in sodobna informacijska tehnologija, spreminjajo naš pogled in razumevanje vloge posameznika pri razvoju kariere. Osnovni namen prispevka je v predstavitvi modela razvoja človeških virov v srednjem šolstvu.

UDC 658.3:373.5

KEY WORDS: human resource development, career planning, expert system of decision-making, personnel information system, modelling, secondary school

ABSTRACT - The changes which take place in today's environment and the changing role of personnel also influence the development and guidelines in the Slovene school system. The most important element in assuring quality school in the future is the teacher, who creates the learning and educational process with his/her own aptness. The noticed problem relates to the issue of the status definition of the teacher's role as well as to the comprehensive planning of the teacher's development with special emphasis on the teacher's career opportunity. The possibilities offered by management science and modern information technology change our viewpoint and understanding of the role of each individual regarding career development. The primary purpose is to present a model for human resource development in secondary school.

1 Uvod

Vsak dan se pojavljajo potrebe po novem znanju, novih tehnologijah, novih načinih komunikacije ... V tem pomenu je pomembna predvsem kultura inovativnosti, ki v želji po boljši kakovosti življenja določa zahtevo po samopreseganju. Spremembe in spreminjanje s svojim naraščanjem vplivajo tudi na organizacije in vse zaposlene v njih.

Velike spremembe na trgu dela, priložnosti, globalizacija in narava zaposlovanja vzdržuje naše delovno življenje v stalnem gibanju. Ostati pri enem delodajalcu je prej izjema kot pravilo. Danes je že v praksi, da posameznika čaka nekaj karier na različnih področjih dela. Vključevanje izobraževanja v delo je pričakovani trend, ki ga narekuje predvsem nezaposlenost. V zadnjem desetletju so se pojavile velike spremembe med posameznikom in organizacijo, predvsem posameznikovo plačilo za delo. Te spremembe pomembno vplivajo na razvoj osebne kariere.

V preteklosti so posamezniki potrebovali nasvete pri oblikovanju osebne kariere predvsem pri večjih odločitvah, kot so: izbira srednje šole, izbira fakultete, izbira delovne organizacije, zamenjava poklica. Danes predstavlja spreminjanje in dopolnjevanje kariere vsakdanjost. Dijaki v šolah nenehno potrebujejo motivacijo za dokončanje srednje šole, starši pa pričakujejo, da jo bodo končali, nadaljevali šolanje na fakulteti in diplomirali. Po diplomi pa se začne vseživljenjsko učenje, osebna odgovornost in tudi odgovornost za razvoj kariere.

Zaposleni so lahko v preteklosti računali na varno delovno mesto, saj je bila delovna kariera predvidljiva. Z minimalnim načrtovanjem se je le-ta razvijala naravno. Danes, ko smo večinoma nepripravljeni na spremembe (ki rastejo) v okolici in tekmovanje, se tudi najbolj samozavestni posamezniki sprašujejo: kam spadam ali kaj je moja prihodnost. Danes, bolj kot kadarkoli, morajo posamezniki svojo kariero vzeti pod kontrolo in odločitve bodo odgovorne in nagrajene ter preračunljive in dosegljive.

2 Ravnanje s človeškimi viri v srednjem šolstvu

Ravnanje s človeškimi viri predstavljajo aktivnosti strateškega in operativnega menedžmenta. Naloga menedžmenta je v doseganju najvišje možne stopnje učinkovitosti človeških virov v organizaciji. V srednji šoli sta obe aktivnosti največkrat združeni v ravnatelju srednje šole. Ravnanje s človeškimi viri v srednji šoli povezuje trenutno stanje perspektivnih in izkušenih učiteljev z njihovo prihodnjo vlogo. To mora menedžment zagotoviti zaradi soočenja z novimi izzivi, kako voditi dijake k doseganju višjih standardov v izobraževanju in razvoju.

Iz organizacije srednje šole je razvidno, da učitelji ne morejo napredovati po hierarhični lestvici. V kolikor napredujejo na mesto pomočnika ravnatelja ali ravnatelja, je to samo za določen čas (5 let). Po tem času pa se soočijo z novim izbiranjem. Z vidika motivacije oz. napredovanja ni zanimivo za učitelja, razen za tiste, ki želijo doseči vodstveno mesto.

Narava učiteljevega dela ni v razumevanju in pomnjenju. Učiteljevo delo temelji na uporabi različni metod, da bi dijaki (učenci) razumeli bistvene koncepte, reševanje problemov in razvoj kritičnosti čez celotni proces. Osnovnošolski učitelji učijo koncept števil in seštevanja ter odštevanja z igranjem različnih iger. Ko otroci odraščajo, uporabljajo bolj kompleksne materiale, na primer znanstvene aparature, kamere, računalnike ...

Srednješolski učitelji pomagajo dijakom predvsem pri poglobljanju v predmete, ki so jih obravnavali v osnovni šoli in jim posredovati več informacij o svetu. Srednješolski učitelji so predvsem specializirani za poučevanje specifičnega predmeta. Danes uporabljajo učitelji sodobno tehnologijo: računalnike, telekomunikacijske sisteme, video. Uporaba računalnikov, izobraževalna programska oprema in internet omogočajo dijakom dostop do zelo širokih izkušenj in napredovalnega interaktivnega učenja.

Učitelji pogosto delajo z dijaki iz mešanih etničnih, rasnih in verskih skupin. Tako mora učitelj vzpostaviti razmerja z raznoliko populacijo. Zato se morajo tudi učitelji izobraževati oz. spoznavati različne kulture.

Učitelj mora načrtovati vsebinsko predstavitev tako, da zadovolji dijakove potrebe in zmožnosti. Prav tako pa delajo individualno s posamezniki. Učitelji načrtujejo, vrednotijo in določajo učne ure; pripravljajo, vodijo in ocenjujejo teste; poslušajo ustne predstavitve; vzdržujejo razredno disciplino. Učitelji opazujejo in ocenjujejo dijakovo delo in zmožnosti (moč), njihov napredek pa zahteva nove ocenjevalne metode.

Ključne spretnosti učitelja so:

- komuniciranje,
- uporaba informacijske tehnologije,
- delo z drugimi: kako dela posameznik z drugimi, ko planira in izdeluje aktivnosti, da bo naredil stvari in dosegel želeni cilj,
- izboljšanje osebnega učenja in dela: zmožnost posameznika, da vodi svojo osebnost, učenje in razvoj kariere,
- reševanje problemov predstavlja prepoznavanje problemov in njegov odnos do njih.

3 Razvoj in ravnanje v EU

Za Evropo predstavlja najpomembnejši izziv začetno izobraževanje in stalno strokovno spopolnjevanje pedagoških delavcev. Ti dve dejavnosti bosta omogočali pridobitev znanja in spretnosti skladno s spremembami in pričakovanji družbe ter prilagajanje različnim skupinam, ki se učijo in se usposablajo. V posameznih evropskih državah imajo učitelji različen položaj.

Naloge učiteljev pa so v vseh državah podobne. Poleg nalog, ki so vezane na poučevanje, priprave na pouk in ocenjevanje učenčevih izdelkov, imajo lahko učitelji določene še druge naloge. Od posamezne države je odvisno, ali mora učitelj opravljati tudi druge naloge. Med druge naloge sodijo naloge, ki jih opravlja učitelj samostojno (nadomeščanje sodelavcev, nadzorovanje učencev, skrb za pripravnike) ali timsko (sodelovanje pri pripravi učnega programa, sodelovanje pri evalvaciji šole).

Rezultat evalvacije učiteljevega dela, ki se opravlja na podlagi ocene kakovosti opravljenega dela, se izkazuje v nagrajevanju. To je lahko v obliki povišanja plače, višjega plačilnega razreda. Oceno opravljajo predvsem ravnatelji (v nekaterih državah je ocena ravnatelja edina ocena, ki šteje). Ravnatelji opravljajo predvsem letno oceno učiteljevega dela. Napredovanje v višji plačni razred in ohranjanje plačnega razreda pa je odvisno od posamezne države.

Države omogočajo učiteljem tudi različne oblike svetovanja in pomoči. Svetovanje in pomoč je namenjena učiteljem, ki naletijo na težave pri opravljanju poklicne dejavnosti. Cilj izvajanja te dejavnosti je izboljšanje počutja in učinkovitosti učiteljev in preprečevanje najhujših problemov, kot sta absentizem in fluktuacija. Tretjina dr-

žav ima pripravljene predpise za morebitne težavne okoliščine, ostalim državam pa daje zakonodaja podlago za postopke pomoči učiteljem samo v posameznih okoliščinah. V praksi pa tisti, ki prosijo za pomoč, vendarle to tudi prejmejo, čeprav večinoma na neformalni podlagi.

4 Model ravnanja s človeškimi viri v srednji šoli

Ravnanje s človeškimi viri zahteva različne dejavnosti za zadovoljitev interesov posameznika in organizacije. Dejavnosti se izvajajo tako na strateški kot tudi na operativni ravni menedžmenta. Vse dejavnosti morajo biti podprte predvsem z ustreznimi informacijami in strukturiranostjo. To dosežemo z uporabo določenega modela ravnanja s človeškimi viri. Predstavljeni modeli ravnanja s človeškimi viri so splošni in veljajo predvsem za organizacije in ne za šole. Zato smo izdelali model ravnanja s človeškimi viri v srednji šoli.

Izdelani in v nadaljevanju predstavljeni model predpostavlja razvoj človeških virov v šoli na nivoju strateškega in operativnega razvoja. Omogoča določiti karierno strategijo, ki upošteva osebne in profesionalne prioritete.

4.1 Model strateškega ravnanja s človeškimi viri

Strateško ravnanje s človeškimi viri predstavlja določitev strategije in njeno izvajanje, kar je tesno povezano z vizijo in poslanstvom šole. Le-to pa narekuje kulturo in cilje šole. S strateškim odločanjem določimo strategijo ravnanja s človeškimi viri v šoli, ki jo je treba izvesti in kontrolirati. Kontrola strategije in njenih izidov omogoča nadaljnje oblikovanje in dopolnjevanje strategije. Na opredelitev vizije, poslanstva in ciljev ter na strateško odločanje vplivajo dejavniki zunanjega in notranjega okolja.

Šola predstavlja celovitost, ki zagotavlja usklajenost zunanjega in notranjega okolja. Stalno prilagajanje notranjega okolja zunanjemu zahteva spremembe v sistemu vodenja in posledično tudi v procesih ravnanja z ljudmi. Delo šole se kaže v uspešnosti usklajevanja notranjih in zunanjih dejavnikov z izbrano strategijo šole. Model strateškega ravnanja s človeškimi viri v srednji šoli predstavlja slika 1.

Slika 1: Model strateškega ravnanja z ljudmi v šoli



4.2 Model operativnega ravnanja s človeškimi viri

Operativno ravnanje menedžmenta srednje šole je izvajanje določene strategije, ki obsega program razvoja posameznika ali skupine učiteljev. Načini realizacije zastavljenih ciljev so del letnega delovnega načrta.

Strategija razvoja mora zagotoviti povečanje človeškega kapitala v šoli in posredno večjo poslovno uspešnost šole. Hkrati pa mora strategija nuditi razvojne možnosti. Pri tem moramo pridobiti informacije s strani posameznika:

- cilje pri razvijanju kariere,
- ciljno skupino, v katero spada,
- pomen vprašanj in njihovo rangiranje,
- povezanost z drugimi programi ter
- strukturo razvijanja kariere.

Operativni razvoj v šoli zajema individualni razvojni načrt posameznega učitelja ali skupine. Določa izvajanje posameznih načrtovanih aktivnosti in kontrolira izvrševanje nalog ter ocenjuje uspešnost. Na tej ravni je pomembno predvsem načrtovanje procesa in potrebnih zmogljivosti organizacije za uresničevanje procesa vzgoje in izobraževanja, s tem pa tudi doseganje rezultatov.

Pri načrtovanju se pojavljajo določeni cikli, ki so si po obliki enaki. Vključevanje operativnega cikla posameznika in operativnega cikla organizacije prikazuje slika 2.

Slika 2: Povezava cikla posameznika in organizacije



Cikel v organizaciji in pri posamezniku neprestano kroži. Pri posamezniku se začne s samoevalvacijo, ki ji sledi lastno preverjanje in določitev ciljev. Nato sledi načrtovanje kariere, ki se združi z organizacijskim ciklom. Rezultat načrtovanja kariere je načrt razvoja posameznika, čemur sledi usposabljanje in izobraževanje in nato zopet samoevalvacija. Organizacijski cikel se začne z evalvacijo in določanjem ciljev organizacije, ki so osnova za določitev potrebe po virih. Temu sledi načrtovanje kariere posameznika.

Na osnovi ocene potreb določimo oziroma izberemo politiko in prioritete. Skupaj s posameznikom organizacija izdelava načrt kariere učitelja. Nato po določenem času to evalviramo in primerjamo dejansko stanje z načrtovanim.

4.3 Model načrtovanja kariere

Okolja organizacij danes zaradi njegove spremenljivosti ni več mogoče napovedovati. Velikokrat se dogaja, da delo, načrti, organizacije ne delujejo tako, kot so bili zastavljeni. Rešitev je v ljudeh, ki morajo biti sposobni premagovati vse te ovire. Ljudje naj bi prenašali strategije, poslanstvo in vizije organizacije v akcije, obvladovali procese, pomembne za okolje, integrirali prispevek vseh kadrov k doseganju ciljev, bili sposobni nenehnega učenja in dojemanja sprememb.

Model načrtovanja kariere posameznika vključuje štiri dimenzije, in sicer:

- uresničevanje vizije in poslanstva šole,
- odnos,
- veščine in
- osebnost.

Vizija organizacije predstavlja organizacijo v prihodnosti. Pomen vizije je težko definirati. Izhaja predvsem iz subjektivnega doživljanja posameznika, ki nima samo telesnih značilnosti, temveč tudi duševne. V osebnosti posamezniki združujejo značilnosti in lastnosti, s katerimi se ločijo od drugih. Osebnost posameznika je relativno stabilna in dosledna ter ima svojo identiteto, hkrati pa je zelo kompleksna.

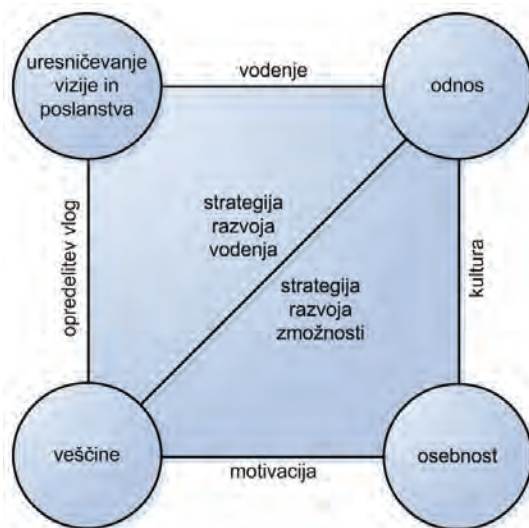
Okolje, v katerem se posameznik nahaja, ga spodbuja k učenju, odgovornosti in priložnosti za ustvarjalno delo. Odnosi v okolju predstavljajo tudi element pri določevanju ustreznosti delovnega okolja.

Posamezni učitelj lahko doseže vodilni položaj v svoji stroki na podlagi svojih sposobnosti, da dela nekaj, česar drugi niso zmožni, oz. mora za to vložiti veliko truda. Položaj učitelja temelji na ključnih sposobnostih, ki ustvarjajo vrednost tako za organizacijo kot za učitelja. Te pa so veščine posameznika.

4.4 Povezava dimenzij modela

Posameznikov razvoj temelji na opisanih štirih dimenzijah. Povezava med posameznimi dimenzijami pa predstavlja kulturo, motivacijo, vodenje in določitev vlog. Na eni strani je to strategija razvoja zmožnosti posameznika, na drugi pa strategija razvoja vodenja. Prva se nanaša na posameznika, druga pa na menedžerja, ki vodi organizacijo. Slika 3 prikazuje model združitve stebrov razvoja učitelja v srednji šoli.

Slika 3: Model načrtovanja kariere



4.5 Pomen modela

Izdelani model služi kot orodje za podporo pri odločanju. Spodbuja sistematično razmišljanje o prihodnosti in ima kritično vlogo v predstavljanju možnih poti. Model omogoča posamezniku dostop do informacij, ki mu bodo služile pri kontinuiranem pridobivanju spretnosti, vedenju in znanju. To pa bo prispevalo k učinkovitemu učenju in poučevanju.

Model je pomemben pri določevanju kariere posameznika zaradi tega, ker omogoča pomoč, da se posameznik osredotoči na kaj in kako bo delal v prihodnje, da bo dosegel boljše rezultate. Prav tako je model pomemben v osebem življenju, ker omogoča pomoč pri organizaciji premagovanja problemov.

Pogosto najdemo primere, ko posamezniki načrtujejo in sledijo karieram, ki so osnovane bolj na tistem, kar drugi mislijo, kot na tistem, kar so sami izbrali.

Model omogoča visoko stopnjo osebnega razumevanja, kar posameznik lahko uporabi na karierni poti, da začrta sebi ustrezno pot.

Model načrtovanja kariere omogoča preverjanje dosežkov posameznika v določenih kontrolnih točkah, ki jih lahko poljubno izberemo. Te omogočajo posamezniku razpoznati svoje napredovanje. Določimo jih v načrtu kariere. Model omogoča neprestano spremljavo, ki je namenjena predvsem podpori pri odločanju o nadaljnji karierni poti posameznika.

5 Prototip modela ravnanja s človeškimi viri

Prototip modela ravnanja z ljudmi je bil izdelan v lupini ekspertnega sistema DEX (DEX je lupina ekspertnega sistema za večkriterijsko odločanje, ki je bil razvit v sodelovanju z Institutom Jožefa Stefana in Fakulteto za organizacijske vede).

Baza znanja predstavlja najpomembnejši del ekspertnega sistema in je ustvarjena za vsak model posebej. Baza znanja zajema štiri modele: uresničevanje vizije in poslanstva, odnos, osebnost in veščine. Za vsak model je izdelano odločitveno drevo in so določeni atributi.

Drevo kriterijev je sestavljeno iz več nivojev. Število teh pa je odvisno od strukture posameznega modela.

6 Zaključek

Slovenija je v procesu razvoja srednjega šolstva storila veliko korakov. Kmalu po osamosvojitvi je začela prenavljati vse srednješolske programe. Prav tako je pričela posodabljati splošne materialne pogoje v srednjih šolah. S tem je prispevala k

osnovnim pogojem za delo na šoli. V letu 1996 je začela s projekti in procesom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na posameznih šolah, kar je uzakonila leta 2006. V slovenski šolski zakonodaji so določene tudi pravice in dolžnosti učiteljev pri osebnem razvoju. V sedanji zakonodaji še ni konkretnega navodila o sistematičnosti razvoja človeških virov na srednji šoli, prav tako še ni določen sistematični razvoj učiteljeve osebne kariere. Glede na pomen sistematičnega načrtovanja razvoja človeških virov je smiseln nadaljnji korak, da se preko ustreznih državnih teles sproži tudi postopek ureditve tega področja na nivoju države.

Ne glede na trenutno urejenost področja na nivoju države je nujno, da začnejo šole sistematično razvijati človeške vire. K razvoju učiteljeve osebne kariere lahko prispevajo šole z internimi akti. S tem spodbudijo sistematičnost razvoja kariere učiteljev na šoli in razvoj šole. Pri tem lahko šolam veliko pomaga uporaba že izdelanega modela.

LITERATURA

1. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji (1995). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
2. Bernik, M. et al. (2007). Using information technology for human resource management decisions. Vancouver: Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics.
3. Bohanec, M., Rajkovič, V., Cestnik, B. (2003). Five decision support applications. The Kluwer International Series in Engineering and Computer Science.
4. Jereb, E., Rajkovič, U., Rajkovič, V. (2005). A hierarchical multi-attribute system approach to personnel selection. International Journal of Selection and Assessment.
5. Kotler, P., Lee, N. (2007). Marketing in the public sector : a roadmap for improved performance. New York: Upper Saddle River.

Dr. Radmila Nikolić

Neka pitanja upravljanja kvalitetom u obrazovanju

UDK 005.336.3:37

KLJUČNE REČI: *kvalitet, menadžment kvaliteta, evaluacija, obrazovanje, obezbeđenje kvaliteta, unapređivanje*

POVZETEK - *Kvalitet je najvažniji fenomen našeg doba i najvažniji faktor u međunarodnoj ekonomskoj razmeni u savremenim uslovima globalnog međusobnog povezivanja na tržišnim principima u svim sferama delatnosti. Znanje je nužno postalo roba pa kao takvo je i značajno iz ugla menadžmenta i međunarodne konkurencije jer stvoriti konkurentan kvalitet je imperativ i nužnost globalne ekonomije i poslovne klime. Danas je nemoguće govoriti o razvoju obrazovanja a da se u isto vreme ne govori o menadžmentu kvaliteta u obrazovanju koji je neodvojivo povezan sa evaluacijom kao temeljom bilo da je ona interna ili eksterna. Nastojanje da se u obrazovanje uvede sistem kvaliteta, kontrola i upravljanje kvalitetom, aktualizovala su niz pitanja vezana za specifičnosti kvaliteta u ovoj oblasti, od definisanja kvaliteta do njegovog unapređivanja. Kvalitet dolazi od ljudi i zato upravljanje kvalitetom treba da počiva na ljudskim potencijalima i filozofiji da kvalitet treba da postane urođena izvrsnost i stanje duha za sve koji u procesu učestvuju. Ovo posebno važi za obrazovanje u kome padovi nivoa kvaliteta imaju nesagledive društvene posledice.*

UDC 005.336.3:37

KEY WORDS: *quality, quality management, evaluation, education, providing quality, improvement*

ABSTRACT - *Quality is the most important phenomenon of our times and the most important factor in international economic exchange in the present-day conditions of global interconnection based on market principles in all areas of human activities. As a consequence, knowledge has become a public commodity, and as such, it is of vital importance in terms of management and international competition because creating a competitive product is an imperative and necessity of the global economy and business climate. Raising the quality level and maintaining it has become a global activity. The requirements in terms of quality are constantly being raised to a higher level because the level once achieved cannot be satisfactory for a longer period of time. Nowadays, it is impossible to talk about the development of education without mentioning the quality management in education which is inseparably related to evaluation as a foundation, either internal or external. The insistence on the introduction of a quality system, quality control and quality management in education has opened some questions related to the specific characteristics of quality in this field, from defining it to its improvement. Quality is conditioned by people. For that reason, quality management should be an immanent perfection and the state of mind of all who participate in the process.*

Neka pitanja upravljanja kvalitetom u obrazovanju

Kvalitet svega i svuda postao je i imperativ savremenog društva i najvažniji faktor globalnog povezivanja na ekonomskoj osnovi i svim drugim sferama života. Samo kvalitetan proizvod može biti konkurentan. Globalno međunarodno povezivanje na tržišnim principima, znanju daje primarnu ulogu tretirajući ga kao robu koja ima pravu i veću vrednost samo ako stvara novu vrednost - profit. Zato je i pitanje kvaliteta obrazovanja postalo primaran zadatak za sve koji žele da njegovim unapređivanjem obezbede društveni i ekonomski napredak ne samo u sadašnjosti nego i u budućnosti.

Napredak u obrazovanju stvara uslove za razvoj ljudskih resursa kao osnovne vrednosti i kapitala u društvu znanja i omogućava razvoj intelektualnih potencijala zahvaljujući kojima može ubrzati razvoj u ekonomskoj i kulturnoj sferi i društvu u celini sa pogledom u budućnost (Nikolić 2011: 25).

Zahtevi u pogledu kvaliteta konstantno se podižu na viši nivo. Jednom dostignuti nivo kvaliteta nije zadovoljavajući na duže vreme niti su elementi relevantni za kvalitet isti.

Razvoj kvaliteta je značajan preduslov za svaki uspeh u budućnosti zbog čega je neophodno upravljanje kvalitetom u svim fazama njegovog razvoja. Upravljanje kvalitetom podrazumeva brojne i raznovrsne svesne postupke i procedure za obezbeđenje kvaliteta. Obezbeđenje kvaliteta podrazumeva ispunjavanje određenih kriterijuma, zahteva i standarda. Unapređivanje se odnosi na trajni proces poboljšavanja na osnovu utvrđenih snaga i kapaciteta ne samo ljudskih resursa nego svih elemenata uključenih u proces kao i određenih slabosti.

U svakom upravljanju kvalitetom ključnu ulogu ima evaluacija kojom se proverava kvalitet, proverava stanje, nivo kvaliteta.

Cilj upravljanja kvalitetom jeste unapređivanje uz stvaranje racionalnih osnova za njegov razvoj pri čemu ništa ne sme da se prepusti slučaju i stihiji. Upravljanje kvalitetom je neprekidan, stalan proces, odvija se uvek.

Tvorac teorije i prakse upravljanja kvalitetom (William Edwards Deming) naglašava da se uspon na više nivoe kvaliteta ostvaruje kružnim kretanjem kao kada kotrljamo valjak uz kosinu pri čemu se menjaju četiri ključna procesa upravljanja kvalitetom: planiranje, sprovođenje, provere i razna poboljšanja. Iskustva su pokazala da taj valjak lako sklizne nazad, pa je potrebno poturiti klin koji će to sprečiti i tako olakšati posao onima koji ga kotrljaju prema gore. Taj klin izražen je u obliku normi i dobre prakse ugrađenih u sistem upravljanja kvalitetom.

Upravljanje kvalitetom, u principu, počiva na upravljanju ljudskim potencijalima. Međutim kvalitet »proizvoda« se ne može obezbediti samo na bazi uvođenja pojedinačnih normi i standarda, u oblast rada ili oblast upravljanja, uključujući i upravljanje ljudskim potencijalima. Potrebno je razvijati kulturu kvaliteta, i kako navode neki autori, filozofiju privrženosti i odanosti cele organizacije, stalnom poboljšanju u svim područjima rada i organizovanja jer kvalitet nije izolovan proces u organizaciji. Kultura kvaliteta dolazi od ljudi, od njihove sposobnosti za samokontrolu (umesto spoljne kontrole), koja se podrazumeva i sastavni je deo svakog posla, svakog pojedinca.

Obezbeđenje i unapređivanje kvaliteta obrazovanja determinisano je »spoljnim« specijalistima za kvalitet ali kvalitet treba mnogo više da se reflektuje, proverava i poboljšava tamo gde on nastaje, on se ne određuje »odozgo« nego se stvara »dole« (Andevski 1996: 135).

Kvalitet treba da postane stanje duha, tj. komponenta pogleda na svet ogromne većine ljudi. On treba da postane sinonim za tzv. urođenu »odličnost« za savremeno razumevanje sintagme »kvalitet obrazovanja«. Pokrajac S. ukazuje na njegove četiri ugaone tačke: znanje (stručnost, obučenos, iskustvo); poštenje (istinoljubivost, principijelnost, savesnost); htenje (motivacija, stvaralačka radoznalost); strpljenje (nepokolebljivost, upornost, samouverenost). Oslanjanjem svih učesnika procesa rada na ove vrednosti obezbeđuje se perspektiva novog, višeg kvaliteta kao sinergijskog efekta (Pokrajac 1996: 133).

Intenzivnije interesovanje za kvalitet obrazovanja pojavilo se 70-ih godina prošlog veka kada su zemlje OECD-a (najrazvijenije) svoje obrazovne sisteme počele da temelje na demokratizaciji i paradigmi jednakih šansi za sve, što se vrlo brzo odrazilo na kvalitet, umanjujući ga do razmera koje su zahtevale hitne intervencije. Preispitivani su efekti obrazovanja iz ugla ekonomske opravdanosti uloženi materijalnih sredstava i očekivanog kvaliteta obrazovanja. O dominantnosti pitanja kvaliteta obrazovanja na međunarodnom planu govore brojne konferencije i publikacije npr. Treći ministarski sastanak zemalja OECD, 1990 koji je imao za temu »Visok kvalitet obrazovanja i osposobljavanje za sve« (High – Quality Education and Training for All); Međunarodna konferencija zemalja OECD 1987. održana u Vašingtonu posvećena indikatorima obrazovanja, Publikacija »Škola i kvalitet« (Schools and Quality, An International Report, izdata u Parizu 1989) Nove tendencije u obrazovanju za treći milenijum u prvi plan stavile su kvalitetno obrazovanje, istovremeno ga posmatrajući kao rezultat i funkciju niza činilaca i brojnih aktera obrazovanja.

Rasprava o kvalitetu obrazovanja i težnja da se u obrazovanje uvede sistem u prvom redu aktualizuje pitanja vezana za preciznije određenje i razumevanje specifičnosti kvaliteta u obrazovanju - počev od definisanja kvaliteta, obezbeđenja kvaliteta, evaluacije, upravljanje kvalitetom do determinanti i elemenata za njegovu identifikaciju, merila, subjekata kvaliteta i sl.

Kvalitet ili nivo kvaliteta jedan je od najtežih koncepata za definisanje. Njegovo definisanje uslovljeno je oblašću na koju se odnosi. I pored široko rasprostranjene upotrebe ne postoji univerzalna definicija ovog pojma. Termin kvalitet je najčešće upotrebljavan termin koji se zbog svoje nepreciznosti i neodređenosti često i zloupotrebljava. Jezičko - leksički posmatrano, termin kvalitet ima više značenja: osobina, svojstvo, kakvoća, vrednost, dobro. Sadržaj pojma kvalitet se menjao kroz vreme od značenja da je nešto dobro, da sadrži vrednost, do zadovoljavanja određenih standarda.

Upotreba termina kvalitet u obrazovanju daje sasvim drugačija značenja i bez obzira u kojim sintagmama se koristi nema preciznijeg određenja tih odredbi (npr. kvalitet obrazovanja, kvalitet nastavnika, kvalitet programa i sl.). Poznati su različiti pristupi definisanju kvaliteta – filozofski, ekonomski, proizvodno - tehnološki, vrednosno upravljački i pristup baziran prema korisniku, što bi trebalo da pomogne njegovom boljem razumevanju ali ni oni ne doprinose razumevanju i definisanju kvaliteta u

obrazovanju. Ni jedan od pristupa nije dovoljno obuhvatan kako bi u sebe uključio višedimenzionalnost obrazovanja.

Ima shvatanja da se kvalitet ne može objektivno definisati zbog subjektivne procene vrednosti i shvatanja da je nešto dobro a što je nužno sadržano u kriterijumima kvaliteta. Određenje pojma kvalitet i njegovo značenje u obrazovanju uslovljeno je i prihvaćenim teorijama obrazovanja. Šta se smatra »dobrim kvalitetom« uvek odražava vreme, društvo i interese određenih grupa.

Razmatrajući teškoće u definisanju kvaliteta obrazovanja Ivić I. definisanje kvaliteta obrazovanja posmatra iz ugla dva bitna pitanja: konceptualnog i metodološkog i postavlja kao ključno pitanje, mogućnost da se kvalitativna svojstva i subjektivni karakter kvaliteta podvrgnu objektiviziranom i kvantitativnom procenjivanju u duhu standarda kako se to radi u tehničkim oblastima. Nastojanje da se uvođenje sistema i kontrole kvaliteta u suštini svodi na prevođenje i operacionalizaciju intuitivnog i ličnog shvatanja šta je to dobar obrazovni sistem, dobar učenik dobar nastavnik, dobra školska postignuća, a to stvara brojne teškoće i probleme, tvrdi Ivić (Ivić 1996: 72).

Kvalitet se posmatra i kao izvrsnost, nepostojanje grešaka, odgovaranje svrsi, prag, vrednost za novac, unapređivanje i poboljšanje (Harvey - Gren, 1993).

Najčešće se sintagma »kvalitet obrazovanja« koristi za označavanje stepena postignutih rezultata, odnosno nivo postignutih ishoda u procesu obrazovanja, mada često služi i kao vrednosna odrednica pedagoškog procesa, ali i kao atributivno svojstvo aktera uključenih u obrazovni proces.

Brojni autori smatraju da je definisanje kvaliteta obrazovanja jedino ispravno vršiti kroz opisne, operacionalne definicije koje izražavaju pre karakteristike i attribute nego normu. Jedna od takvih definicija, kvalitet obrazovanja određuje kao »kontinuiran proces koji obezbeđuje ispunjavanje dogovorenih standarda, mera, normi, obrazaca, koji se koriste za poređenje« (Ćirmanov - Kostović 2006: 255). Problemi vezani za definisanje kvaliteta obrazovanja proizilaze iz činjenice da obrazovanje nije statična kategorija i da je njegovo menjanje i složenost uslovljena brojnim faktorima i da iz te složenosti proizilazi i složenost kvaliteta kao višedimenzionalnog procesa. Kvalitet je uslovljen izborom elemenata koji se smatraju relevantnim, uslovljen je njihovim vrednovanjem i težinom koja im se pridaje. Teško je odrediti jedinstvenu meru kvaliteta i jednostavno propisati »sastojke« neophodne za postizanje visokog kvaliteta obrazovanja.

Ako se kvalitet vezuje za rezultate obrazovanja, postignuća i ishode obrazovnog procesa, nužno pitanje koje se nameće, jeste da li ishodi (output) mogu imati željeni kvalitet ako se isti zahtevi ne postave »ulaznim« (input) činionicima. Kvalitet se mora odnositi na celinu obrazovanja a ne samo pojedine njegove aspekte, odnosno kvalitet se mora postići u nizu komponenti celine obrazovanja: cilju i zadacima obrazovanja i njihovoj operacionalizaciji; preciznom utvrđivanju sadržaja obrazovanja u skladu sa ciljem i zadacima; efikasnom ostvarivanju zadataka obrazovanja na i putem utvrđenih sadržaja (pitanja pedagoških strategija u procesu obrazovanja); utvrđe-

nim standardima/normama u pogledu ishoda (rezultata) obrazovanja; adekvatnom instrumentarijumu za merenje rezultata obrazovanja i utvrđivanja postignutih nivoa predviđenih standarda; vrednovanju celokupnog procesa i rezultata obrazovanja (Potkonjak 1996: 81).

U raspravi o kvalitetu obrazovanja potrebno je postaviti još neka značajna pitanja koja se vezuju za samu suštinu ovog pojma a jedna od njih je: da li je kvalitet isto što i efikasnost pri čemu se efikasnost iskazuje kroz intelektualna i školska postignuća. Odgovor je jasan i sledi iz onoga što je već napred rečeno, nije. Zatim, na koje nivoe obrazovanja se odnosi kvalitet, da li na sistem u celini ili ne pojedine njegove delove i pojedinačne učesnike obrazovnog procesa. U najužoj vezi sa ovim problemom je i pitanje da li je moguće utvrditi univerzalnu meru kvaliteta?

Razmatranje pitanja sistema kvaliteta podrazumeva kvalitet niza raznorodnih i raznovrsnih aktera obrazovne delatnosti od čije, kako kaže Havelka N., motivacije zavisi kvalitet interakcije koja direktno određuje kvalitet obrazovnog procesa i njegovih efekata. U te aktere spadaju: a) eksperti koji se bave projektovanjem obrazovnog rada sa posebnim usmerenjem na razvijanje obrazovnih programa i utvrđivanje objektivnih uslova za optimalno ostvarivanje programskih ciljeva, zadataka i sadržaja; b) stručnjaci koji se neposredno bave realizacijom obrazovnog projekta u čijem su domenu aktivnosti kao što je organizacija rada u datim uslovima, upravljanje obrazovnim procesom putem primene različitih oblika i metoda obrazovnog rada; c) učenici kao najvažnija kategorija tj. korisnici organizovanog rada (Havelka 1996: 91).

Ako se kvalitet obrazovanja posmatra u zavisnosti od navedenih aktera obrazovanja prevazilazi se uobičajeno shvatanje da su za efekte i kvalitet obrazovnog procesa od ključnog značaja samo neposredni učesnici nastavnog procesa (učenik i nastavnik), a da se podrazumeva motivacija eksperta i upravljača, organizatora i projektanata, koja je unapred osigurana i optimalno zastupljena. Od kvaliteta obrazovnih projekata zavisi i kvalitet njihove realizacije. Međutim, sporno pitanje može biti: kako meriti kvalitet projekata i kao izgleda sistem evaluacije u toj oblasti odnosno unapređivanje. Koliko taj proces može biti efikasan iz ugla reagovanja na greške, slabosti i nedostatke.

Da li je kvalitet merljiv i ako jeste na koji način se može meriti, jeste ozbiljno metodološko pitanje kvaliteta obrazovanja. Ima shvatanja da je merenje kvaliteta otežano nemogućnošću definisanja kriterijuma koji bi pokrili svu raznolikost i složenu strukturu obrazovnog procesa i svih aktera u i oko njega, na osnovu kojih bi ocenili koliko je on dobar, kvalitetan. Moguće je meriti postignuća odnosno kognitivnu sferu ali onemogućene za merenje ostaju druge sfere obrazovanja kao što su moralna, društvena i sl., s obzirom na njihovu prirodu, metode i instrumente evaluacije.

Uslov da se govori o kvalitetu jesu standardi koji imaju funkciju usmeravanja za rad i delovanje. Njima se osvešćuje potreba za konkretnim procesima na koje treba usmeriti pažnju kao i šta treba ostvariti da bi se dostigli postavljeni kriterijumi (Nikolić, Stamatović 2011: 29). Standardi, odnosno definisanje standarda predsta-

vlja uslov za obezbeđenje kvaliteta i evaluaciju. Oni se moraju definisati za svaki segment pojedinačno i sve aktere obrazovanja na svim nivoima uz čvrstu međusobnu povezanost, zajedničku saradnju usklađivanjem zahteva, normi i standarda za uspostavljanje kvaliteta celine i obrazovanja, rukovodeći se principom da je razvoj kvaliteta naučno a ne političko pitanje.

Potkonjak N. skreće pažnju da utvrđivanje jedinstvenih standarda kvaliteta za sve, bez obzira o kom nivou obrazovanja se radi, nužno implicira standarde koji izražavaju prosečnost, što nije dobro i što se stalno kritikuje. Ako ne na taj način, jednako je problematičan i onaj koji bi utvrđivao standarde na minimalnom odnosno maksimalnom nivou. Na kraju autor postavlja pitanje, da li je uopšte moguće govoriti o kvalitetu obrazovanja na više nivoa koje ima nepremostive komplikacije od utvrđivanja cilja i zadataka, preko izbora sadržaja i njegovog posredovanja učenicima, do merenja rezultata obrazovanja, njihove procene i vrednovanja prema višestepenim standardima. Ne treba zaboraviti važnu činjenicu da je operativno formulisanje cilja i zadataka uslov utvrđivanja standarda i da to usložnjava definisanje standarda na više nivoa.

U praksu obaveznog obrazovanja u Republici Srbiji formulisani su standardi na tri nivoa kvaliteta: (osnovni, srednji, napredni) za kraj obaveznog obrazovanja i predmete koji se izučavaju u obaveznoj školi (nisu doneti za sve... u fazi su izrade). Biće dragocena iskustva u njihovom korišćenju odnosno u praćenju i unapređivanju kvaliteta obrazovanju u ovom segmentu. Za sada nema sistematizovanih saznanja kako funkcionišu i kako doprinose kvalitetu obrazovanja.

Sistem kvaliteta nastavnog procesa determinisan je kvalitetom niza elemenata, važan je:

- kvalitet sredine u kojoj se odvija proces učenja (prostor, oprema, organizacija vremena...);
- kvalitet sadržaja koji se izučavaju (programi);
- kvalitet nastavnika (opšte i posebne kompetencije);
- kvalitet procesa nastave/učenja koje nastavnik organizuje;
- kvalitet didaktičkih sredstava koje unosi nastavnik u nastavu;
- kvalitet postignuća (Ivić i sar. 2008: 42).

Sve rasprave o kvalitetu obrazovanja ističu centralnu ulogu nastavnika u ostvarenju kvaliteta obrazovanja. Naglašava se potreba obrazovanja i usavršavanja nastavnika iz ugla postizanja kvaliteta obrazovanja. Za kvalitet obrazovanja nije samo važno pitanje šta nego i kako učiti, kako će to nastavnik ostvariti, kojim pedagoškim strategijama će dolaziti do cilja, što zavisi od njegove stručnosti i tzv. ostvarenog profesionalizma koji se sastoji u spremnosti nastavnika da stalno koristi novo u cilju što efikasnijeg obrazovnog rada. To podrazumeva i sposobnost za samovrednovanje sopstvenog rada kroz kritičku analizu kao osnovu stalnog unapređivanja i usavršavanja kroz praksu i refleksiju.

Kvalitet je složen konstrukt i višedimenzionalan proces zbog čega je i njegovo definisanje neprecizno i višeznačno, više je opis nego norma. Kriteriji kvaliteta najčešće nisu objektivni jer iza njih uvek stoje subjektivne procene vrednosti, što dodatno otežava uspostavljanje sistema kvaliteta, njegovo praćenje i unapređivanje.

Merljivost, utvrđivanje kvaliteta, je ograničeno prirodom i složenošću elemenata i aktera obrazovanja ali i ograničenošću raspoložive metodologije za njegovo praćenje, sistem kontrole i unapređivanje.

S obzirom da je kvalitet obrazovanja uslovljen kvalitetom ključnih komponenti koje ga čine, kvalitet u svakom od tih elemenata mora pokriti celinu obrazovanja a ne samo njegove pojedine segmente. Imajući to u vidu nije jednostavno definisati standarde, norme i zahteve, bilo da se radi o celini obrazovanja ili njegovim pojedinim segmentima ili akterima, odnosno definisati opšte ili specifične standarde unutar tog procesa.

U praksi, o kvalitetu obrazovanja uglavnom se zaključuje na osnovu »lakše merljivih« elemenata, u i oko obrazovnog procesa a najčešće na osnovu kvaliteta školskih postignuća koja se na određeni način mogu meriti. Potpuno izostaje kontrola kvaliteta procesa nastave, sadržaja, kompetencija nastavnika, ishoda brojnih komponenti vaspitanja, koje su izvan kognitivne sfere i sl.

Ključ za postizanje višeg nivoa kvaliteta obrazovanja leži u kvalitetu nastavnog procesa i svim aspektima, od organizacije do procesa poučavanja/učenja, zbog čega se nastavnici smatraju ključnim elementima i nosiocima kvaliteta obrazovanja.

Kvalitet obrazovanja zavisi i od niza drugih činilaca, kao što su nosioci obrazovne politike i kreatori obrazovanja.

LITERATURA

1. Andevski, M. (1996). Sistem kvaliteta u obrazovanju. Zbornik radova 3. Beograd: Univerzitet »Braća Karić«, Institut za preduzetništvo i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
2. Andevski, M. (2005). Menadžment kvaliteta – koliko visoke standarde možemo dostići u obrazovanju. U: Savremene koncepcije, shvatanja i inovativni postupci u vaspitno-obrazovnom i nastavnom radu i mogućnost primene u savremenoj školi. Novi Sad: Savez pedagoških društava Vojvodine, str. 131-135.
3. Havelka, N. (1996). Motivacija i kvalitet u obrazovanju. U: Sistem kvaliteta u obrazovanju prema zahtevima serije standarda JUS ISO 9000. Zbornik radova. Beograd: Univerzitet »Braća Karić«, Institut za preduzetništvo i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 91-100.
4. Ivić, I. (1996). Nacionalna obrazovna politika i kvalitet obrazovanja. U: Sistem kvaliteta u obrazovanju prema zahtevima serije standarda JUS ISO 9000. Zbornik radova. Beograd: Univerzitet »Braća Karić«, Institut za preduzetništvo i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 71-74.

5. Ivić, I. et al. (2008). Vodič za dobar udžbenik (opšti standardi kvaliteta udžbenika). Novi Sad: Platoneum.
6. Kostović, J., Ćirmanov, S. (2006). Evropski okvir kvaliteta školskog obrazovanja. U: Evropske dimenzije promena obrazovnog sistema u Srbiji. Novi Sad.
7. Nikolić, R. (2011). Unapređivanje kvaliteta visokog obrazovanja kroz Bolonjski proces. U: Nastava i učenje (stanje i problemi). Užice: Učiteljski fakultet u Užicu, str. 25-38.
8. Nikolić, R., Paunović, N. (2010). Kvalitet nastavnog procesa u visokoškolskom obrazovanju. Zbornik radova 12. Užice: Učiteljski fakultet, str. 23-38.
9. Nikolić, R., Stamatović, J. (2011). Škola i kvalitet obrazovanja. Godišnjak 2. Vranje: Učiteljski fakultet, str. 29-35.
10. Potkonjak, N. (1996). Kvalitet obrazovanja. U: Sistem kvaliteta u obrazovanju prema zahtevima serije standarda JUS ISO 9000. Zbornik radova (sa međunarodne konferencije, Beograd, 1996). Beograd: Univerzitet »Braća Karić«, Institut za preduzetništvo i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 75-89.
11. Schools and Quality (1989). An International Report. Paris: OECD.

Activities of Human Resource Development: an Andragogical Viewpoint

UDC 658.3:37.013.83

KEY WORDS: human resource development, human resource development activities, andragogy, learning context, performance

ABSTRACT - Understanding learning as »a socially constructed and contextualised process« implies that the organisational context stimulates learning, which is one of the main assumptions for andragogically designed HRD practice for the purpose of improving performance. Based on andragogically designed HRD activities that offer possibilities for reflection and evaluation as a process of learning, this organisational context helps accomplish organisational and personal goals. This empirical study explores the relevant aspects of HRD activities from the andragogical viewpoint with emphasis on the development of the stimulative organisational learning context aimed at improving performance. As the main indicators of andragogically relevant aspects of HRD activities among employees, we considered the perception of fitting into organisational culture, enhancing motivation to work, reducing the variable negative effects on work, self-respect, raising capacities for effective reduction of work-related stress, expecting various benefits and own performance after participation in HRD activities.

UDK 658.3:37.013.83

KLJUČNE REČI: razvoj ljudskih resursa, aktivnosti razvoja ljudskih resursa, andragogija, kontekst za učenje, performansa

POVZETEK - Shvatanje učenja kao »socijalno konstruiranog i kontekstualizovanog procesa« implicira da je razumevanje da organizacioni kontekst stimulativan za učenje predstavlja bazičnu pretpostavku za andragoški oblikovano delovanje na području razvoja ljudskih resursa (HRD) koje vodi poboljšanju performanse organizacije. Takav kontekst pomaže ostvarivanju organizacionih i individualnih ciljeva kroz andragoški oblikovane i strukturisane HRD aktivnosti koje otvaraju mogućnost refleksije i evaluacije kao procesa učenja. Cilj istraživanja bilo je ispitivanje andragoški relevantnih aspekata HRD aktivnosti, sa posebnim osvrtom na razvoj organizacionog konteksta stimulativnog za učenje i poboljšanje performanse. Kao osnovne pokazatelje andragoški relevantnih aspekata HRD aktivnosti kod zaposlenih istraživali smo percepciju: uklapanja u organizacionu kulturu, poboljšanje motivacije za rad, redukciju negativnih efekata rada, samopoštovanja, podizanje kapaciteta za efikasnu redukciju stresa na radu, očekivanja različitih benefita, sopstvene performanse nakon participacije u HRD aktivnostima.

1 Introduction

This paper aims to clarify some possibilities of development of stimulative organisational learning context aimed to improve performance by differentiated andragogically designed HRD activities which has been discussed in andragogical and HRD literature (Watkins and Marsick, 1993, Kuchinke, 2003, Yeo and Gold, 2011, etc.).

Andragogically designed HRD activities are, in general, concerned about learning of adults and about creation of the learning supportive environment. According to Merriam and Caffarella (1999, p. 248-266) these activities could be categorized into five distinctive schools: (a) behavioral, which emphasize learning through control and design of the learning environment; (b) cognitive, focused on learning and understanding learning processes, on meaningful learning, and on organization of le-

arning, to increase competences; (c) humanist, concerned about development and self-actualization; (d) social learning, focused on the social context in which learning is occurred and social interaction, and (e) constructivist, which pointed out learning as a process of negotiation, involving construction and exchange of meanings, and emphasize importance of experience. Such HRD activities are constructed and contextualized by organizations, where learning is not only »incidental«, »obtained by individuals at the workplace« in the purpose of enhancement productivity but rather, facilitated, flexibilized, shared, supported, and used by and in organizational structures and processes (Watkins and Marsick, 1993).

2 Methodology

In this study we used the survey research method. The empirical data were collected from a nationwide random sample of 628 employed respondents. The studied population was employees in Serbian organizations. Data were collected during May 2009, by complex instrument which included survey and few five-point Likert-type scales (we grounded on explained theoretical perspective), which was high in reliability (Cronbach's $\alpha=0.842$; average inter-item corr.=0.05), which suggest acceptability in social sciences researches. Consensual content validity was established by a cohort of 5 experts in the field of adult education and methodology of social science research (Delphi method). Their comments and corrections were incorporated in a final version of the instruments. Besides basic descriptive statistics, the collected data were subjected to Canonical correlation analyses. The Microsoft Excel, SPSS 8.0 for Windows, and Statistica 5.0 for Windows were used for data analysis.

3 Findings

Based on the overarching question whether and to what degree andragogically designed HRD activities might influence actual practice, this study addressed two major research questions: 1. Could andragogically designed HRD activities improve performance in organizational settings? 2. Does andragogically designed learning resources have impact on improvement of performance in organizational settings?

Scales we used for researching level of self-respect of respondents (SR) showed strong reliability (n=5 items; Cronbach's $\alpha=0.920$). Canonical correlation analysis allowed us to extract three separate statistically significantly functions (Table 1). Subjects who participated in different learning activities in their organizations perceived raising level of self-respect, higher confidence in own professional competences, intensive wish for further participation in similar learning activities, raising level of professional self-realization, more possibilities for self-development. Three extracted functions accounts for even 80.30% of variance in dependent variables.

Table 1. Correlation of participation in learning activities in own organizations with level of self-respect of respondents

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca.R	Ca.R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ'
participation in learning activities	0.300	0.090	98.819	15.000	0.000 ^{***}	0.853
frequencies of participation	0.220	0.049	39.937	8.000	0.000 ^{***}	0.938
satisfaction with activities	0.119	0.014	8.914	3.000	0.030 [*]	0.986

First canonical function statistically significantly imply that participation in learning activities have strong impact in increasing level of self-respect and professional self-realization, and intensifying wish for further participation in similar learning activities (.906/.431/.429, $p=0.000$). The second extracted canonical function shows that with raising frequencies of participation in learning activities statistically significantly increases wish for further participation in similar learning activities, and number of respondents with positive perception of self-respect and professional self-realization (.868/.684/.476, $p=0.000$). Third extracted canonical function shows that increase of satisfaction in participation in learning activities enhancing confidence in own professional competences (0.868, $p=0.030$).

The data about coping with work-related stress we gathered with separate scales ($n=7$ items; Cronbach's $\alpha=0.840$) (WRS). Three separated canonical functions accounts for 40.43% of variance in dependent variables, but only first two of them have statistically significant impact. First canonical function (Table 2) statistically significantly imply (0.699/-0.607/-0.561; $p=0.000$) that participation in learning activities in own organizations helps in perception of work-related stress as stimulative factor for enhancing performance, reducing misunderstandings with co-workers, and reducing fear that own incompetence could influence performance.

Table 2. Correlation of participation in learning activities in own organizations with work-related stress factors

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca.R	Ca.R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ'
participation in learning activities	0.253	0.064	63.309	21.000	0.000 ^{**}	0.903
satisfaction with activities	0.165	0.027	22.209	12.000	0.035 [*]	0.965
frequencies of participation	0.091	0.008	5.142	5.000	0.399	0.992

Second extracted canonical function (.655/.690/.353; $p=0.035$) statistically significantly imply that increase satisfaction with participation in learning activities reduce: everyday work-related stress (in general), stress related to organizational climate, and stress caused by misunderstandings with co-workers.

Scales used for researching fitting into organizational culture (FOC) ($n=4$ items; Cronbach's $\alpha=0.883$) allowed us to extract three separated canonical functions, accounts for 82.81% of variance in dependent variables (Table 3), but only first one of them have statistically significant impact. This canonical function statistically significantly implied that participation in learning activities in own organization (-0.881/-

0.458; $p=0.003$) could reduce unwillingness for active participation in shaping organizational culture and reduce perception of organizational culture as unsupportive.

Table 3. Correlation of participation in learning activities in own organizations with fitting into organizational culture

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca.R	Ca.R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ'
participation in learning activities	0.180	0.032	24.707	9.000	0.001**	0.961
frequencies of participation	0.082	0.007	4.239	4.000	0.375	0.993
satisfaction with activities	0.003	0.000	0.005	1.000	0.944	1.000

The data related to work motivation were gathered with separate scales (WM) ($n=16$ items; Cronbach's $\alpha=0.751$). Three separated canonical functions, accounts for 40.07% of variance in dependent variables, were extracted, but only first two of them have statistically significant impact (Table 4).

Table 4. Correlation of participation in learning activities in own organizations with work motivation

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca.R	Ca.R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ'
participation in learning activities	0.386	0.149	190.175	48.000	0.000**	0.735
frequencies of participation	0.325	0.106	90.576	30.000	0.000**	0.863
satisfaction with activities	0.186	0.034	21.611	14.000	0.087	0.966

First of these functions statistically significantly implied that participation in learning activities in own organization ($-0.621/0.307$; $p=0.000$) raise expectation of benefits in general and especially of material benefits. The second extracted canonical function implied that respondents perceived that raising frequencies of participation in learning activities is statistically significantly aligned with enhanced work motivation ($.389/-0.564/-0.336/0.248/0.392$; $p=0.000$), reduced possibilities of different penalties, raise of motivation for participation in different programs for continuing professional education, raise perception of support by managers and expectation of non-material benefits.

Scales used for researching reduction of different negative work effects (NEW; $n=5$ items; Cronbach's $\alpha=0.813$) allowed us to extract three canonical function, among first two of them were statistically significant, accounts for 69.67% of variance in dependent variables (Table 5).

Table 5. Correlation of participation in learning activities in own organizations with reduction of different negative work effects

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca.R	Ca.R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ'
participation in learning activities	0.257	0.066	61.971	15.000	0.000**	0.905
satisfaction with activities	0.152	0.023	19.328	8.000	0.013*	0.969
frequencies of participation	0.087	0.008	4.724	3.000	0.193	0.992

First of extracted canonical function statistically significantly implied that (-.815/.354/.452; $p=0.000$) respondents who participated in learning activities in their own organizations perceived themselves as not reluctant to work, that they enjoy in some aspects of their work and that they are not forced to work for any reason. Second extracted canonical function statistically significantly implied that (-.472/.882; $p=0.013$) as more as respondents are satisfied with participation in learning activities, they more often perceive themselves as not reluctant to work and that they enjoy some aspects of their work.

The Canonical correlation analyses of data related to reliability of the learning resources (material, human, time, information) and level of self-respect of respondents, work-related stress factors, fitting into organizational culture, work motivation, and reduction of different negative work effects ($n=29$ items; Cronbach's $\alpha=0.804$) allowed extraction of 14 separated canonical functions, among which first 7 were statistically significant. These extracted functions accounts for even 94.44% of variance in dependent variables (Table 6).

Table 6. Correlation of reliability of the learning resources and work-related indicators

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed						
independent variables	Ca. R	Ca. R-sqr.	Chi-sqr.	df	p	λ^2
V01	0.567	0.321	771.513	210.000	0.000**	0.283
V02	0.491	0.241	534.140	182.000	0.000**	0.418
V03	0.361	0.130	365.699	156.000	0.000**	0.550
V04	0.337	0.114	280.251	132.000	0.000**	0.633
V05	0.298	0.089	206.401	110.000	0.000**	0.714
V06	0.256	0.066	149.638	90.000	0.000**	0.783
V07	0.232	0.054	108.034	72.000	0.004**	0.838
V08	0.185	0.034	74.278	56.000	0.052	0.886
V09	0.174	0.030	53.026	42.000	0.119	0.917
V10	0.156	0.024	34.206	30.000	0.273	0.946
V11	0.142	0.020	19.068	20.000	0.517	0.969
V12	0.095	0.009	6.663	12.000	0.879	0.989
V13	0.037	0.001	1.107	6.000	0.981	0.998
V14	0.021	0.000	0.261	2.000	0.878	1.000

First canonical function statistically significantly imply that (.490/.365; $p=0.000$) sufficient learning opportunities reduce unwillingness for active participation in shaping organizational culture and reduce perception of organizational culture as unsupportive. Next canonical function statistically significantly imply that respondents who perceived their organizations as supportive and with understanding of importance of learning (.684/.626/.911; $p=0.000$) reported more frequently about higher confidence in own professional competences, intensive wish for further participation in similar learning activities, and raising level of professional self-realization. Third canonical function statistically significantly imply that respondents who perceived lack of material resources for learning in their organization reported more frequently about fear that own incompetence could influence their performance (-.727; $p=0.000$). The forth canonical function statistically significantly imply that perception of bad timing of learning activities is more frequent among respondents who reported about stress related to organizational climate (.551; $p=0.000$). The fifth canonical function statistically significantly imply that subjects who reported about

good quality of learning activities in their own organizations (-.845/.924; $p=0.000$) reported more frequently about reducing unwillingness for active participation in shaping organizational culture and about increasing level of self-respect, too. The sixth canonical function statistically significantly imply that respondents who reported about accuracy of information they've got during learning activities reported less often about stress caused by misunderstandings with co-workers (-.616; $p=0.000$), and last statistically significant canonical function imply that respondents who reported about relevancy of information that they are getting during learning activities in their organizations less than others reported about fear that their own incompetence could influence performance (-.630; $p=0.004$).

4 Discussion

Analyses of items grounded in complex theoretical perspective showed that participation in andragogically designed HRD activities facilitate perception of self-respect, higher confidence in own professional competences, wish for further participation in similar learning activities, professional self-realization, and broaden possibilities for self-development. Respondents perceived work-related stress as stimulative factor for enhancing performance, reduction of misunderstandings with co-workers, and reduction of fear that own incompetence could influence performance, especially if they are satisfied with these activities. Among them, unwillingness for active participation in shaping organizational culture and perception of organizational culture as unsupportive are reduced. These respondents have higher expectation of benefits in general and especially of material benefits; as more frequently they were involved in such activities, they perceive their work motivation more, expectation of non-material benefits, and motivation for participation in different programs for continuing professional education as higher, fewer possibilities of different penalties, and stronger support by managers. They also perceive themselves as not reluctant to work, that they enjoy in some aspects of their work and that they are not forced to work for any reason, especially one with increased satisfaction in participation in learning activities.

Moreover, we found that sufficient learning opportunities reduce unwillingness for active participation in shaping organizational culture and perception of organizational culture as unsupportive. Learning supportive organizations climate enhance higher confidence in own professional competences, intensify wish for participation in learning activities, and raise sense of professional self-realization. At the other hand, lack of material resources for learning in organizations boost fear among employees that their incompetence could influence performance, while inappropriate planned learning activities are more frequent experience among employees who reported about stress related to organizational climate. Better quality of learning activities have potential to help reducing unwillingness for active participation in shaping organizational culture and in increasing level of self-respect. Accuracy of information

obtained during learning activities could help in reduction of stress caused by misunderstandings with co-workers, while relevancy of these information have potential to reduce fear that own incompetence could influence performance. Learning through andragogically designed HRD activities is not only socially constructed and contextualized process; it is also process of shaping organization structures, culture, and main organizational purpose – improving performance

REFERENCES

1. Kuchinke, K. P. (2003). Contingent HRD: A Status Study of Arrangements, Services, and Processes in Multiple Organizational Settings. In: Lynham, S. A., Egan, T. M. (Eds.). Proceedings AHRD 2003 Conference. Minneapolis, Minnesota: Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development, str. 50–57.
2. Merriam, S. B., Caffarella, R. S. (1999). *Learning in Adulthood* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.
4. Yeo, R. K., Gold, J. (2011). The inseparability of action and learning: unravelling Revans' action learning theory for Human Resource Development (HRD). *Human Resource Development International*, 14(5), 511-526.

Edward Pielichaty, PhD

New Requirements Regarding the Classification and Measurement of Financial Assets

UDC 336.025

KEY WORDS: fair value, financial instruments, assets, International Financial Reporting Standard (IFRS), amortized cost

ABSTRACT - In relation to the general criticism of the International Accounting Standard (IAS) 39, which is very complex and too detailed, in November 2009 the International Financial Reporting Standard Board released the new International Financial Reporting Standard (IFRS) 9 titled Financial Instruments. This standard introduces, among others, the new requirements regarding the reclassification and measurement of financial assets. It will come to effect on January 1, 2013 but an immediate integration of the standard into the business practice is also available. In view of the aforementioned, the IAS 39 Financial instruments: Recognition and Measurement will be replaced by the new IFRS 9. The aim of the following paper is to present and discuss in a concise form the most important changes in the recognition, measurement and presentation of financial instruments in the light of the new IFRS 9. The author's goal is to point out the financial and asset consequences of changes applied in the new standard.

UDK 336.025

KLJUČNE BESEDE: poštena vrednost, finančni instrumenti, sredstva, Mednarodni standard računovodskega poročanja (MSRP), odplačna vrednost

POVZETEK - Zaradi splošnih kritik Mednarodnega računovodskega standarda (MRS) 39, ki je zelo zapleten in preveč podroben, je novembra 2009 Odbor za mednarodne standarde računovodskega poročanja objavil nov Mednarodni standard računovodskega poročanja (MSRP) 9, ki se imenuje Finančni instrumenti. Ta standard med drugim uvaja nove zahteve glede ponovne klasifikacije in merjenja finančnih sredstev. Veljati bo začel 1. januarja 2013, vendar ga je mogoče tudi takoj vključiti v poslovno prakso. Torej, MRS 39, Finančni instrumenti: pripoznavanje in merjenje, bo zamenjal novi MSRP 9. Namen tega članka je, da prikaže in na kratko pojasni najpomembnejše spremembe glede pripoznavanja, merjenja in predstavitve finančnih instrumentov na podlagi novega MSRP 9. Avtorjev cilj je, da poudari spremembe v novem standardu, ki se nanašajo na finančna sredstva.

1 Introduction

Due to the general criticism of the International Accounting Standard (IAS) 39, which is very complex and too detailed, in November 2009 the International Accounting Standard Board (IASB) issued a new International Financial Reporting Standard (IFRS) 9: »Financial instruments«. The new standard introduces new requirements for the classification and measurement of financial assets and will come into force in January 2013, with the possibility of earlier application. Initially, the scope of the standard was limited to financial assets. In 2010, in accordance with the schedule adopted by IASB, this standard was expanded by new requirements concerning the classification and measurement of financial liabilities, derecognition of financial instruments, impairment, and hedge accounting. As a result of works on the new IFRS 9, IAS 39: »Financial instruments: recognition and measurement« will cease to apply.

The aim of this paper is to present and synthetically discuss the most important changes to recognition, measurement and presentation of financial assets in light of the new IFRS 9. The author also intends to draw attention to the property and financial results of changes applied in the new standard.

2 Most important changes according to IFRS 9

The new standard will have the greatest influence on banks and insurance companies, but it will also be significant for other entities with a considerable portfolio of financial assets or liabilities. How great this impact will be will depend on the type of financial assets (liabilities) held by the entity, and on the business model applied by the entity to manage them.

The most important changes adopted in IFRS 9, compared to the currently applicable solutions in light of IAS 39, are:

- introduction of new requirements in reference to the classification and measurement of financial assets,
- determination of new measurement criteria at amortised cost,
- introduction of new category of measurement – at fair value by other total income,
- limitation of impairment estimation to financial assets measured at amortised cost,
- removal of the category of available-for-sale financial assets,
- removal of the category of held-to-maturity financial assets,
- elimination of embedded derivatives in financial assets,
- elimination of measurement of unquoted equity investments at the cost (purchase price) taking into account impairment.

IFRS 9 replaces the diversified principles of classification and measurement methods arising from IAS 39 with a single approach, which provides only two categories of financial assets: those measured at amortised cost and those measured at fair value. The main provision of the new standard is that financial assets should be classified on the basis of the following criteria:

- business model applicable to given financial asset component and
- characteristic of contractual cash flows from the given financial asset component.

The discussed standard generally prefers the measurement of financial assets at fair value. Financial instruments will be measured at amortised cost only when the two criteria are met:

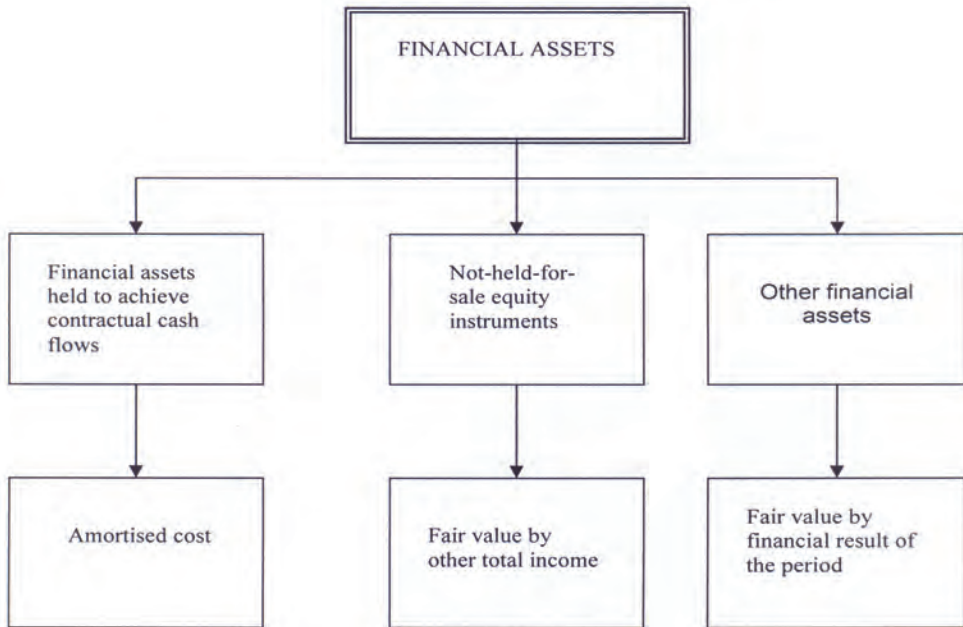
- the aim of the business model is to maintain financial instruments in order to achieve the cash flows arising from the contract and
- the cash flows arising from the contract on the given debt instrument cover only the repayment of the capital and the interest.

IFRS 9 forbids applying changes in the classification except for rare cases where the entity’s business model changes. In such a case the prospective reclassification of financial instruments is required, which this change affects.

3 Classification and reclassification of financial assets

The new classification of financial instruments according to IFRS 9 together with the indication of measurement method as at the balance sheet day is presented below in fig. 1. As indicated earlier and as results from figure 1; in light of this standard financial assets shall be essentially classified to one of two categories - depending on the measurement method - i.e. measured at fair value and at amortised cost. The category of not-held-for-sale equity instruments, highlighted in the figure, may be treated as a certain kind of subcategory of financial instruments measured at fair value. This is because the entity can mark, during the initial recognition, the not-held-for-sale equity instruments as measured at fair value by total income and not by the profit (loss) for the period. This means that it will no longer be necessary to make reclassification adjustments and the requirements concerning the testing of impairment will no longer apply.

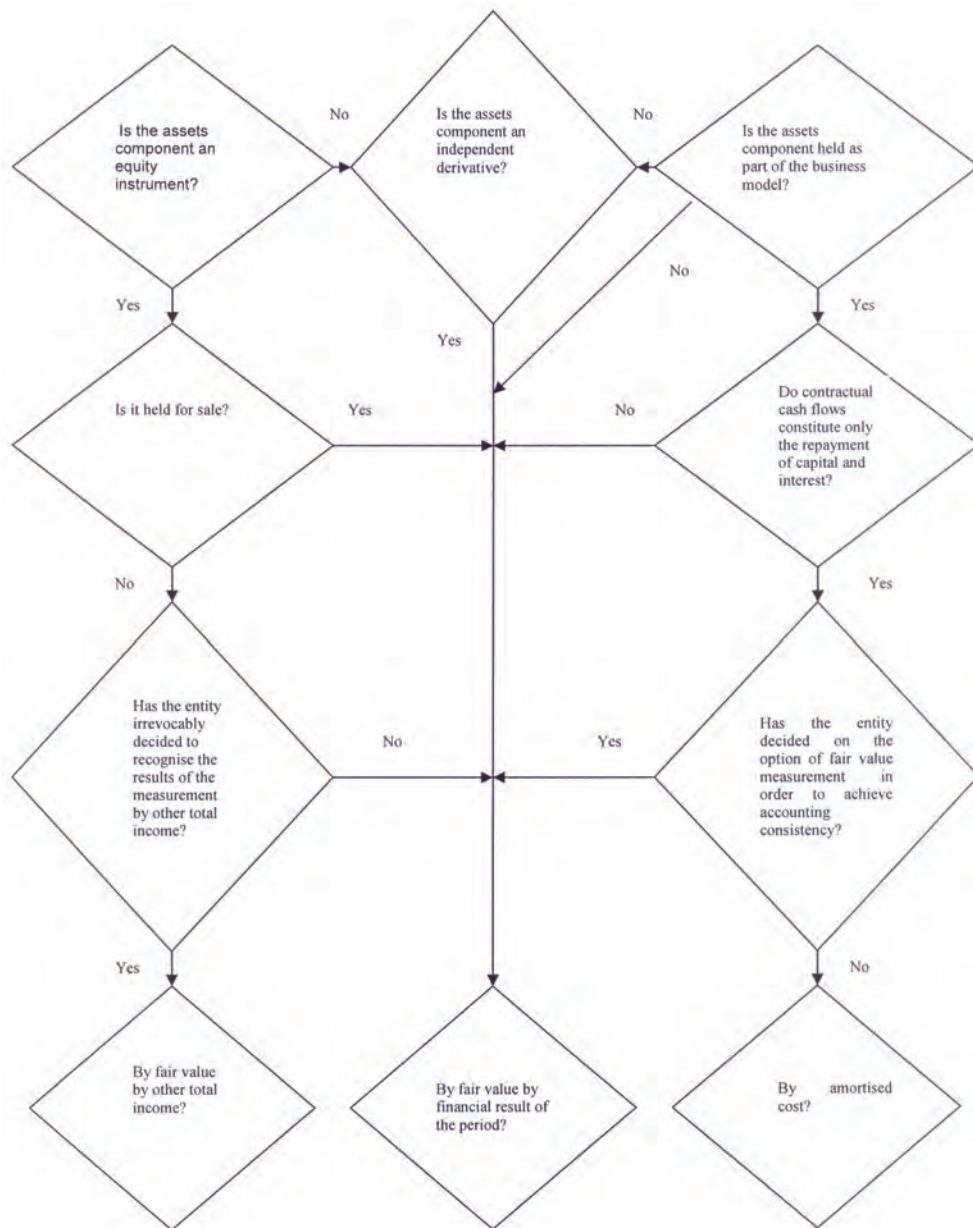
Figure 1: Categories of financial assets and their measurement according to IFRS 9



Source: Own work.

In turn, figure 2 presents a block diagram, which enables proper classification of financial assets and in consequence the application of proper measurement method.

Figure 2: Classification model of financial assets in accordance with IFRS 9



Source: Compiled based on IFRS Bulletin, issue no. 10/2009, Deloitte, November 2009, p. 5.

The reclassification of financial assets is essentially forbidden, unless it is justified by a change of the existing business model for managing such assets. Therefore, debt financial instruments which were qualified to the category of assets measured at amortised cost can be reclassified to the category measured at fair value by financial result, if the business model adopted by the entity for those financial assets is changed such that the previous one cannot be applied further. The reclassification from the category of amortised cost to the category of fair value can be necessary for example if a company providing financial services decides to abandon its activity in the area of retail mortgages and does not accept new orders, pursuing active operations aiming at selling the mortgage loan portfolio.

If it is necessary to perform reclassification, it is applied from the first day of the first reporting period following the change of the business model. The standard assumes that reclassification will be a sporadic phenomenon, and any possible results of reclassification shall be recognised prospectively and it is forbidden to transform the previously recognised profit (loss) from measurement.

4 Conclusion

From 2013 onwards, IFRS 9 will comprehensively regulate the issues of financial instruments. The introduction of IFRS 9 may increase the share of financial assets measured at fair value in the company's balance sheet. It seems, however, that the outcome may be opposite for some companies – therefore the number of financial assets measured at fair value will decrease. The reason is that the influence of IFRS 9 on the structure of financial assets will depend on the type of financial instruments held by the company, their previous classification and decisions made in relation to the introduction of the new classification model.

The classification of financial assets to a category measured at fair value by profit (loss) or by other total income, or the reclassification of financial instruments previously classified as measured at fair value by profit (loss), should be performed consistently with the facts and circumstances occurring as at the first day of application of the new standard. Where the majority of financial instruments had been qualified as »available-for-sale« so far, they were measured at fair value and the result from their re-measurement was cleared in a specific manner. Pursuant to the new IFRS 9, probably a major part of those instruments will be measured at amortised cost. An example of financial assets measured at amortised cost will be government bonds or corporate bonds. In turn, financially-backed assets with separate embedded instruments, such as for example convertible bonds will be measured at fair value by profit (loss).

Financial assets classified currently as held-to-maturity will probably be still measured at amortised cost, since the aim of such investments is to gain contractual cash flows, which are usually limited to the repayment of capital and interest.

The elimination of the category »available-for-sale financial assets« and the requirement to measure all investments in stocks at fair value also eliminates the diversity of methods, which are employed to calculate the impairment, featured in IAS 39. IFRS 9 requires that impairment is assessed only with regards to financial assets measured at amortised cost – in accordance with the existing principles.

The aim of the works on the new IFRS 9 standard is to simplify and facilitate the classification and measurement of financial instruments. Thanks to that the quality of financial statements, being the basis for decisions of their users, is likely to improve. The idea of changing the principles of financial instrument accounting originates from a range of various reasons, the major being the regular presentation of material arguments by legislative bodies and relevant institutions of different countries to IASB, which are in favour of replacing IAS 39 with a simpler and clearer standard.

REFERENCES

1. <http://eifrs.iasb.org/eifrs/bnstandards/en/ifrs9.pdf>.
2. International Financial Reporting Standards, vol. I and II. IASB - SKwP, London-Warsaw 2007.
3. MSSF 9: Instrumenty finansowe wprowadza nowe wymogi dotyczące aktywów finansowych, »Aktualności MSSF«, PricewaterhouseCoopers, no. 80, December 2009-January 2010, pp. 1-2.
4. Nowy standard MSSF 9: instrumenty finansowe, »Biuletyn MSSF«, Deloitte, no. 10, November 2009, pp. 1-12.
5. Omówienie wstępnego projektu standardu - instrumenty finansowe: koszt zamortyzowany i utrata wartości, »Biuletyn MSSF«, Deloitte, no. 11, December 2009, pp. 7-15.
6. Propozycja RMSR dotycząca opcji wartości godziwej instrumentów finansowych, »Biuletyn MSSF«, Deloitte, no. 5, May 2010, pp. 11-13.«, PricewaterhouseCoopers, no. 85, June 2010, pp. 1-2.
7. RMSR wydaje projekt standardu dotyczący ujawniania informacji na temat wyceny w wartości godziwej, »Biuletyn MSSF«, Deloitte, no. 7, August 2010, pp. 1-3.
8. Utrata wartości aktywów finansowych, »Biuletyn MSSF«, Deloitte, no. 4, April 2010, pp. 6-8.

Način vodenja kot odločujoč dejavnik odnosa do dela in obnašanja delavcev v zdravstvu

UDK 005:61

KLJUČNE BESEDE: vodenje, medicinske sestre, zdravstvo, uspešnost, kakovost, zdravstvena nega

POVZETEK - Upravljanje človeških virov je celostni, provokativni in ustvarjalni način upravljanja in vodenja, pridobivanja, izbire, razporejanja na delovna mesta, ocenjevanja in razvoja zaposlenih v organizaciji. Slog vodenja, ki je usmerjen k zaposlenim, poudarja način dela z ljudmi in sodelavcem omogoča sodelovanje pri odločanju ter s tem poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Brez poznavanja vpliva vrednot (values), ki so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno, si ne moremo zagotoviti uspešnega vodenja. To od uspešnega vodje zahteva, da svoje sodelavce spozna tudi z drugih strani. Izboljševanje kakovosti in s tem vodenje v zdravstvu se razvija v zadnjih 100 letih. Nimamo dokumentirane kakovosti zdravstvene oskrbe za najpomembnejše bolezni, ni ocene stroškovne učinkovitosti ali z drugimi besedami, ne vemo, kaj dobimo za javni denar. Osnova za izboljševanje kakovosti in varnosti je merjenje in dokumentiranje kakovosti. V literaturi so dokazi, da merjenje in spremljanje kakovosti, povratna informacija, strokovna presoja, samoocenjevanje in akreditacija ter javna objava kazalnikov kakovosti vodi k izboljševanju zdravstvene oskrbe.

UDC 005:61

KEY WORDS: health care, health care workers, management, human resource management, nursing

ABSTRACT - Human resource management is a holistic, provocative and creative management and administration, procurement, selection, scheduling jobs, evaluation and development of employees within the organisation. The management style which is aimed at enhancing conditions for employees puts emphasis on working with people and ensures colleagues to participate in decision-making, thus increasing employee satisfaction at work. Without knowing the effect of values that are the internalised criteria of an individual for judging the right and wrong behavior, we cannot provide successful leadership. This requires the successful leaders to learn about their colleagues from another perspective. Improving the quality and management in health care has been developing for the last 100 years. We do not have a record of the quality of care for major illnesses or estimates of cost-effectiveness; in other words, we do not know what we receive for public money. The basis for improving the quality and safety is to measure and record quality. In the literature, there is evidence that quality measurement and monitoring, feedback, expert assessment, self-assessment and accreditation as well as the publication of quality indicators lead to the improvement of health care.

1 Uvod

Vodenje pomeni usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev delovne organizacije.

Vodja je ključni dejavnik vodenja. Med razumevanjem vloge in ravnanjem vodje ter kako se je vloga vodje z razvojem družbe spreminjala, so velike razlike. V članku je prikazano, kako se je pod vplivom družbenih in tehnoloških sprememb izoblikovala paradigma novega vodenja, ki zahteva bolj sofisticirane modele človeških odnosov tudi v zdravstvu.

Upravljanje človeških virov, za kar se tudi pri nas uporablja angleška kratica HRM = human resource management, je celostni, provokativni in ustvarjalni način upravljanja in vodenja, pridobivanja, izbire, razporejanja na delovna mesta, ocenjevanja in razvoja zaposlenih v organizaciji (Muršak, 2002, str. 148).

Slog vodenja je določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Vsak delavec ima svoje samospoštovanje in vrednote, ki jih mora skupina in vodja spoštovati.

Bistvo pravega vodenja je v tem, da se ne začne in konča na samem hierarhičnem vrhu. Vsaka stopnja v hierarhiji dela je enako pomembna, morda je najpomembnejša prav tam, kjer večina izmed nas dela in živi. Vsak izmed nas ima možnost, da je vsak dan na svojem delovnem mestu voditelj, tega pa se mora naučiti.

Ljudi ne moremo »upravljati«. Ljudi je treba voditi. Cilj vodje pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika. Rek, ki ponazarja, kako moramo ravnati z ljudmi, da jim zagotovimo samostojnost in samospoštovanje, je: »Daj človeku ribo in nahranil ga boš za tisti dan. Nauči ga ribariti in nahranil ga boš za vse življenje«.

Na enem od blogov je medicinska sestra, ki dela v 12-urnem delavniku rekla: »Ne skrbijo me kritične situacije, adrenalin mi zbistri misli. Skrbi me preutrujenost in posledična nezbranost. Skrbi me, da zaradi tega delam napake (Anon, 2007)«. Nad tem se mora vodilni kader zamisliti. Ali producirati in delati za kvantiteto ali se bomo osvestili in začeli delati za kvaliteto, velja tudi za nas, zdravstvene delavce. Predvsem zato, ker nas v bodočnosti čaka ne samo 35 - letna delovna doba, temveč 40 - in več-letna. Kako vzdržati tako dolgo delovno dobo in pri tem ostati zdrav, mentalno stabilen in zanesljiv? Kakšen način vodenja in dela bi pripomogel k temu? Kako si pomagati oz. odgovoriti na neprijetne situacije in konflikte s pacienti?

Tudi izjava »Medicinske sestre imamo tak karakter in smo pripravljene uničiti same sebe za to službo (Anon, 2007)«, pove veliko. Odslikava osebnost medicinske sestre, ki je izbrala poklic, za katerega je pripravljena žrtvovati vse. Potrebe pri posamezniku izvirajo iz njegovih vrednot, sposobnosti in posebnih talentov, ki se kažejo kot karierna sidra, so nekakšna osebna usmerjenost, ki se ji posameznik ne bi odpovedal v še tako težkih okoliščinah (Brečko, 2006, str. 248).

Kvaliteta dela se odslikava tudi skozi zadovoljstvo zaposlenih. Ministrstvo za zdravje (2011) je objavilo publikacijo »Uvajanje izboljšav kakovosti v bolnišnice«, ki bo s predlaganimi orodji in metodami pospešila dvig kakovosti in varnosti v bolnišnicah. Obstajajo ogromni odkloni v izidih zdravljenja, drugih kazalnikih kakovosti in pri procesih, pri tem pa nimamo sistematičnega spremljanja izidov zdravljenja. Vsekakor bo pacient bolje in hitreje oskrbljen, če bo zdravstveni tim homogen in zadovoljen.

Če skupina deluje homogeno in si izmenjuje nova spoznanja, postane posameznikov delež trajen. V dobro delujoči skupini velja pravilo »2 x 2 = 5«, složno delovanje ustvarja sinergije, zaleže mnogo več kot delovanje posameznikov. Takšna skupina ne

nastane sama od sebe - nekdo mora ljudi povezati, jim postaviti skupne cilje, razdeliti delo mednje, jim dodeliti pooblastila, jih usmerjati in ugotavljati njihove dosežke (Tavčar, 2006, str. 22).

2 Vodenje in menedžment

Vodenje je sestavni del menedžmenta. Je stroka in veščina. Je kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Nekateri ga dojemajo kot poseben talent redkih karizmatičnih posameznikov, drugi le kot eno od mnogih funkcij menedžmenta, tretji kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega in plemenitejšega, četrti pa menijo, da je le izmišljotina, da sploh ne obstaja in da je uspeh posameznika ali organizacije odvisen le od okoliščin ter sreče in ne od njenih voditeljev (Ostrič, 2007, str. 15). V zdravstveni negi govorimo o dobrem ali slabem vodenju, kar kaže tudi izbor vodij.

Vodenje je eno najpogosteje preučevanih področij življenja in dela ljudi. Že najstarejši znani zapisi se ukvarjajo z vprašanjem uspešnosti vodenja, predvsem z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: kako zagotoviti uspešno vodenje, kako prepoznati uspešnega vodjo, ali so lastnosti vodje univerzalne ne glede na čas in prostor, predvsem pa, kako postati uspešen vodja (Ostrič, 2009, str. 15).

Menedžment in vodenje nista sinonima. Menedžment se je razvil, tako kot mnoge druge znanstvene discipline, v praksi. Čeprav segajo določena znanstvena izhodišča menedžmenta v devetnajsto stoletje, se je sistematičen razvoj sodobnega menedžmenta kot znanstvenega področja začel v začetku prejšnjega stoletja. Najbolj znan strokovnjak na področju menedžmenta Peter Drucker (Kovač in drugi v Ostrič, 2009, str. 15) trdi, da sega začetek razvoja menedžmenta z elementi, kot jih poznamo danes, v čas okoli prve svetovne vojne. Menedžment kot poslovođenje, ravnanje, včasih tudi upravljanje organizacij se je začel kot družbena tehnologija in strokovna disciplina močneje uveljavljati pred manj kot petdesetimi leti, zlasti v zahodni Evropi in ZDA (Ostrič, 2009, str.17).

Menedžment je družbena funkcija, pogojena s kulturo, vrednotami in navadami družbe (Florjančič in drugi v Ostrič, 2009, str. 18). Termin menedžment, kot ga povzemamo iz angleške literature, izhaja iz dobe Shakespeara, tj. iz šestnajstega stoletja, njegov izvor ima latinske, italijanske in francoske korenine. Iz latinščine povzema »manus«, kar pomeni roko in moč, iz italijanščine povzema »maneggiare« v kontekstu upravljanja lastnine in poslov (Ostrič, 2009, str. 18).

Odločanje je lahko (Tavčar, 2006, str. 28):

- rutinsko: odločitve so za omejeno število enostavnih okoliščin določene vnaprej - odločanje po pravilih - klinične poti in standardi v zdravstveni negi;
- analitično: odločanje poteka racionalno, po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne kompleksne, spremenljive in tvegane okoliščine – vsakodnevne in urgentne situacije v zdravstvu;

- intuitivno: odločitev nastane v podzavesti delavca - odločevalca v procesu, se napa iz znanja, izkušenj in osebnostnih lastnosti delavca - vse urgentne in kritične situacije v zdravstvu.

2.1 Ravni odločanja v zdravstveni negi

Tavčar (2006) v svoji knjigi razmejuje ravni odločanja na tri dele: izvajalno, srednjo in vršno raven.

Na izvajalni ravni v glavnem poteka rutinsko odločanje, vezano na delovni proces v ustanovi. Od urejenosti te ravni je odvisna urejenost in uspešnost zdravstvene delovne organizacije. Vključevanje kliničnih poti in standardov v delovni proces povečuje uspešnost dela, kvaliteto in zadovoljstvo pacientov. Negovalni kader na izvajalni ravni se sooča z odločitvami, za katere ima znanje in izkušnje ter se z njimi vsakodnevno srečuje in s tem posega na raven analitičnega odločanja. Intuitivnega odločanja je malo, dogaja se le takrat, ko se zgodi nekaj nepredvidenega.

Na srednjih ravneh odločanja je rutinskega dela manj. Srednji menedžment delegira rutinsko odločanje na izvajalno raven, da se sprost za analitično odločanje. Razbremenjeni se rutinskih del. Odločanje na tej ravni zahteva od menedžerjev v zdravstveni negi poglobljeno in široko znanje ter večšine. V pogojih delne informiranosti in tveganja je intuitivno odločanje neizbežno. Na srednji ravni vodenja se poveča obremenjenost z odločanjem.

Na vršni ravni odločanja v zdravstveni negi rutinskega odločanja skorajda ni. Za analitično odločanje tudi zmanjkuje časa, zato je na tem področju največ intuitivnega odločanja. To pa terja od vodje znanje, nadarjenost, izkušnje in čustveno stabilnost.

2.2 Voditi in ne upravljati v zdravstveni negi

Motivacija je gonilo, ki posameznika pripravi, da izkoristi svoje znanje, izkušnje in kreativnost za izvedbo določene naloge. Medicinske sestre v zdravstvu razumejo probleme pacientov, vendar v institucijah, kot je zdravstveni sistem v Sloveniji, na čakalne vrste, naročanje, kronično pomanjkanje zdravstvenega osebja in stiske ljudi nimajo prav nobenega vpliva. Trudijo se po najboljših močeh, a je vedno več pritožb in zgodb o nasilju, zaničevanju in stresnih situacijah na delovnem mestu, tako s strani pacientov kot sodelavcev in nadrejenih. Z zdravniki in ostalimi zdravstvenimi delavci in sodelavci so ljudje bolj prijazni vsaj po nekaterih izkušnjah. Slaba volja, nerganje, prepiri in nasilje je bilo in bo vedno bolj prisotno v našem zdravstvenem sistemu, predvsem z vedno večjim krčenjem pravic iz naslova zavarovanja in t. i. brezplačnega zdravstva in to posledično pomeni, da bodo medicinske sestre vedno bolj izpostavljene na vseh nivojih vodenja. Prav vodenje kot instrument, s katerim se ponašajo uspešna okolja, rešuje prenapete situacije v delovnem procesu. Človek kot udeleženec in osnovni subjekt v obravnavi zahteva od vseh vpletenih, da z njim ravnamo primerno in taktno.

V zdravstveni reformi je bilo predvideno, da bo prišlo do prenosa nekaterih nalog od zdravnika na medicinsko sestro, kar narekuje tudi ciljano izobraževanje in razvoj zdravstvene nege. Tako imamo danes že delujoče referenčne ambulante, kjer delajo posebej usposobljene medicinske sestre, ki morajo imeti tudi znanje iz menedžmenta. Z njihovim delom so zadovoljni kronični pacienti in ostali člani zdravstvenih timov. Njihovo delo namreč pomeni, da pacienti, ki nimajo posebnih težav s svojo kronično boleznijo, ne obremenjujejo rednih ambulant na osnovnem in specialističnem nivoju zdravstvenega varstva, saj jih medicinske sestre s primernim vodenjem usmerjajo skozi labirint zdravstvenih težav, ki jih povzroča osnovna bolezen.

3 Empirični del

3.1 Metode in vzorec

V raziskavi smo uporabili deskriptivno in neeksperimentalno metodo, kot instrument pa anketni vprašalnik s 45 odprtimi in zaprtimi vprašanji. Uporabili smo neslučajnostni namenski vzorec anketirancev. Raziskava je bila kvantitativna. V njej je sodelovalo 26 vodstvenih in vodilnih medicinskih sester iz Splošne bolnišnice Novo mesto, ki so bile na delovnem mestu v času anketiranja, in 6 vodilnih medicinskih sester iz Splošne bolnišnice Brežice, tako je osnovna množica obsegala skupaj 32 anketirancev. Anketiranje je bilo opravljeno med 26. 2. in 6. 3. 2012.

Zanesljivost in občutljivost vprašalnika smo najprej preverili s konzultacijo pri kolegicah na šoli. Upoštevali smo predloge in sugestije za spremembe in dopolnitve vprašalnika. Zanesljivost in analizo notranje konsistentnosti vprašalnika smo nato preverili še s Cronbachovim koeficientom zanesljivosti alfa, ki kaže, da je vprašalnik ob rezultatu 0,83 dovolj zanesljiv.

Za anketiranje smo si pridobili soglasje vodstva bolnišnic SB Novo mesto in SB Brežice. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni na skupnem sestanku odgovornih medicinskih sester v Splošni bolnišnici Novo mesto in v Splošni bolnišnici Brežice. Anonimnost smo v Splošni bolnišnici Novo mesto dosegli z zbiranjem vprašalnikov na enem mestu na oddelku, kamor je posamezna medicinska sestra oddala izpolnjen vprašalnik in od koder smo jih osebno prevzeli. V Splošno bolnišnico Brežice so bili poslani po pošti na naslov pomočnika direktorja za zdravstveno nego, ki jih je razdelil udeležencem ožjega vodilnega tima na skupnem sestanku, izpolnjeni vprašalniki pa so bili vrnjeni po pošti nazaj na šolo.

V raziskavi smo pridobili podatke za naslednje spremenljivke: spol, starost, stopnja izobrazbe, leta delovne dobe, v katerem nivoju vodenja je umeščeno delovno mesto, kako poteka odločanje, od kod dobivajo osnovne informacije o načrtovanem delu in povratne informacije, koliko časa porabijo za vodenje in kateri motiv je pri tem najmočnejši. Pripravili smo še 34 različnih vprašanj o osebnostnih lastnostih, odnosu do sodelavcev in nadrejenih, vrednotenju lastnega dela in dela podrejenih (možnost

odgovora s 5-stopenjsko Likertovo lestvico: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - neodločen, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam).

3.2 Hipoteze

Generalna hipoteza:

Bolj izobražene, uspešne in zadovoljne vodilne medicinske sestre dobijo več pohval od pacientov in njihova enota ali oddelek je bolj uspešen z manj absentizma.

Specifične hipoteze:

- Starejše medicinske sestre z visokošolsko izobrazbo na vodilnih položajih imajo več uspeha pri vodenju v delovni enoti.
- Starejše medicinske sestre z visokošolsko izobrazbo na vodilnih položajih so bolj spoštovane kot mlajše.
- Vse odgovorne medicinske sestre so samozavestne, vztrajne, zanesljive in pozitivno razmišljajo.
- Komuniciranje znotraj zdravstvenih timov je odkrito.

3.3 Rezultati

Analizo vprašalnikov smo opravili s pomočjo programa Excel, ker nismo imeli možnosti dela na SPSS-u. Izpostavili bomo le najbolj zanimive in izstopajoče rezultate.

Vrnjenih smo dobili 26 anket iz Splošne bolnišnice Novo mesto in 6 iz Splošne bolnišnice Brežice. Vseh vrnjenih anket je bilo 32, kar predstavlja 100 % glede na osnovno množico.

Med sodelujočimi anketiranci je bilo 30 žensk in dva moška. Največ (41 %) vodilnih oz. vodstvenih delavcev je starih med 41 in 50 let. Starostno obdobje vodilnih medicinskih sester med 20 in 30 letom je v 33 % zastopano predvsem v izvršilnem menedžmentu.

V izvršilnem delu menedžmenta so večinoma zaposlene srednje medicinske sestre (v SB Novo mesto - 59 %), na vršnem menedžmentu pa diplomirane medicinske sestre (41 %) kot glavne medicinske sestre oddelkov ali bolnišnice. Le en anketiranec iz vršnega menedžmenta ima zaključen znanstveni magisterij, zaposlen pa je kot pomočnik direktorja za zdravstveno nego.

Največ vodstvenih medicinskih sester je na izvršilnem nivoju z delovno dobo od 5 do 10 let (50 %). Na srednjem in vršnem menedžmentu pa prevladujejo medicinske sestre z delovno dobo med 26 in 35 leti (31 % in 15,6 %).

Podatki iz anketnih vprašalnikov kažejo, da je na vršnem delu menedžmenta pet diplomiranih medicinskih sester (16 %) na srednjem nivoju vodenja 10 srednjih in diplomiranih medicinskih sester (31 %) in na izvršilnem nivoju 16 srednjih in diplomiranih medicinskih sester (50 %). Ena ni odgovorila na to vprašanje.

Med vodilnimi medicinskimi sestrami jih je le 7 (22 %) odgovorilo, da samostojno odločajo. Največkrat se odločajo s pomočjo sodelavcev, kar trdi 20 (63 %) anketirancev. Po posvetu z nadrejenimi se odloča polovica ali 16 anketirancev.

V 78 % dobivajo anketiranci osnovne informacije o načrtovanem delu od sodelavcev v kolektivu, od glavne medicinske sestre v 66 %, od zdravnikov v 59 %, od neposredno nadrejenih v 56 %, od direktorja v 25 % in v 22 % od pacientov.

Povratne informacije o opravljenem delu pa anketiranci dobivajo od sodelavcev v kolektivu (88 %), od glavne medicinske sestre v 59 %, od neposredno nadrejenih v 50 %, zdravnikov v 47 %, od pacientov v 44 % in od direktorja v 19 %.

Za vodenje porabijo vodstvene in vodilne medicinske sestre od 10 do 100 % delovnega časa. Največ vodilnih medicinskih sester na izvršilnem nivoju porabi 10 % delovnega časa za vodenje, v srednjem menedžmentu od 30 do 50 %, vršni vodje pa porabijo 100 % delovnega časa za vodenje.

Kot najbolj stimulativen motiv za vodenje v 75 % navajajo uspešno opravljeno delo, zadovoljstvo sodelavcev v 59 % in spoštovanje v 53 %. Ostali kriteriji so zavzeli manjši procent odgovorov. Ena od vodilnih medicinskih sester je dodala pod drugo »napredek stroke« kot dodatni kriterij za vodenje.

Na dve vprašanji o tem, ali vodilne medicinske sestre vedo, kaj od njih pričakujejo nadrejeni in pacienti, so odgovorili vsi anketiranci, največ z odgovorom »večinoma se strinjam« (53,1 %) medtem ko na vprašanje, ali vedo, kaj od njih pričakujejo podrejeni, jih največ (61,3 %) odgovarja s »povsem se strinjam«. Le 8 vodilnih medicinskih sester (28,3 %) ve, kaj od njih pričakujejo nadrejeni. 17 anketirancev je delno jasno in po trije anketiranci odgovarjajo, da se delno strinjajo oz. so neodločeni pri vprašanju, kaj od njih pričakujejo nadrejeni. Bolj prepričani so pri vprašanju »Jasno mi je, kaj pacienti od mene pričakujejo«, saj so v 13 (43,75 %) primerih o tem povsem prepričani, v 16 (50 %) primerih se večinoma strinjajo s tem. Na tretje vprašanje iz tega sklopa »Jasno mi je, kaj podrejeni in sodelavci od mene pričakujejo« so v to prepričani v 7 (25,81 %) primerih, z »večinoma se strinjam«, so odgovorili v 19 (61,3 %) primerih, neodločeni so bili trije in en odgovor je bil »delno se strinjam«.

Da jim delovno mesto daje več kot le plačo, je odgovorilo le 24 anketirancev, da se ne strinjajo s tem, je odgovorilo 6 (19,4 %) vprašanih in 10 (32,3 %) da se delno strinjajo s tem. Da so vztrajne jih je prepričanih le 13 (51,94 %) od vprašanih, 17 (54,8 %) na to vprašanje odgovori z »večinoma se strinjam«. Ena anketiranka je neodločena.

Rezultati o osebnostnih lastnostih vodilnih medicinskih sester so presenetljive. Kar 12 (40 %) oz. več kot ena tretjina ni prepričana o svoji samozavesti, le 7 (23,3 %) jih je na to odgovorilo pritrdilno. Pri trditvi, da vedno pozitivno razmišljajo, smo dobili podobne rezultate. 10 (32,3 %) anketirank ni prepričano, da znajo pozitivno razmišljati. Le 4 (12,5 %) so prepričane, da vedno pozitivno razmišljajo. Da so potrpežljive, jih je 9 (29 %) v to prepričanih, nobena ni dvomila v to. Da so vztrajne, je prepričanih 12 (40 %) medicinskih sester, 17 (53,1 %) pa jih ni povsem prepričanih v to.

5 Zaključek

Namen raziskave ni bil ugotoviti, kako dobre ali slabe vodje so medicinske sestre. Še vedno bi lahko sklepali, da so izkušnje tiste, ki odločajo pri izbiri vodilnega kadra med medicinskimi sestrami, saj je vseh pet diplomiranih medicinskih sester na vršnem delu menedžmenta z 31 in več leti delovne dobe. Izkušnje pa niso pri vseh povezane tudi z nadgradnjo izobrazbe. Le ena ima dokončan magistririj, ena visokošolsko izobrazbo in ena višješolsko strokovno izobrazbo.

Napredek stroke kot dodatni kriterij za vodenje je dodala ena od vodilnih medicinskih sester, in s tem nakazala, da vodilne medicinske sestre želijo sodelovati pri razvoju stroke.

Najmočnejši motiv za vodenje je uspešno opravljeno delo in zavedanje pomena kakovosti dela v procesu zdravljenja. Velik pomen kot motiv za vodenje ima tudi spoštovanje v delovnem okolju. Pomembna jim je tudi vključenost v skupino in zadovoljstvo sodelavcev, medtem ko plača nima večjega vpliva kot motiv za vodenje. Občutka moči kot motiva za vodenje ni označila nobena medicinska sestra. Občutek dolžnosti in odgovornosti pa sta enako pomembna motiva.

Vsekakor bo treba uveljaviti odgovornost tistih, ki odločajo, in sprejeti pravila komuniciranja. Nizka raven kompetentnosti in integritete generira visoko tveganje kršitev dolžnega ravnanja (uporaba pravnih pravil + voljna avtonomija = integriteta). Vsak odgovoren vodilni delavec naj bi si izdelal načrt integritete, v katerem naj morale oz. etike ne vsiljuje, ampak jo skupaj s pravom integrira v celosten odnos odgovornosti posameznika in s tem institucij do temeljnih vrednot. Z izdelanim načrtom namesto čakanja na posledice postavlja v ospredje celostno odpravljanje vzrokov. Motivira razvoj in upravljanje multidisciplinarnega, medorganizacijskega, medinstitucionalnega znanja in rutin. Zagotavlja sprotno in obdobjno prepoznavanje tveganja, izvajanje ukrepov in nadzor nad uresničevanjem zadanih ciljev (Komisija za preprečevanje korupcije, 2011). Morala oz. etika, ki naj vodi k dobremu in nas varuje pred zlom, vedno nosi v sebi bolj ali manj prikrit konflikt med osebno in profesionalno integriteto.

V anketnem vprašalniku sem izpostavila vprašanje absentizma na delovnem mestu. Kaj so vodilne medicinske sestre pod tem razumele ne vem, saj jih je večina odgovorila neodločeno. Le nekatere so pojem povezale z bolniško odsotnostjo in nakazale to kot problem pri vodenju. Generalni direktor Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) je lani predstavil ugotovitve, da smo zaradi odsotnosti z dela zaradi bolezni v letu 2010 izgubili 10.508.484 delovnih dni. Bolniške odsotnosti so ZZZS stale 228,8 milijona evrov, kar predstavlja 9,5 odstotka vseh izdatkov zavoda.

V odgovorih na posamezna vprašanja vidimo, katerim izhodiščem dajejo prednost pri vodenju. Za večino vodij v zdravstveni negi je najpomembnejše uspešno opravljeno delo. Medtem ko možnost uporabe moči ni argument, s katerim bi povezovale naloge pri vodenju. Pomembno pa je vzdušje na delovnem mestu in s tem dobro

vodenje. Kako vodenje vpliva na spremembe in kako prilagajanje vpliva na vodenje, smo dobili v odgovorih na vprašanje »Jasno mi je, kaj podrejeni in sodelavci od mene pričakujejo«, kjer je večina odgovorila, da se tega zavedajo. Kako pomembno je vodenje za sodobno organizacijo v zdravstvu, ki je izpostavljena nenehnim spremembam in vplivom zakonskih in družbenih sprememb, kažejo tudi rezultati opravljene ankete, kjer si želijo predvsem možnosti odločanja v timu in upoštevanja lastnih pobud, medsebojnega spoštovanja in izobraževanja.

Raziskava je pokazala, da je način vodenja pomemben za zadovoljstvo zaposlenih in uspeh delovnega okolja. Kot eno od meril za vrednotenje uspešnosti delovne organizacije smo izpostavili zadovoljstvo s sodelavci in pohvale nadrejenih, sodelavcev in pacientov. Odgovori vodilnih medicinskih sester so pokazali, da medicinske sestre še niso dosegle zelenega nivoja in niso prepričane vase.

V prihodnosti bo premalo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov za vse, ki jih bodo potrebovali. Toda kljub temu bo ostalo poslanstvo medicinskih sester enako. Od začetnice modernega sestinstva Florence Nightingale, prek modrosti Virginije Henderson ter v luči izzivov in obetov jutrišnjega dne, si bodo medicinske sestre še vnaprej prizadevale za boljše zdravje vseh ljudi. Prav tako bodo ostali elementi našega dela isti, kot so bili nekdaj in kot so danes. Znanje, spretnosti, empatija. Sčasoma so bili posamezni bolj ali manj izpostavljeni. Sprva je bila pomembna le empatija, nato še spretnost. Obema se je pridružilo znanje. Dehumanizacija medicine je pomen empatije zmanjšala tudi v zdravstveni negi in ko smo uspeli s formalno rastjo izobraževanja, se je ob preveč teoretičnih izhodiščih zmanjšala vrednost spretnosti (Filej, 1999). Danes pa prihaja vse bolj do uravnoveženja teh elementov, ki pa jim moramo dodati še enega - sposobnost vodenja.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
2. Filej, B.: 40-letnica delovanja Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Novo mesto. Spletna stran: <http://www.dmszt-nm.si/si/predstavitev/zgodovina/40-let/> [Citirano 29. 2. 2012].
3. <http://blog.zdravstvena.info/lahko-nudimo-pacientom-kvalitetno-oskrbo-z-12-urnim-delavnikom-in-ali-je-12-urna-izmena-primerna-dobra-in-zdravju-neskodljiva-za-nas-medicinske-sestre/>.
4. <http://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/integriteta-in-etika/eticno-in-zdravo-okolje>[Citirano 23. 2. 2012].
5. http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/kakovost_in_varnost_sistema_zdravstvenega_varstva/vodenje_kakovosti_in_akreditacije/ [Citirano 26. 1. 2012].

6. Kečanović, B. (2011). Priložnost za celostno obvladovanje absentizma, diskriminacije, trpinčenja in korupcije s pomočjo načrta integritete. Delovni posvet o absentizmu, diskriminaciji, trpinčenju in korupciji v javnem sektorju. Evropska konferenca o spodbujanju duševnega zdravja. Berlin. Spletna stran: <https://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/integriteta-in-etika/eticno-in-zdravo-okolje> [Citirano 23. 2. 2012].
7. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: GV Založba.
8. Muršak, J. (2002). Pojemovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.
9. Ostrič, N. (2009). Vodenje ljudi in izobraževanje za vlogo vodje. Diplomaska naloga. Ljubljana: Filozofska fakulteta v Ljubljani.
10. Pirš, K. (2006). Etična drža in kakovostna komunikacija v zdravstveni in babiški negi. Kakovostna komunikacija in etična drža sta temelja zdravstvene in babiške nege. Zbornik predavanj. Maribor: Založba Pivec.
11. Tavčar, I. M. (2006). Menedžment in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management Koper.

Analysis of Tertiary Education – How the Number of Students Who Complete Their Studies and Their Time Frame Affect the Level of Economic Development?

UDC 330.341:2-754

KEY WORDS: tertiary education, number of students, period of study, economic development

ABSTRACT - The research which deals with the analysis of tertiary education, meaning how the number of students who complete their studies and their time frame affect the level of economic development, is divided into three parts. The first section gives a brief theoretical explanation of the variables used in this paper for the analysis of tertiary education. The second section shows the methodology and explains the data used for the research and analysis of tertiary education in countries worldwide. The economic and social development of countries is presented by the variable regarding gross domestic product per capita. The third section covers the analysis and interpretation of the results of studies that show the analysis of tertiary education, meaning the analysis on how the number of students who complete their studies and their time frame affect the level of economic development. The study aims at testing the hypothesis that a higher percentage of students who complete their studies within a shorter period has a positive and significant effect on the economic development of countries and that countries with a higher percentage of graduates and a short time of studying, on average, are significantly more developed in terms of the economy and have higher rates of economic growth.

UDK 330.341:2-754

KLJUČNE RIJEČI: tercijarno obrazovanje, broj studenata, trajanje studija, ekonomski razvoj

POVZETEK - Istraživanje, koje se bavi analizom tercijarnog obrazovanja, odnosno pitanjem kako broj studenata koji završavaju studij i u kojem vremenskom roku utječe na stupanj ekonomskog razvoja, podijeljeno je u tri dijela. U prvom dijelu daje se kratko teoretsko objašnjenje varijabli koje se u radu koriste za analizu tercijarnog obrazovanja. U drugom dijelu rada prikazana je metodologija rada i objašnjeni podaci koji su korišteni za istraživanje i analizu tercijarnog obrazovanja po zemljama svijeta. Ekonomski i društveni razvitak zemalja svijeta u radu predstavlja varijabla bruto domaći proizvod per capita. U trećem dijelu rada daje se analiza i interpretacija rezultata provedenih istraživanja koji prikazuju analizu tercijarnog obrazovanja, odnosno analizu kako broj studenata koji završavaju studij i u kojem vremenskom roku utječe na stupanj ekonomskog razvoja. Istraživanje ima za cilj testirati hipotezu da veći postotak studenata koji završava studije i u kraćem vremenskom roku ima pozitivan i značajan utjecaj na ekonomsku razvijenost zemalja svijeta te da su zemlje svijeta sa većim postotkom završenih studenata i njihovim kraćim vremenskim studiranjem u prosjeku značajno ekonomski razvijenije i imaju veće stope gospodarskog rasta.

1 Introductory considerations

The research, which deals with the analysis of tertiary education, a matter that the number of students who complete their studies and in what time frame affects the level of economic development, is divided into three parts. The first section gives a brief theoretical explanation of the variables considered in the paper used for the analysis of tertiary education. The second section shows the methodology and expla-

ins the data used for research and analysis of tertiary education in world countries. Economic and social development of countries in the work of a variable is gross domestic product per capita. The third section covers the analysis and interpretation of the results of studies that show the analysis of tertiary education, and analysis to students who complete their studies and in what time frame affects the level of economic development.

2 Theoretical review of the importance of graduation rates in tertiary education

This theoretical review shows the current tertiary graduate output of education systems, i.e. the percentage of the population in the typical age cohort for tertiary education that successfully completes tertiary programmes, as well as the distribution of tertiary graduates across fields of education. It describes the evolution of the number of new entrants and graduates at tertiary – type A level over the last eleven years. Tertiary – type A graduation rates range from 20 % or less in Greece and Turkey to more than 45 % in Australia, Finland, Iceland, New Zealand and Poland.

On average in OECD countries, the tertiary - type A graduation rate has risen by 15 percentage points over the last eleven years. In virtually every country for which comparable data are available, tertiary - type A graduation rates increased between 1995 and 2006, often quite substantially. Tertiary - type A graduation rates tend to be higher in countries in which the programmes are mainly of shorter duration. The graduation rate is 9 % at the tertiary – type B level and 1.4 % in programmes leading to advanced research qualifications. In 2006, more than half of those at the typical age of graduation completed their first tertiary - type A degree in Australia, Finland, Iceland and New Zealand. For Australia and New Zealand, around one graduate in five previously resided in another country.

Tertiary - type A graduation rates (first degree) for females equal or exceed those for males in 26 out of 29 OECD countries and in all partner countries. On average in OECD countries, more than 70 % of the tertiary - type A graduates in the humanities, arts, education or in health and welfare are females, but only around one - quarter of those in mathematics and computer science or in engineering, manufacturing and construction are females.

Upper secondary education has become the norm in most countries today. In addition, most students are graduating from upper secondary programmes designed to provide access to tertiary education, which is leading to increased enrolments in tertiary programmes.

Countries with high graduation rates at the tertiary level are also the ones most likely to be developing or maintaining a highly skilled labour force. Moreover, specific skills and knowledge of science are of particular interest as they represent an impor-

tant source of innovation and growth in knowledge - based economies. Differences among countries in the output of tertiary graduates by field of education are likely to be affected by the relative rewards in the labour market for different fields, as well as the degree to which the market drives field selection in a particular country.

Tertiary graduation rates show the rate at which each country's education system produces advanced skills. But tertiary programmes vary widely in structure and scope among countries. Tertiary graduation rates are influenced both by the degree of access to tertiary programmes and by the demand for higher skills in the labour market. They are also affected by the way in which the degree and qualification structures are organised within countries.

Tertiary - type A programmes are largely theory - based and are designed to provide qualifications for entry into advanced research programmes and professions with high skill requirements. The organisation of tertiary - type A programmes differs among countries. The institutional framework may be universities or other institutions. The duration of programmes leading to a first tertiary - type A qualification ranges from three years to five years or more.

In many countries there is a clear distinction between first and second university degrees, (i.e. undergraduate and graduate programmes), but this is not always the case. In some systems, degrees that are internationally comparable to a master's degree are obtained through a single programme of long duration. To ensure international comparability, it is therefore necessary to compare degree programmes of similar cumulative duration, as well as completion rates for first degree programmes.

To allow for comparisons that are independent of differences in national degree structures, tertiary - type A degrees are subdivided according to the total theoretical duration of study. Specifically, the OECD classification divides degrees into three groups: medium (three to less than five years), long (five to six years) and very long (more than six years). Degrees obtained from programmes of less than three years' duration are not considered equivalent to the completion of the tertiary - type A level of education and are therefore not included in this indicator. Second degree programmes are classified according to the cumulative duration of the first and second degree programmes. Individuals who already hold a first degree are netted out.

Based on current patterns of graduation, on average 37 % of an age cohort are estimated to have completed tertiary - type A education in 2006 among the 25 OECD countries with comparable data. This figure ranged from 20 % or less in Greece and Turkey to more than 45 % in Australia, Finland, Iceland, New Zealand and Poland. Disparities among countries are greater when gender is taken into consideration.

On average in OECD countries, the number of females who obtain tertiary - type A qualifications is significantly higher than the number of males, females' graduation rate is 45 % compared to 30 % for males. The gender gap is superior to 25 percentage points in Poland and Sweden and equal to 46 percentage points in Iceland. In

Austria, Germany, Switzerland and Turkey, the sexes are quite balanced. In Japan significantly more males graduate from tertiary - type A programmes.

On average in OECD countries, tertiary - type A graduation rates increased by 15 percentage points over the last eleven years. In virtually every country for which comparable data are available, these rates increased between 1995 and 2006, often quite substantially. One of the most significant increases was reported in Italy where the rate doubled to 39 % between 2000 and 2006. This was largely due to structural change. The reform of the Italian tertiary system in 2002 allowed university students who had originally enrolled in programmes of longer duration to obtain a degree after three years of study.

From 1995 to 2006, tertiary graduation rates evolved quite differently in OECD and partner countries. In New Zealand and Norway, increases were more marked from 1995 to 2000 than from 2000 to 2006. However, in the Czech Republic, Greece, Japan, Sweden and Switzerland, the increase occurred mainly in the last six years. Changes in graduation rates need to be linked to changes in entry rates. A country's entry rate may increase in a given year for various reasons: the creation of new programmes, restructuring of the tertiary education system, or a rise in the numbers of students attaining upper secondary education and continuing their studies. The country's graduation rate logically rises a few years later if factors such as the dropout rate remain constant.

The gap between the two indicators corresponds to the duration of the programme that students follow. A comparison of annual variations in numbers of new entrants (1995-2000) and of firsttime graduates (2000-2006) is a good proxy for how the education system has evolved in recent years. Annual variations in numbers of new entrants (2000-2006) can help to predict future trends in graduates. Entry rates increased significantly between 1995 and 2000 and between 2000 and 2006 in almost all OECD and partner countries. For 14 OECD countries with comparable data for both periods, the annual variation in numbers of new entrants evolved faster in the first period in Denmark, Finland, Greece, New Zealand, Poland and Switzerland; figures were relatively stable over both periods in Austria, Germany, Japan, the Netherlands, Norway, Sweden and Turkey; and the rate was higher in the latter period in the Slovak Republic.

Many countries undertook reforms in their tertiary education system in the second half of the 1990s to improve access and graduation rates. This has resulted in a rapid evolution in the numbers of new entrants (1995-2000) and subsequently (2000-2006) of numbers of first – time tertiary – type A graduates. In Iceland, Italy and Switzerland, the impressive increase in first – time graduates clearly exceeds the increase in new entrants in both the 1995-2000 and 2000-2006 periods. In Switzerland, for example, the creation in 1997 of the Fachhochschulen and their later extension to more institutions and programmes increased the numbers of new entrants (with an annual increase of 11 % from 1995 to 2000) and thus from 2001 the number of tertiary - type A first time graduates, which rose by an annual 19 % from 2000 to

2006. However, this increase has corresponded to a decrease in the numbers of tertiary - type B graduates. Since quite a number of tertiary - type B programmes have become Fachhochschulen programmes, graduates of such programmes can receive permission to attend second degree programmes at the new Fachhochschulen, which means they can also become first - time tertiary - type A graduates. In these countries, the gap between changes in numbers of new entrants and numbers of first - time tertiary - type A graduates will certainly be reduced in the future, the growth in the number of first - time graduates should decrease and, as a consequence better match the change in the number of new entrants.

Denmark, Germany, Japan, the Netherlands, New Zealand, Norway and Spain and the partner country Israel are the countries in which the annual rate of growth in the number of new entrants and first - time graduates is very low (less than 5% or negative). In fact, Spain has seen an absolute decline in the number of graduates and new entrants over the 2000-2006 period, which is offset by a significant increase in graduation and entry rates for tertiary - type B programmes. The situation in Japan is explained by its low birth rate: the number of 22-year-olds - the typical graduation age of bachelors - dropped by more than one third between 1995 and 2006, from 2.1 to 1.5 million.

However some countries with a demographic situation similar to that of Japan continue to improve access to and graduation from the tertiary system. Italy, despite a decrease of 25 % in the number of 23-to-25-year-olds between 1995 and 2006, has seen the number of graduates at tertiary - type A level increase every year by 9 %.

3 Data collection and research methodology

Gathered data relate on a 36 world countries and their statistical data on graduation rates in tertiary education as sum of graduation rates for single year of age by programme destination and duration. Graduation rates is represented as tertiary - type A programmes (first - time graduation) as proportion of graduates by duration of programmes (in %) in three categories: 3 to less than 5 years, 5 to 6 years and more than 6 years. Gross domestic product per capita (GDP p.c.) represent economic development of countries. These are official statistical data of OECD for world countries for years 2009. openly published in 2010.

3.1 Analysis of research results

The collected data were processed and analyzed using the statistical package of SPSS program and with the analysis of linear correlation matrix and multiple linear correlation matrix, and obtained research results are presented and interpreted by creating tables.

3.2. Analysis of matrix of linear correlation and multiple linear correlation matrix

The study looked at the interaction of variables: graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years, graduation rates in tertiary education - 5 to 6 years, graduation rates in tertiary education - more than 6 years and GDP p.c.

Table 1: Matrix of linear correlation

<i>Matrix of linear correlation</i>				
<i>Graduation rates in tertiary education (2009.)</i>	<i>3 to less than 5 years</i>	<i>5 to 6 years</i>	<i>more than 6 years</i>	<i>GDP p.c.</i>
3 to less than 5 years	1,00	0,32	0,15	0,9
5 to 6 years	0,32	1,00	0,43	0,85
more than 6 years	0,15	0,43	1,00	0,4
GDP p.c.	0,9	0,85	0,4	1,00

As shown in Table 1 and the matrix of linear correlation analysis, the variable graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years has a significant positive impact on GDP p.c. some countries. The variable graduation rates in tertiary education - 5 to 6 years also has a significant positive impact on GDP p.c. some countries, while the variable graduation rates in tertiary education - more than 6 years has a positive but not significant impact on GDP p.c. some countries. Finally, the tertiary education system where students in less time completing their studies, this research results, have a higher level of quality, give students a better knowledge and skills and significantly positive impact on the development of society.

Table 2: Multiple linear correlation matrix

<i>Multiple linear correlation matrix</i>	
constant:	2,46
square of coefficient:	0,85
standard error of regression:	11,7
number of observations:	36
degrees of freedom:	100
dependent variable:	GDP p.c.
Variable of graduation rates in tertiary education (2009.)	coefficient:
3 to less than 5 years	0,85
5 to 6 years	0,78
more than 6 years	0,35

As shown in Table 2 and analysis of multiple linear correlation matrix, we can see that, with the squared coefficient of 0.85, in interaction of the observed variables (graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years, graduation rates in tertiary education - 5 to 6 years, graduation rates in tertiary education - more than 6 years) and the dependent variable (GDP p.c.), all observed variables have a positive impact on the dependent variable, provided that the variable graduation rates in tertiary education - more than 6 years has no significant impact, while the variables graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years and graduation rates in

tertiary education - 5 to 6 years have very significant impact on the dependent variable, i.e. the degree of development of society.

4 Synthesis of research results

The study aims to test the hypothesis that a higher percentage of students who complete their studies within a shorter period of time has a positive and significant impact on the economic development of countries and that countries with a higher percentage of graduates and their shorter time studying on average significantly more developed economically and have higher rates of economic growth. That hypothesis, as this research shows, is positive.

As this research shown, the variable graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years has a significant positive impact on GDP p.c. some countries. The variable graduation rates in tertiary education - 5 to 6 years also has a significant positive impact on GDP p.c. some countries, while the variable graduation rates in tertiary education - more than 6 years has a positive but not significant impact on GDP p.c. some countries. Finally, the tertiary education system where students in less time completing their studies, this research results, have a higher level of quality, give students a better knowledge and skills and significantly positive impact on the development of society. Also, as this research shown, all observed variables have a positive impact on the dependent variable, provided that the variable graduation rates in tertiary education - more than 6 years has no significant impact, while the variables graduation rates in tertiary education - 3 to less than 5 years and graduation rates in tertiary education - 5 to 6 years have very significant impact on the dependent variable, i.e. the degree of development of society.

REFERENCES

1. Fellmann, J., Getis, D., Getis, J. (1990). Human geography: landscapes of human activities. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, cop.
2. Frank, R. H., Bernanke, B. S. (2001). Principles of economics. Boston: Irwin.
3. Ivancevich, J. M. (1995). Human Resource Management. Sixth edition. Boston: Irwin.
4. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1991). Human Resource Management. Sixth edition.
5. Nadler, L., Nadler, Z. (1991). Developing Human Resources. Third edition. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
6. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet.
7. Walker, J. W. (1992). Human Resource Strategy. Boston: Irwin.

Vpliv črpanja nepovratnih sredstev iz EU skladov na hiter razvoj slovenskih podjetij in njihov konkurenčni preboj

UDK 330.34:339.726:658(497.4)

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, podjetja, nepovratna sredstva, sofinanciranje družb, skladi EU

POVZETEK: Živimo v obdobju hitre globalizacije in vedno večje konkurence na svetovnih trgih. Prav zato se je razvil nov pristop načrtovanja gospodarskega razvoja države – t. i. nova ekonomija. Globalizacija in novonastalo ekonomsko okolje od podjetij zahtevata stalne izboljšave poslovnih procesov in metod poslovanja ter nove produkte, ki so gonilna sila moderne globalizirane družbe. Brez novosti in nenehnih izboljšav bi podjetje hitro zabredlo v velike poslovne težave. Ključni element uspešnega in dinamičnega gospodarstva v globalnem svetu predstavljajo mikro in mala podjetja zaradi sposobnosti hitrega reagiranja na nove poslovne priložnosti in pravočasnega preoblikovanja inovativnih idej v nove tržne produkte. Pridobivanje nepovratnih sredstev iz EU skladov pripomore k še hitrejšemu razvoju in rasti družbe. EU s sredstvi strukturnih skladov sodeluje pri financiranju projektov držav članic. Meja med družbami, ki se razvijajo, in tistimi, ki stagnirajo, je v času globalizacije še vidnejša in bolj poglobljena. Družbe v rasti, v fazi prestrukturiranja ter vse druge oblike institucij imajo možnost sofinanciranja svojih aktivnosti tako iz domačih kot tudi evropskih proračunskih sredstev.

UDC 330.34:339.726:658(497.4)

KEY WORDS: globalisation, small and medium - sized companies, acquisition of grants, co - financing of companies, EU funds

ABSTRACT - Globalisation and the new economic environment require from companies continuous improvement of business processes and methods as well as new products that are the driving force of the modern globalised society. Without innovation and continuous improvement, the company would have major business problems. The key element of a successful and dynamic economy in a global world are micro and small companies due to their quick reaction to new business opportunities and timely transformation of innovative ideas into marketable new products. The acquisition of grants from the EU funds contributes to quicker development and growth of a company. The line between companies that are developing and those that are stagnating is much clearer in the time of global recession. It is possible for fast-growing companies to co-finance their own activities from the state and the EU budget. Companies which constantly invest in their development by combining their assets, credit capital and grants have shorter investment cycles and are more competitive in all types of enterprise activities.

1 Uvod

Živimo v obdobju globalizacije in vedno večje konkurence na svetovnih trgih, ko so spremembe na trgu vsakodnevna stalnica. Temu se podjetja le s težavo izognejo. Trendi globalizacije so v boju za preživetje z neposrednimi tekmeci prinesli podjetjem nove izzive in priložnosti, kar je privedlo do razvoja novega načina načrtovanja gospodarskega razvoja države. Globalizacija in novonastalo ekonomsko okolje od podjetij zahtevata stalne izboljšave poslovnih procesov in metod poslovanja ter nove produkte, ki so gonilna sila moderne globalizirane družbe. Brez novosti in nenehnih izboljšav bi podjetje hitro zabredlo v velike poslovne težave. Poslovno odlične

organizacije hitro zaznajo spremembe v okolju in se nanje primerno odzovejo. Na spremembe se uspešneje odzivajo organizacije, ki uvajajo organizacijski model učeče se organizacije. Razumeti organizacijo ter poslovno okolje, v katerem posluje, je eden temeljnih pogojev, da se prepozna pot v odličnost ter sposobnost hitrega prilagajanja spremembam v okolju. Večina organizacij pa ne uspeva slediti hitremu tempu sprememb na trgu, zato pogosto zaidejo v težave. Ključni element uspešnega in dinamičnega gospodarstva v globalnem svetu predstavljajo mikro in mala podjetja, zaradi sposobnosti hitrega reagiranja na nove poslovne priložnosti in pravočasnega preoblikovanja inovativnih idej v nove tržne produkte. Idealno priložnost podjetjem ponuja država z denarnimi subvencijami za razvoj in širitev poslovanja podjetij (Štern, 2008).

Pridobivanje nepovratnih sredstev iz skladov EU pripomore k še hitrejšemu razvoju in rasti organizacij. Evropska unija s sredstvi strukturnih skladov sodeluje pri financiranju projektov držav članic. Meja med organizacijami, ki se razvijajo, in tistimi, ki stagnirajo, je v času globalizacije še vidnejša in bolj poglobljena. Organizacije v rasti imajo v fazi prestrukturiranja možnost sofinanciranja svojih aktivnosti iz domačih in evropskih proračunskih sredstev. Organizacije, ki nenehno vlagajo v svoj razvoj s pomočjo kombiniranja lastnih sredstev, dolžniškega kapitala in nepovratnih sredstev, krajšajo investicijske cikle in so tako še konkurenčnejše, se uspešneje in hitreje modernizirajo ter zagotavljajo trajnostni razvoj.

2 Razvoj in rast podjetij s pomočjo državnih in evropskih nepovratnih sredstev

Evropska unija ne predstavlja samo naše nove, skupne politične povezave, ampak tudi široke možnosti gospodarskega napredka pri poslovanju malih, srednjih ali velikih podjetij. Poleg regulativnih in usmerjevalnih mehanizmov nudi Evropska unija tudi možnost pridobivanja finančnih sredstev, s pomočjo katerih lahko institucije, podjetja ali kmetje izboljšajo obstoječi način poslovanja, vlagajo v razvoj ali zgradijo potrebno infrastrukturo. Nepovratna in povratna sredstva so kot vir financiranja izredno zanimiva zaradi svojega vpliva na investicijski cikel delovanja organizacije. Nepovratna in povratna sredstva, ki organizacijam glede na odstotek sofinanciranja zmanjšujejo angažiranje lastnih ali dolžniških virov, zmanjšajo oziroma pocenijo njihov investicijski cikel. Organizacije, ki želijo pridobiti nepovratna ali povratna sredstva, morajo ne glede na velikost natančno določiti globalne strateške in operative cilje in naloge ter si s pomočjo mejnikov postaviti kontrolne točke in instrumente nadzora ter ukrepanja. V omenjenem okviru in v okviru proizvodnega procesa je treba določiti tudi stopnjo inovativnosti oziroma intenzivnosti vpeljevanja novih idej v delovni proces z namenom zmanjševanja stroškov poslovanja in hkrati maksimiranja ekonomskih, socialnih in okoljskih učinkov. Vir financiranja v podjetjih je torej odvisen od opredeljenosti do ciljev. Financiranje tekočega poslovanja in

financiranje raziskav ter inovativnega razvoja je izziv vsakega modernega podjetja, ki se spoprijema s konkurenčno sposobnostjo in trajnostnim razvojem.

Evropska Unija si prizadeva tudi za uravnotežen razvoj, zato z različnimi ukrepi podpira gospodarski razvoj posameznih regij. Z lizbonsko deklaracijo in njeno prenovno je bila začrtana pot, ki naj bi Evropsko unijo privedla do najbolj konkurenčne in dinamične, na znanju temelječe ekonomije v svetu, ki bo sposobna trajnostnega razvoja in gospodarske rasti ter bo ponujala boljše, predvsem pa večje možnosti zaposlovanja in intenzivnejšo socialno kohezijo. Dodeljevanje nepovratnih sredstev je namenjeno uresničevanju strateških ciljev Evropske unije. Podjetja in institucije, ki svoj sektor dejavnosti zelo dobro poznajo, poznajo tudi strateške cilje Evropske unije in jih poskušajo s svojimi projekti zadovoljiti in uresničiti. V ta namen Evropska unija poziva organizacije preko javnih razpisov, da uresničujejo zastavljene cilje znotraj začrtanih politik. Z uresničevanjem ciljev, ki so definirani v politikah, organizacije posledično uresničujejo cilje lizbonske strategije oziroma kohezije in konkurenčnosti za rast in zaposlovanje (Verhovnik, 2008).

Da bi podjetja svoje investicije uspešno delno sofinancirala iz nepovratnih sredstev, morajo najprej natančno preučiti izzive, ki jih prinaša politika EU, instrumente financiranja in menedžment evropskih projektov. Finančni instrumenti so razporejeni v programe spodbud, in sicer v decentralizirane in centralizirane programe. Decentralizirani so namenjeni sofinanciranju razvoja v posameznih evropskih regijah, kamor spada tudi Slovenija, in jih v skladu s pogodbo upravlja vsaka posamezna država članica EU. Denar se dodeljuje v skladu s prioritetami razvoja, ki so zapisane v operativnih programih. Zastavljene prioritete so plod strateških in operativnih ciljev posameznih regij. Za izvajanje zastavljenih ciljev skrbijo sektorska ministrstva, ki preko svojih služb in agencij objavljajo ustrezne razpise za sofinanciranje projektov. Centralizirane programe pa upravlja ustrezni direktorati in službe Evropske unije. Denar centraliziranih programov je namenjen izvajanju projektov, ki uresničujejo izzive in cilje, zadane v politiki in strategiji EU. Slovensko podjetje lahko dostopa do nepovratnih sredstev preko razpisov slovenskih ministrstev in njihovih agencij, ki dodeljujejo nepovratna in povratna sredstva v skladu s prioritetami, določenimi v treh operativnih programih ali preko javnih pozivov evropskih institucij. Ta dodeljujejo sredstva za realizacijo projektov, ki so skladni s cilji evropske politike. Za uspešno prijavo projektne ideje na razpis je treba natančno in izčrpno pripraviti razpisno dokumentacijo in potem skladno z načrti voditi odobrene evropske projekte. Ne glede na vrsto razpisa oziroma višino zaprošenih nepovratnih sredstev je treba pri pripravi in vodenju projektov upoštevati zakonitosti in specifikke, ki jih narekuje evropska politika (Verhovnik, 2008).

Nepovratna sredstva so torej namenjena spodbujanju posameznih gospodarskih aktivnosti in večanju konkurenčnosti podjetja, posameznega geografskega območja, regije, države ali meddržavnega sodelovanja. Ta sredstva predstavljajo dodaten vir financiranja organizacije kot celote ali zgolj posameznih projektov. S pridobitvijo nepovratnih sredstev se zmanjšajo sredstva iz lastniških in/ali dolžniških virov fi-

nanciranja. Tako podjetje lahko poceni celotno financiranje določene investicije. S pridobitvijo nepovratnih sredstev se skrajša doba realizacije posameznih projektov ter pride do prenosa znanja in vzpostavitve novih strateških partnerskih povezav.

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo pridobila znatna sredstva za podporo malim in srednjim podjetjem. Pooblaščen slovenske institucije, ministrstva in agencije na različnih področjih razdeljujejo subvencije, posojila z ugodno obrestno mero in garancije za mala in srednja podjetja po pravilih Evropske unije. Pod subvencioniranimi pogoji lahko mala in srednje velika podjetja pridobijo povratna in nepovratna sredstva. Povratna sredstva so večinoma v obliki ugodnih posojil, ki jih podjetja pridobijo pri različnih državnih institucijah. Le-ta podjetja navadno pridobijo za dolgoročne investicije v opredmetena ali neopredmetena osnovna sredstva. Nepovratna sredstva pa so namenjena podjetjem, ki vlagajo v rast in razvoj svojega poslovanja. Mala in srednje velika podjetja, ki poslušajo razmeroma dobro in imajo smeje ideje, imajo dobre možnosti za pridobitev državnih subvencij oziroma nepovratnih sredstev (Štern, 2008). Najprej je treba ugotoviti, ali podjetje in projekt, ki so si ga zastavili, ustreza namenu določenega razpisa. Subvencije za še tako idejno dober projekt ni mogoče pridobiti, če le-ta ne ustreza pogojem razpisa. Najpomembnejše je, da je razpisna vloga popolna ter ustrezno opremljena z zahtevanimi prilogami. Pomembna je tudi oddaja v predpisanem roku, pri čemer moramo biti zelo pozorni na dovoljene načine oddaje razpisne dokumentacije. Praviloma so zahtevani pogoji razpisa povečanje števila zaposlenih najmanj za enega delavca ter izboljšanje opremljenosti podjetja in delovnih razmer, poslovanja z vidika povečanja prihodka podjetja in dobička oziroma povečanje dodane vrednosti.

Pridobitev povratnih ali nepovratnih sredstev mora imeti za podjetje stimulativen učinek in mora spodbujati njegov razvoj, gospodarsko dejavnost ali regijo, v kateri deluje, in ne sme biti usmerjena samo k zmanjševanju tekočih stroškov podjetja. Glavni cilj mora biti krepitev ključnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v pogojih globalne konkurence, kot so tehnologija in inovativnost, fleksibilnost, podjetništvo in organiziranost, ki omogočajo kar največjo inovativnost in podjetniško ravnanje zaposlenih, kakor tudi strategijo stalnih sprememb v proizvodnem postopku, proizvodni in načrtovanju.

Izvedba investicije z nepovratnimi sredstvi skrajša investicijsko dobo posameznega projekta, hkrati pa omogoča sledenje nenehnim spremembam na trgu, posodobitev proizvodnih oziroma drugih delovnih obratov ter posledično omogoča hitrejšo rast in pospešen razvoj organizacije. Trenutne poslovne razmere podjetjem ne omogočajo intenzivnega vlaganja v razvoj in prilagajanja spremembam, saj se jih večina bojuje za obstoj na trgu in preživetje. Finančnih sredstev za razvoj trenutno ni. Delno sofinanciranje investicij, predvsem razvoja, pa organizacijam omogoča rast in razvoj tudi v teh, zanje ne najbolj ugodnih razmerah. Tisti, ki v tem obdobju ne stagnirajo, temveč vlagajo v razvoj podjetja, ne glede na vrsto finančnih sredstev, s katerimi operirajo, bodo v tem času ustvarili poglobljeno konkurenčno prednost pred ostalimi, ki jo bo v drugih razmerah zelo težko nadoknaditi.

3 Zaključek

Evropska unija nudi pomoč podjetjem preko strukturnih skladov, ki so za gospodarstvo najpomembnejša oblika finančne pomoči. Sledijo cilju regionalne politike in želijo omogočiti razmere za doseganje trajnostnega in enakomernejšega razvoja vseh članic EU, predvsem njihovih regij. Tako EU podpira razvoj šibkejših regij, zato so sredstva iz strukturnih skladov razdeljena tistim regijam in skupinam, ki jih najbolj potrebujejo. Slovenija je s pridružitvijo k Evropski uniji pridobila možnost sodelovanja pri različnih programih EU, ki razpisujejo nepovratna sredstva za izvedbo raznovrstnih projektov in podpirajo zastavljeno politiko (okvirne programe). Po uspešnosti poslovanja te organizacije še krepko zaostajajo za svojimi vrstnicami iz držav zahodne Evrope. Še vedno lahko kot enega od glavnih vzrokov premajhne rasti mikro, malih in srednje velikih podjetij izpostavimo dostop do ustreznih finančnih virov. Dolžniški kapital še vedno prevladuje pri financiranju investicij, ker je organiziranega tveganega kapitala za financiranje večjih projektov, ki bi zajemal tako semenski kapital kot kapital za nadaljnjo rast podjetij, premalo oziroma je za mikro in mala podjetja nedosegljiv. Država lahko razvoj mikro, malih in srednje velikih podjetij ter obrti spodbudi z dodeljevanjem državne pomoči, za katero veljajo natančno določena pravila, predpisana s strani Evropske komisije.

Nepovratna sredstva EU omogočajo hitrejši razvoj in rast podjetja, saj se del načrtovane investicije sofinancira z nepovratnimi sredstvi, za katera nam ni treba odplačevati ne kredita in ne obresti. Trenutna finančna situacija, ki vlada na trgu, je za dobro stoječa podjetja in tista, ki so na trgu pripravljena nekoliko več tvegati, idealna priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti pred ostalimi tekmeci na trgu ter pospešeno rast in razvoj poslovanja, tako znotraj kot tudi zunaj slovenskih meja. Država z nepovratnimi sredstvi in državnimi subvencijami še dodatno podkrepi konkurenčno prednost tistih podjetij, ki si subvencije pridobijo. Podjetja morajo pred prijavo svojih idej natančno preučiti pogoje in zahteve javnega razpisa ter skladno z le-temi pripraviti ustrezno razpisno dokumentacijo. Za dvig rasti poslovanja morajo podjetja še intenzivneje vlagati v svoj razvoj in obstoječe razmere izkoristiti za ustvarjanje nove vrednosti, ki bo podjetje pripeljala do zelenih ciljev.

LITERATURA

1. Godec, U. (2008). S prilagajanjem skozi krizne čase. Mariborski utrip, No. 17, str. 6.
2. Prošt, E. (1993). Recesija je lahko tudi priložnost za rast proizvodnje v slovenjgraškem TUS Preventu. Večer, Vol. 49, No. 249, str. 10.
3. Skuk T., A. (2005). Nadaljnji razvoj Evropske unije. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
4. Štiblar, F. (2008). Globalna kriza in Slovenija. Gospodarska gibanja, No. 406, str. 6-17.
5. Tomažin, M. (2008). Recesija tudi v Sloveniji? Pravna praksa, Vol. 27, No. 6/7, str. 44.
6. Verhovnik, J., Filipič, L., Štern, B., Zelenič, A. (2008). Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU. Maribor: Forum Media.

Mag. Barbara Rodica

Ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetij z inovacijami

UDK 658:339.137.2:001.895

KLJUČNE BESEDE: podjetja, inovativnost, trženje, znanje.

POVZETEK - Podjetja kot sestavni del družbe so močno odvisna od globalnih sprememb v okolju. Le z nenehnimi izboljšavami in ustvarjanjem prednosti, s hitrejšim ustvarjanjem in uporabo znanja pred tekmeči so podjetja uspešna na globalnem, hitro spreminjajočem se trgu. Inovacije predstavljajo temelj za dolgoročno uspešno poslovanje podjetij. Inovativnost podjetjem omogoča večjo konkurenčnost in donosnost z ustvarjanjem, razvijanjem ali inovativnim trženjem novih izdelkov in idej oz. postopkov. Številne raziskave kažejo, da sta tržna naravnost in inovativnost pomembna vzvoda uspešnosti podjetja. Povezanost med tržno naravnostjo in inoviranjem oziroma med ustvarjalnostjo in ustvarjanjem vrednosti za izbrane kupce ter uspešnostjo podjetja poskušamo prikazati z rezultati raziskav, ki so bile izvedene v podjetjih. Poudariti želimo pomen znanja za inovacijsko sposobnost podjetij z vidika inovacijskega procesa in z vidika sposobnosti, ki jih morajo le-ta razviti, da bi lahko trgu ponudila inovacije, s katerimi bi ustvarila konkurenčne prednosti.

UDC 658:339.137.2:001.895

KEY WORDS: innovation, market orientation, open innovation, innovation capability, knowledge

ABSTRACT - Companies as an integral part of society are highly dependent on global changes in the environment. In the rapidly changing global market, companies are successful only through continuous improvement and the advantages to create and use knowledge before their competitors. Innovations provide the basis for long-term business success. They ensure that companies become more competitive and profitable due to creating, developing or marketing new products, ideas or processes in an innovative way. Numerous studies show that market orientation and innovation are important levers of business performance. The results of the research conducted among companies show the relationship between market orientation and innovation or between creativity and setting the value for customers and the performance of the selected companies. We wish to emphasise the importance of knowledge for the innovation capacity of companies in terms of the innovation process and the ability developed by companies to be able to place innovative products on the market, thereby creating a competitive advantage.

1 Uvod

Danes morajo podjetja neprestano sistematično razvijati, premišljeno in hitro uvajati nove poslovne modele, organizacijske rešitve, inovativne proizvode ter obvladovati nove poslovne povezave in trge ter krepiti svoje inovacijske sposobnosti. Tako lahko tekmujejo v globalnem okolju ali so celo korak pred konkurenco. Pri tem gre za krepitev menedžerskih, organizacijskih in tehnoloških sposobnosti, s katerimi podjetja ohranjajo in povečujejo svoje konkurenčne prednosti. Zaradi velikega pomena inovacij za konkurenčno prednost podjetja in njegovo uspešnost, mnogo raziskav številni raziskovalci posvečajo prav njim. Po Bodlaj (2009) številne raziskave kažejo, da je tržna naravnost eden izmed pomembnih vzvodov uspešnosti podjetja in jo je smiselno obravnavati skupaj z drugimi dejavniki uspešnosti podjetja.

2 Inovacije in inovacijski procesi

Schumpeter (2010) ugotavlja, da je mogoče gospodarski napredek doseči s tehnološkim napredkom, torej z inovacijami, ki so v tesni povezavi z razvojem tržišč in velikostjo organizacije. Za inovacijske procese, ki jih deli na tri faze (od invencije, prek inovacije, do stopnje difuzije idej) so potrebni izobraženi kreativni posamezniki, ki imajo ustrezno znanje. Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, šele nazadnje inovacija (Likar, 2006). Kljub vedno večjemu pomenu inovacij so težave z razumevanjem tega pojma (Oslo Manual, 2005). Inovacija je po definiciji novost, ustvarjanje nečesa kvalitativno novega skozi procese učenja in razvijanja znanja. Inovacija je lahko sestavljena tudi iz niza manjših sprememb. Statistični urad Republike Slovenije meri inovacijsko dejavnost slovenskih podjetij v skladu z mednarodno metodologijo OECD in s priporočili evropskega statističnega urada Eurostat za poenoten popis inovacijske dejavnosti (SURs). Rezultat inoviranja so lahko tehnično–tehnološke novosti, lahko so družbene ali netehnološke narave (Likar, 2000).

Tehnološke inovacije:

- Inovacija proizvoda (izdelka ali storitve), ki je uvedba novega ali bistveno izboljšanega izdelka ali storitve na tržišče, glede na njegove sposobnosti, kot so izboljšana programska oprema, prijaznost do uporabnika idr.
- Inovacija postopka, ki je uveljavitev novega ali bistveno izboljšanega proizvodnega postopka, načina za distribucijo surovin, izdelkov ali storitev ali pa podporne dejavnosti za izdelke ali storitve.

Netehnološke inovacije:

- Inovacija na področju organizacije pomeni izvajanje novih organizacijskih metod v poslovanju podjetja, novih metod za organiziranje delovne odgovornosti in odločanja ter novih metod v zunanjih odnosih (z drugimi podjetji ali javnimi ustanovami).
- Inovacija na področju trženja je uveljavitev pomembne spremembe v estetskem oblikovanju oz. embalaži izdelka ali storitve. Zajema tudi nove medije ali tehnike za promocijo proizvodov ter nove metode za plasiranje proizvodov ali prodajnih kanalov in tudi nove metode za oblikovanje cen izdelkov in storitev (http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/23-059-mp.htm#_Toc307478021).

Likar (2006) navaja naslednje ekonomske cilje inoviranja: rast dodane vrednosti, zniževanje proizvodnih stroškov, rast deleža uspešnih invencij, ki so postale inovacije, dvig kakovosti izdelka ali storitve, izboljšanje učinkovitosti razvoja, pospešitev in skrajšanje časa uvajanja novih izdelkov ali storitev ter razvoj novih družin izdelkov ali storitev. Ugotavlja, da je inoviranje težavno. Čeprav so koristi inoviranja splošno znane, se mnoga podjetja za to ne odločijo.

Za konkurenčnost gospodarstva so, kot je zapisal Gramc (2007), najpomembnejša inovativna podjetja. Poudari, da za njih ni značilno oziroma dovolj to, da imajo modernejšo opremo, izobražene zaposlene in da veliko investirajo v raziskave in razvoj,

temveč da imajo nekaj več kot njihovi tekmeci – razpoložljive vire znajo kombinirati na način, ki ga je težko posnemati. Lahko gre za izjemne podjetniške ideje, za nadpovprečno učinkovite načine proizvodnje, strategije, organizacijske strukture ali za tehnološko izboljšanje oz. nove proizvode.

Inovacijski proces je zaporedje dejavnosti, ki jih mora opraviti inovator pri transformaciji ideje v inovacijo. V tem procesu so najpomembnejše dejavnosti definicija problema, ovrednotenje alternativ, odločitev o nadaljnjem poteku inovacijskega procesa, predaja možne inovacije porabnikom. Pri ugotavljanju vpliva na uspešnost inovacijskega procesa je treba vključiti različne funkcije, kot so: raziskave in razvoj, načrtovanje, upravljanje človeških virov, temeljne poslovne funkcije podjetja z neposrednim vplivom na inovacijski proces (Bastič, 2007).

Pomen inovacij povečujejo spreminjajoče se porabnikove preference, razvoj novih tehnologij, skrajševanje življenjskega cikla izdelkov in naraščajoča globalna konkurenca. Inovacije niso pomembne le za rast podjetja, temveč tudi za njegovo preživetje na dolgi rok. Podatki kažejo, da so inovacijski produkti pogosto neuspešni na trgu (do 75 %), inovacijski cikel pa je praviloma povezan z velikimi vložki oz. naložbami, kar vpliva na previdnost pri inoviranju. Za pospeševanje in razvoj inovacij morajo biti podjetja tržno usmerjena in organizirana na višjih stopnjah učenja. Na inovacijsko sposobnost podjetij vpliva marketinško znanje, sposobnost spreminjanja tega znanja, skupno marketinško znanje. Podjetja morajo biti sposobna zaznati spremembe v okolju in nastajajoče trende, odkriti prikriti tržne potrebe in jih pretvoriti v priložnosti oz. novo znanje. Pri oblikovanju baze znanja je kritična faza takrat, ko nadomeščamo staro znanje z novim, kjer tveganje neuspeha narašča s količino potrebnega novega znanja. Največ prispevajo k inovacijskim sposobnostim podjetja spremembe skupnega znanja, ki jih podjetja pridobijo v organiziranem procesu pridobivanja novih informacij in njihovi transformaciji v znanje (Bastič, 2007). Bodlaj (2008) je v raziskavi o inovativnosti poudarila, da so inovacije pomembne za ohranjanje oziroma povečanje konkurenčne prednosti podjetja, preživetje podjetja na dolgi rok, povečanje povpraševanja po izdelkih ali storitvah podjetja in da omogočajo zniževanje stroškov.

Podjetje je po definiciji inovativno, če v enem letu uvede eno samo novost. Niti ni nujno, da je to res nekaj čisto novega. Dovolj je že sprememba obstoječega izdelka ali delovnega postopka v podjetju. Za prava inovativna podjetja se štejejo tista, ki imajo vsaj en predlog za inovacijo na zaposlenega na leto. Inovativnost mora v podjetju postati vrednota, ki se ceni, se nagraduje ter vpliva na plačo in napredovanje. V Sloveniji je sorazmerno malo podjetij, ki bi zaposlene načrtno spodbujala k inovacijam (http://www.mladina.si/tehdnik/200838/tekma_za_trzni_delez).

3 Inovacijski potenciali v EU in Sloveniji

Države EU se zavedajo, da je za višjo inovacijsko dejavnost potrebno intenzivno vlaganje v človeške vire, raziskave, razvoj in tudi v informacijsko-telekomunikacijsko tehnologijo, ki vzpostavlja ustrezne pogoje za to. V času pospešene globalizacije se poleg konkurenčne tekme med podjetji dogaja konkurenčna tekma med posameznimi »lokalnimi« (država, regija) skupnostmi pri ustvarjanju kakovostnega okolja učenja, znanja in inovacij.

Koncept, ki obravnava inovativnost različnih ravni, se imenuje nacionalni inovacijski sistem (ki obravnava inovativnost celostno in interdisciplinarno), v katerega so vključeni: podjetja, univerze (izobraževalne organizacije), raziskovalne inštitucije, delovne organizacije, ki spodbujajo znanstveno tehnološki napredek, in vlada. Eurostat ocenjuje inovacijski potencial držav z naslednjimi indikatorji: stopnja izobrazbe mladostnikov glede na spol, število diplomantov tehničnih in naravoslovnih visokih šol glede na spol, delež izdatkov, namenjen za razvojno-raziskovalno delo, število patentnih prijav (na Evropskem patentnem uradu), število patentnih prijav v ZDA in višina investicij v tvegane naložbe.

Države, ki dosegajo na področju znanosti, tehnološkega razvoja in inoviranja dobre rezultate, so uspele zagotoviti ugodne okvirne razmere, ki spodbudno vplivajo na poglobitve nosilce teh dejavnosti. V ta sklop uvrščamo različne dejavnike, ki neposredno ali posredno vplivajo na raziskovalno dejavnost, inoviranje in tehnološki razvoj: stopnja konkurence na trgu, obseg in način financiranja raziskovalno-razvojne dejavnosti, mehanizmi za sodelovanje med znanstvenoraziskovalno sfero in podjetji, stopnja razvitosti podpornih storitev, finančni in davčni sistem, upravni postopki, izobraževalni sistem, družbeno okolje, ki podpira podjetnost in inovativnost, znanje za gospodarstvo s povečanjem kakovosti, ustvarjalnosti in učinkovitosti izobraževalnega sistema ter vseživljenjskega učenja (ljudje in vrednote), doseganje konsenza o usmeritvah, prioritetah in ciljih tehnološkega razvoja, oblikovanje povezanega okolja znanstvene, inovacijske, tehnološke in podjetniške kulture, spodbujanje h kreativnosti, inovativnosti na vseh področjih idr.

V raziskavi inovativnosti v evropskih in drugih državah, ki je bila narejena za Lestvico Evropske inovativnosti (EIS), so države, ki so sodelovale v raziskavi leta 2010, razporedili v naslednje kategorije:

- *vodilni na inovacijskem področju*: Danska, Finska, Nemčija, Švedska, Švica (so uspešnejše od povprečja EU 27);
- *inovacijski sledilci*: Avstrija, Belgija, Ciper, Estonija, Francija, Irska, Luksemburg, Slovenija, Nizozemska, Velika Britanija;
- *zmerno inovacijske države*: Češka, Grčija, Madžarska, Italija, Malta, Poljska, Portugalska, Slovaška, Španija;
- *inovacijski lovilci*: Bolgarija, Latvija, Litva in Romunija.

Analiza stopenj gospodarske rasti v članicah OECD je pokazala, da so najhitreje rasle tiste države, ki jim je uspelo najhitreje razviti nove izdelke, procese in storitve na podlagi novih tehnologij (in ne nujno tiste, v katerih je prišlo do razvoja novih tehnologij). Zato se poudarja, da je inovacijska sposobnost države pomembnejša od katerega koli posamičnega tehnološkega odkritja. Poleg invencijske sposobnosti je torej najpomembnejša inovacijska sposobnost: sposobnost prenosa in tržne uporabe novega znanja. To pa pomeni izziv za politiko držav na področju spodbujanja gospodarskega razvoja: kako povečati učinkovitost inovacijskega delovanja.

V državah, ki dosegajo dobre rezultate glede inovativnosti, velja, da se javni raziskovalni in izobraževalni sektor dobro povezuje z gospodarstvom, da država intenzivno vlaga v raziskave in razvoj ter da je delovna sila na splošno visoko usposobljena in motivirana. Hitri razvoj, uporaba sodobnih tehnologij in drugi dejavniki, poleg izobraževanja pa zlasti raziskave, inoviranje, vzpodbujanje podjetništva, tehnološki razvoj, informacijska tehnologija v vseh segmentih gospodarstva idr., določajo učinkovitost prehoda v na znanju temelječo družbo. Vsi ukrepi, ki naj bi spodbudili naložbe v raziskovanje, morajo biti tesno povezani z dvigom motivacije podjetij za inovativno obnašanje in dvigom njihove absorpcijske sposobnosti za vnos novih znanstvenih spoznanj v poslovanje.

Večina slovenskih podjetij zaradi neustreznih poslovnih modelov in premalo razvojno usmerjenega upravljanja še vedno posluje po ekonomiji obsega, pri kateri je pomembna količina, manj pa dodana vrednost. Razvojne možnosti slovenskega gospodarstva so omejene z možnostjo trženja domačih izdelkov in storitev ter premajhnim deležem prodaje končnim kupcem. Slovensko gospodarstvo je brez zadostnega notranjega trga, kar večinoma omejuje razvoj novih izdelkov in tehnologij ter otežuje prodor na globalne trge. Glavni cilj je okrepiti inovacijske sposobnosti podjetij, kar je pogoj za povečanje dodane vrednosti, ustvarjanje kakovostnih delovnih mest in dolgoročno konkurenčnost gospodarstva. Ukrepi na tem področju se tesno povezujejo z izobraževalno in industrijsko politiko (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020).

Trend razvoja se v Sloveniji usmerja od linearnih modelov razvoja inovacij (procesiranje končnega produkta) v oblikovanje inovacijskih mrež za iskanje celovitih rešitev (Bullinger et al., 2004). V okviru mrežnih povezav mednarodno konkurirajo in pogosto prevladujejo v globalnih nišah na osnovi edinstvenih strategij in znanja. Upravljanje inovacij v mrežah predstavlja nove izzive za podjetja in širše gledano na znanju temelječega gospodarstva. Razvoj inovativnosti v Sloveniji je vzpodbujen s pomočjo različnih državnih projektov, programov in tudi s sredstvi evropskih strukturnih skladov. Inovativnost podjetij v Sloveniji spodbuja država z zakonodajo in usmeritvami gospodarske politike (ZPOP, Strategija razvoja Slovenije, Program ukrepov za spodbujanje gospodarstva) in preko institucionalne podpore (tehnološki parki, inkubatorji ...). V okviru zakona o podpornem okolju za podjetništvo so zapisani cilji, naloge in programi za oblikovanje in razvoj inovativnega okolja na nacionalni ravni, ki jih izvajata JAPTI in Slovenski podjetniški sklad, da bi izboljšali po-

goje za razvoj in prenos znanja v podjetja, vključitev v programe Evropske unije in druge mednarodne povezave na področju pospeševanja podjetništva in inovativnosti z namenom prenosa znanja in dobrih izkušenj (Technology Park Ljubljana, 2009).

Tabela 1: Inovacijsko aktivna podjetja, Slovenija, 2006-2008

	<i>Število</i>	<i>Deleži (% vseh podjetij)</i>
Število vseh podjetij - skupaj	4594	100,0
Inovacijsko aktivna podjetja - skupaj	2310	50,3
Samo tehnološko inov. aktivna podjetja	419	9,1
Samo netehnološko inov. aktivna podjetja	732	15,9
Tehnološko in netehnološko inov. aktivna podjetja hkrati	1159	25,2
Neinovativna podjetja - skupaj	2284	49,7

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

Slovenija je po letu 2000 beležila dvig inovativnosti v podjetjih. Delež inovativnih podjetij, ki je leta 2000 znašal 21,08 % je v letu 2006 zrasel na 35,01 %. To je prispevalo tudi h gospodarski rasti, saj je BDP zrasel s 4,4 % na 6,8 % v 2007. V tabeli 1 vidimo, da je v obdobju med letoma 2006 in 2008 delež vseh inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji znašal 50,3 %. Med temi je bilo največ takih, ki so v opazovanem obdobju uvedla tehnološke in netehnološke inovacije (dobrih 50 % od vseh inovacijsko aktivnih). Inovacijsko aktivnih podjetij z netehnološkimi inovacijami je bilo 41,2 % (Tabela 1). Med tehnološkimi inovacijami je bilo največ inovacij proizvodov in postopkov.

Mala podjetja (z 10-49 zaposlenimi) so po inovacijski dejavnosti (v obdobju med letoma 2006 in 2008 z 44,5 %) v zaostanku za srednjimi in velikimi podjetji. Najbolj so se z inovacijsko dejavnostjo ukvarjala velika podjetja (podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih), inovacijsko aktivnih velikih podjetij je bilo po podatkih leta 2009 76,9 % (SURs), v celotnem obdobju med letoma 2006 in 2008 pa več kot 89 %. Med podjetji, ki se uvrščajo v predelovalne dejavnosti (54,6 %), je bilo v obdobju med letoma 2006 in 2008 več inovacijsko aktivnih kot med podjetji, ki se uvrščajo med izbrane storitvene dejavnosti (46,1 %). Mednarodne primerjave (European Innovation Scoreboard 2009) kažejo, da Slovenija zelo zaostaja po kazalnikih rasti inovativnih podjetij; po rasti in zaposlovanju v tehnološko intenzivnih panogah, zlasti storitvah (72 % povprečja EU), po intenzivnosti uvajanja novih rešitev in proizvodov na trg (67 % povprečja) ter po deležu visokotehnoloških storitev v izvozu (43 % povprečja) (Uradni list RS).

Izmed 47 dejavnosti, ki jih spremlja Statistični urad Republike Slovenije (SURs), je v tabeli 2 predstavljenih 7 dejavnosti, v katerih so bila podjetja inovacijsko najbolj aktivna. V teh dejavnostih so podjetja uvedla 1285 (55,63 %) vseh inovacij v obdobju med letoma 2006 in 2008. Za celoto je vzeto število poročevalskih enot v določeni dejavnosti, ki so bili zajeti v raziskavi. Največje število inovacij je bilo izvedenih v dejavnosti 46 - posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili (371). Največ novih ali bistveno izboljšanih izdelkov so razvili v dejavnosti proizvodnja

drugih strojev in naprav (48,8 %). Največ novih ali pomembno izboljšanih storitev je bilo izvedenih v dejavnosti 62 - računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti (50,5 % inovacij). V tej dejavnosti so v podjetjih oz. v skupini podjetij razvili največ inovacij proizvodov (53,8 %), izvedli največ novih inovacij proizvoda na njihovem tržišču (48,4 %) in tudi največ novih (49,5 %) inovacij proizvodov le za njihovo podjetje (SURs).

Tabela 2: Inovacijsko aktivna podjetja po dejavnostih, Slovenija, 2006-2008

Dejavnost	Število inovacij
22: Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	98
25: Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav	290
28: Proizvodnja drugih strojev in naprav	129
46: Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili	371
49: Kopenski promet; cevovodni transport	129
62: Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane d.	140
71: Arhitekturno in tehnično projektiranje; tehnično preizkušanje in analiz.	128
Skupaj opazovanih dejavnosti	1285
Skupaj vse dejavnosti	2310

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

Največje ovire pri inoviranju so za slovenska podjetja pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje visoko izobražene strokovne delovne sile, visoka tveganja, povezana z inovacijo, pomanjkanje informacij, neustrezna davčna zakonodaja, neučinkovita administracija. Najbolj problematični dejavniki za poslovanje podjetij so: inflacija, neučinkovita državna birokracija, neustrezno izobražena delovna sila, korupcija, slaba delovna etika (Technology Park Ljubljana, 2009, SURs).

Med pomembnejšimi prednostmi, ki prispevajo k podjetniški aktivnosti malih in srednjih podjetij v Sloveniji, sodi odprtost in konkurenčnost na regionalnem trgu, podjetniške zmogljivosti na področju usposobljenosti za podjetništvo ter podjetniške zmogljivosti, povezane z motivacijo za podjetništvo, zasnovanost in vodenje vladne politike, kulturne in družbene norme, ki podpirajo podjetniško aktivnost, razpoložljivost izobraževanja in usposabljanja za podjetniško kakovost ter dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture. Pomembno za razvoj teh podjetij je tudi povezovanje v podjetniških grozdih, kjer je uspeh delovanja posamičnega grozda precej odvisen od notranje organiziranosti grozda in načina vodenja. Učinki grozdenja so dolgoročni. Udeležena podjetja, vključena v grozde, ugotavljajo pozitivne učinke za spodbujanje in ustvarjanje spodbudne organizacijske klime, novih inovativnih idej in poslovnih rezultatov ter prenosa znanja.

Slovenija se po inovacijski aktivnosti uvršča pod evropsko povprečje. Izkušnje držav OECD kažejo, da so v zadnjem desetletju najhitreje rasle tiste države, ki so se usmerile v razvoj in trženje novih proizvodov na podlagi novih tehnologij in inovativnosti. Za uresničitev hitrejšega tehnološkega razvoja je treba spodbujati kreativnost, inovativnost na vseh področjih; spodbujati podjetništvo in podpiranje rasti novih, tehnološko usmerjenih podjetij; vključiti filozofijo skupinskega dela in spoštovanja

lastnega znanja in vedenja (patentiranje); uvajati ustrezno ažurirane učne vsebine s področja sodobnih tehnologij v učne programe na vseh stopnjah, digitalizacija in distribucija splošno zanimivih izobraževalnih vsebin; izboljšati status zaposlenih v R-R dejavnosti, da se tako prepreči njihov odliv v druga okolja idr. (Bešter et al., 2011).

4 Tržna usmerjenost, inovativnost in uspešnost podjetij v Sloveniji

Raziskave kažejo, da sta tržna naravnost in inovativnost pomembna vzvoda uspešnosti podjetja in da ju je smiselno obravnavati skupaj z drugimi dejavniki uspešnosti podjetja. Celotno verigo povezanosti med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja v raziskavi preučuje Bodlaj (2009). Ugotovi, da je pomemben dejavnik uspešnosti inovacij stopnja novosti, ker uvajanje večjih novosti vodi do večje uspešnosti inovacij. Podjetja lahko povečajo stopnjo novosti tako, da povečajo stopnjo proaktivne tržne naravnosti, ki jo dosežejo tako, da preučujejo, katere potrebe in želje bi lahko njihovi kupci imeli v prihodnosti; preučujejo potrebe in želje, ki se jih kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti (če jih o tem vprašamo neposredno); preučujejo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov; saj tako lahko odkrijejo prikrita potrebe, pa tudi tako, da razvijajo nove izdelke in storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev« (Bodlaj, 2009). Ker je povprečna stopnja tržno naravnane kulture statistično značilno višja od stopnje inovativne kulture, je za podjetja v vzorcu v povprečju bolj značilna osredotočenost na kupce in pomen nenehnega ustvarjanja večje vrednosti za kupce kot pa odprtost za nove zamisli in spremembe (Bodlaj, 2009).

Z vidika inovacijskega procesa in z vidika sposobnosti, ki jih morajo razviti podjetja, da bi povečala intenzivnost in uspešnost svoje inovacijske dejavnosti, zato da bi bila sposobna ponuditi trgu možne inovacije, je pomembno marketinško znanje in tržna usmerjenost. V rezultatih raziskave je bila potrjena veljavnost hipoteze, kjer je bil največji vpliv faktorja marketinške dejavnosti na uspeh slovenskih novih izdelkov. Tržna usmerjenost slovenskih podjetij in uporaba marketinškega znanja je ključna pri razvoju inovacij in prenosu razpoložljivega marketinškega znanja v njihove inovacijske procese, a ni zadostna. Zato bo intenzivnost in uspešnost inovacijske dejavnosti slovenskih podjetij najbolj odvisna od njihove sposobnosti ustvarjati informacijske mreže za pridobivanje podatkov o zahtevah in potrebah porabnikov na skrbno izbranih ciljnih trgih, od sposobnosti zaznati nove trende in časa, potrebnega za razvoj inovacij (Bastič, 2007).

Proaktivna tržna naravnost je eden izmed ključnih gonilnikov inovacij v organizacijah (Milfelner, 2009, str. 55-56). Obstaja pozitivna povezava med proaktivnostjo poslovanja in uspešnostjo podjetja, ambicioznostjo ter uspešnostjo podjetja in neoviranim pretokom informacij znotraj podjetja ter uspešnostjo podjetja (Jurše et al., 2007). Rezultati raziskave kažejo, da je potrebno povečati proaktivnost pri po-

slovanju, predvsem pri predstavljanju novih izdelkov/storitev, narekovanju cenovne politike in drugih aktivnostih, ki bi omogočile ustvarjanje prednosti pred konkurenti. K ambicioznosti je treba pristopiti večplastno, v povezavi z vzgojno izobraževalnimi ustanovami in sredstvi informiranja, kjer naj bi se ta ideja razširila predvsem v sodelovanje med podjetji. V sodelovanju je mogoče iskati sinergijske učinke in s tem koristi za vse vpletene subjekte. Poiskati je treba nove ideje, ki jih moramo izvajati z vidika kupca in njegovih želja, potreb, zahtev pa tudi občutij in doživetij, zato da jih bodo izbrani kupci sprejeli. Uspešnost poslovanja podjetja je povezana tudi z usmerjenostjo na ustvarjanje vrednosti za kupce, gradnjo lastne globalne miselnosti in tudi globalne miselnosti podjetja, upoštevanjem različnosti pri snovanju strategij idr. Pomembna ugotovitev raziskav (Jurše et al. 2007, Milfelner, 2009) je, da inovativnost ni neposredno povezana z uspešnostjo podjetja. Milfelner ne dokaže neposredne povezanosti inoviranja z organizacijsko uspešnostjo, Jurše et al., pa med uspešnostjo in inovativnostjo, usmerjeno na ustvarjanje novih izdelkov/storitev. Kljub temu poudarijo, da ne gre zmanjševati pomena inovativnosti, ki podobno kot tržna naravnost izhaja iz kulture organizacije in vpliva na razvoj konkurenčnih prednosti.

Glede na različne študije in raziskave, ki jih je izvajal Inštitut za ekonomska raziskovanja v Ljubljani, so perspektivni sektorji z visoko stopnjo inovativnosti v Sloveniji kemična industrija (še posebno farmacevtska industrija), informacijska in komunikacijska industrija, založništvo in tiskarstvo, živilska industrija, proizvodnja energije, turizem, finančne storitve, transport in logistika, trgovina na debelo in drobno, avtomobilska industrija, industrija izdelave orodja, kovinsko predelovalna industrija, industrija plastike in vsa preostala industrija in sektorji, aktivni v slovenskih tehnoloških mrežah (Technology Park Ljubljana, 2009).

5 Sklep

Če želijo slovenska podjetja zagotoviti uspešnost poslovanja na konkurenčnem regionalnem in globalnem trgu, morajo z različnimi ukrepi in spodbudami ustvarjati pogoje za vedno nove inovacije oziroma razvoj vedno novega znanja, da lahko z novimi, inovativnimi rešitvami prehitijo svoje tekmece. Pri izgradnji temeljev uspešnosti je treba težiti k ustvarjanju nove vrednosti za kupce in ne le k boju s konkurenti za del obstoječe vrednosti. To je mogoče doseči z inovativnim, globalnim, tržno usmerjenim in ambicioznim pristopom k poslovanju. V izboljševanju tržne usmerjenosti ter sistema ustvarjanja in prenosa znanja v inovacije bi morala slovenska podjetja iskati priložnosti za izboljšanje inovacijske sposobnosti. Inovativnost oziroma uspešnost inovacijskih procesov slovenskih podjetij bo v veliki meri odvisna od njihove sposobnosti ustvarjati informacijske mreže za pridobivanje podatkov o zahtevah in potrebah porabnikov na skrbno izbranih ciljnih trgih, od sposobnosti zaznati nove trende in potrebe, ter časa, ki ga bodo potrebovali, da bodo ustvarjeno znanje pretvorile v inovacije. Zato je na področju raziskav, inovacij in tehnološkega razvoja

ključni izziv usmerjanje in ustrezno spodbujanje raziskovalno-razvojne dejavnosti v javnem in poslovnem sektorju v tista področja, kjer lahko povežemo raziskovalni potencial z gospodarsko dejavnostjo in dosežemo dvig dodane vrednosti in višjo stopnjo konkurenčnosti. Hkrati je treba poskrbeti za oblikovanje ustrezne organizacijske strukture raziskovalnih organizacij, ki se bo sposobna bolj prilagajati izzivom sodobnega raziskovalnega dela (interdisciplinarnost, mrežno povezovanje, odprtost do različnih oblik sodelovanja).

LITERATURA

1. Bastič, M. (2007). Vpliv tržne usmerjenosti na inovacijsko sposobnost slovenskih podjetij. *Naše Gospodarstvo. Revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 53, št. 3-4, str. 31-38.
2. Bešter, J., Bučar, M., Raspor, P.: Raziskave, inovacije in tehnologija. Spletna stran: [http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit1.pdf/](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit1.pdf) [Citirano 6. 5. 2011].
3. Bodlaj, M. (2008). Pomen inovativnosti za uspešnost slovenskih podjetij. *Uspeh*, št. 2, str. 9.
4. Bodlaj, M. (2009). Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja : konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
5. Bullinger, H. –J. et al. (2004) Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, 1366-588X, Volume 42, Issue 17, 2004, p. 3337–3353.
6. Gramc, B. (2007). Ocena tehnološke sposobnosti slovenskih podjetij po modelu Svetovne banke. *Naše gospodarstvo*, 53, št. 3-4, str. 18-30.
7. <http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/ch02s04.html>. [Citirano 15. 11. 2011].
8. <http://www.stat.si>. [Citirano 12. 2. 2012].
9. http://www.tp-lj.si/media/studija.o.stanju.podjetnistva_slo.pdf. [Citirano 6. 7. 2011].
10. Jurše, M., Tominc, P., Prosenak, D. (2007). Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnik uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 53, št. 1-2, str. 3-17.
11. Likar, B. (2000). *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Korona plus.
12. Likar, B. et al. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
13. Milfelner, B., (2009). Vloga proaktivne in odzivne tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov. *Naše gospodarstvo*, 55, št. 1-2, str. 51-58.
14. Oslo, M. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. OECD.
15. Schumpeter, J. A. (2010). *Ali lahko kapitalizem preživi?* Ljubljana: Studia humanitatis.

Na razmeđu globalizacije i teritorijalnih posebnosti

UDK 005.44:332.122

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, identitet, ekonomija, nacija, regija

POVZETEK - Globalizacija sa svojim protuslovljima ima nesumnjivi utjecaj na identitet naroda i ljudi. S jedne strane ona djeluje kao kontinuitet povijesnog razvoja u smjeru jednog modela svjetskog društva. S druge strane globalizacija otvara mogućnost revitalizacije kulturnih identiteta, jer se svijet sve više individualizira. Na globalnoj pozornici dakle otkriva nam se novi svijet, kojemu se moraju prilagoditi i gospodarski subjekti, nacije kao i pojedinci. Umjesto dominantne uloge nacionalnih država, naizgled, imamo novi svijet kojeg pokreću »regije-države« i nove ekonomske platforme, a ne tradicionalne nacije ili tradicionalna ekonomija. Istodobno s procesom globalizacije događa se eksplozija novih pripadnosti, koje nalaze svoje djelomično utemeljenje na starim etničkim i vjerskim osjećajima. I gospodarstvo, koje se s jedne strane globalizira, s druge mora uzeti u obzir sve više lokalne navike i specifičnosti. Teritorij nije izgubio na važnosti zbog globalizacije, već je još više je potencirana njegova uloga i kao ekonomski značaj i kao »zaštitnički faktor« u trenutku kad su stare nacije-države u krizi.

UDC 005.44:332.122

KEY WORDS: globalisation, identity, economy, nation, region

ABSTRACT - Despite its contradictions, globalisation has, without doubt, an effect on the identity of nations and people. On the one hand, it acts as the continuation of historical development, heading toward the formation of one specific model of world society. On the other hand, globalisation offers the possibility to revitalise cultural identities, as the world becomes all the more individualised. Therefore, a new global world is emerging and making legal entities, nations and individuals to adjust to it. Instead of the dominant role played by nation states, the new world is run by »region-countries« and new economic platforms rather than nations or the economies in a traditional sense. The process of globalisation occurs simultaneously with an onslaught of new affiliations that are still partly founded on the pre-existing ethnic and religious beliefs. The economy is increasingly globalised, but it also has to take account of local habits and special features. The territory has not lost its importance because of globalisation, but its role is even more important in terms of its economic character and the »protection factor« in times when old nation states find themselves in a crisis.

1 Uvod

Globalizacija sa svojim protuslovljima ima nesumnjivi utjecaj na identitet naroda i ljudi. S jedne strane ona djeluje kao kontinuitet povijesnog razvoja u smjeru jednog modela svjetskog društva. S druge strane globalizacija otvara mogućnost revitalizacije kulturnih identiteta, jer se svijet sve više individualizira. Na globalnoj pozornici, dakle, otkriva nam se novi svijet, kojemu se moraju prilagoditi i gospodarski subjekti, nacije, kao i pojedinci. Umjesto dominantne uloge nacionalnih država, naizgled, imamo novi svijet kojeg pokreću »regije-države« i nove ekonomske platforme, a ne tradicionalne nacije ili tradicionalna ekonomija. Istodobno s procesom globalizacije događa se eksplozija novih pripadnosti, koje nalaze svoje djelomično utemeljenje na starim etničkim i vjerskim osjećajima. I gospodarstvo, koje se s jedne strane globalizira, a s druge mora uzeti u obzir sve više lokalne navike i specifičnosti. Teritorij nije izgubio na

važnosti zbog globalizacije, već je još više potencirana njegova uloga i kao ekonomski značaj i kao »zaštitnički faktor« u trenutku kad su stare nacije - države u krizi.

2 Etnonacionalno buđenje

Kad govorimo o naciji, ne moramo nužno misliti na strogo etnički čimbenik, na zajedničke korijene. Amerika, na primjer, nije stvorila narod Amerikanaca na etnonacionalnoj osnovi. Amerikanci nisu narod, koji ima tisućljetni razvoj. Neosporno je da je Amerika moderna činjenica. Ali na isti način mogu se zamišljati nove »nacije« i u Europi, koje mogu nastati od regija i drugih širih, ali sličnih grupacija. Uvijek je moguće naknadno »stvoriti« zajedničku prošlost po potrebi. Nacija nije činjenica, nego povijesno, ideološka konstrukcija. Zbog toga kriza tradicionalnih nacija ne mora nužno značiti prevladavanje nacionalnog naboja, pa i onog destruktivnog. Novi osjećaji etničke pripadnosti u doba globalizacije nisu plod tradicije koja ima svoje korijene u povijesti države-nacije, nego su specifični proizvod promjena koje se događaju u kompleksnom društvu. Danas etnička solidarnost izvire u čitavoj svojoj samostalnosti, dok se istodobno razvodnjavaju druge pripadnosti, onda (...) daje simbolično obzorje u kojem progovaraju drugi konfliktni elementi, koji nadilaze etnički specifikum. (Melucci, 1982)

Implikacije kompleksnosti bez presedana današnjeg svijeta su ogromne. Mijenjaju se geografski centri ekonomskog rasta, razvija se globalno pleme »netijanaca«, mijenjaju se uloge lidera u svijetu kojem doista ponestaju granice. Svugdje postaju sve snažnije sekte i etničke grupacije, vjerski i nacionalistički osjećaji, odnosno grupe bazirane na zajedničkoj pripadnosti (...) Iz ruševina modernih društava i njihovih institucija izrastaju, s jedne strane globalne mreže proizvodnje, potrošnje i komunikacij, a s druge strane povratak zajednici. (Tourain. 1998)

3 Model u krizi

Globalizacija danas djeluje u pravcu slabljenja uloge nacionalnih država, ali izaziva i socijalno raslojavanje društva. Ekonomska konvergencija sa zemljama EU za jugoistočnu Europu trenutačno predstavlja najvažniji aspekt ekonomske globalizacije. Do posljednjeg vala recesije i svjetske krize socijalno tržišno gospodarstvo bilo je vrlo uspješan koncept razvitka u demokratskim zemljama Europe, kojim se željelo spojiti tržišno gospodarstvo i društvenu jednakost. Međutim pod utjecajem globalizacije ovaj model je skoro svugdje u krizi i vladajuće elite ga žele promijeniti radi veće konkurentnosti nacionalnih privreda. Država blagostanja, naročito na Mediteranu, odumire pod teretom krize i zahtijeva, da se ispune kriteriji iz Maastrichta. Globalizacijski procesi utjecali su na promjene odnosa između kapitala i rada u pravcu preraspodjele na štetu prava radno zavisnog stanovništva. Neokonzervativna politička filozofija i

s tim povezani neoliberalni model ekonomske politike idu za smanjenjem državnih rashoda na štetu siromašnih kako bi se demontirala socijalna država i tako povećala međunarodna konkurentnost privrede. Kina je putokaz i za Europu.

4 Nesklad u kulturi

Globalizacija međutim nije unijela samo nesklad u ekonomiju i razvoj, nesklad na tržištu i na pristupe k njemu, već je unijela nesklad na područje kulture i na sferu psihe. Ona unosi sve više novina na području ljudskih odnosa, kako osobnih tako i društvenih. Ono što danas nazivamo globalizacijom dakle višeznačan je proces. Obično se naglašava povezanost svijeta na osnovi novih tehnologija, informacijsko komunikacijske revolucije, uz sve stroža ograničenja prostora javne intervencije države. Ipak, to još ne znači posvemašnju homogenizaciju. Umjesto da proizvede homogenizaciju, potrošačke navike stvaraju različitost, jer oni proizvodi koji su jednaki u trenutku kupovine, mogu biti mnogostruko rekontekstualizirani od strane različitih društvenih grupacija. (Sassatelli, 2003)

U globalnom selu pojedinac je prestrašen, vapi za nekom novom sigurnosti i u nedostatku države blagostanja koja sve više tone, gleda na regiju, na religiju, na bilo što, što je u stanju pružiti barem privid zaštite. To što je nacionalna država u krizi, još ne znači da nacija i etničko nacionalni osjećaj, koji je formirao tu državu, je isto tako ozbiljno narušen. Jednostavno umjesto građanske države postoji realna opasnost buđenja nacionalističke države ili neodržave - regije, u kojoj će se lako naći novi unutarnji ili vanjski »neprijatelji«.

Kada gledamo ono što se događa na Bliskom istoku i u sjevernoj Africi ne možemo uopće biti sigurni da se radi samo o želji za promjenama. Možda se radi o nečem puno širem: o globalnom buđenju koje razara sustav, na kojem je počivala do sada globalizacija. U svom govoru 2010 na kongresu u Montrealu, Zbigniew Brzezinski je napomenuo da demografska bomba, povećanje razine školovanja bez jasnih mogućnosti zapošljavanja i prosperiteta u mnogim zemljama prijeti globalnoj stabilnosti. Zahvaljujući modernim komunikacijama ti mladi ljudi stvaraju vlastitu percepciju onoga što se drugdje događa i vrlo je lako demagoški zapaliti fitilj pozivajući se na vjerske, nacionalne ili ideološke osjećaje. I nije ih uopće lako kontrolirati.

Shvatiti globalizaciju kao neki ideološki doktrinarni ideal može biti jako opasno, jer time dobivaju na značenju one društvene snage, koje se tome protive, jer imaju priliku da se postave kao »zaštitnice« prestrašenog puka. Princip globalizacije ostaje i dalje princip konkurencije i sve više će biti onih koji će se pokušati na različite načine zaštititi od te globalne konkurencije. Princip konkurencije je taj koji pokreće aktere globalizacije, ali ne daje jednake uvjete svima i zbog toga se upravo događaju neki procesi, koji zabrinjavaju. Samo pitanje svjetskog tržišta, planetarnog djelovanja preko globalizacije pozicionira neke narode, neke grupe, neka mjesta, čak i unutar pojedinih naroda u sasvim nove okolnosti, nove odnose i stavlja ih pred nove probleme. Globalizacija, zajedno s krizom nacionalne države, postavlja i pitanje regionalizacije.

Zahtjevi za jačanjem regionalizacije pokazuju dakle da se ne može društvom upravljati na standardan način po jedinstvenoj, centraliziranoj regulaciji, jer su interesi vrlo raznovrsni. Danas je postalo važno ne toliko nametnuti uspješni model poduzeća u svim kontekstima, koliko pronaći adekvatne kanale suradnje s podnebljem u kojem se radi, pokazujući fleksibilnost i koristeći pritom kompetencije lokalnih partnera i managera. (Becattini, 2000) Inače vitalnost mnogih europskih gradova male i srednje veličine i dinamizam nekih lokalnih društava, često s ograničenim zemljopisnim resursima, ali koji imaju veliki potencijal unutarnje suradnje, jasno pokazuju da teritorij kao društveno-ekonomski akter nije realnost u nestajanju. (Veltz, 1998) Danas utrka za kapitalom postaje sve ubrzanija, što pospješuje poslovna spajanja multinacionalnih kompanija, pa kapital prelazi u sve manje ruku. No ne treba se »nadati« da se time stvaraju sigurne osnove za multinacionalni i multikulturni svijet. Ipak velike tvrtke nose pečat njihovog nacionalnog podrijetla, ne samo što se tiče kapitala, nego i kulture i dobrog djela managementa. Velike kompanije ipak daju prednost svojim »sunarodnjacima« kad se radi o dodjeli poslova, o povjerenju. (Lafay, 1998)

5 Otpori globalizaciji

Pogrešno bi bilo shvatiti današnja trvenja u mnogim dijelovima svijeta kao stremljenja demokraciji i slobodi zapadnog tipa. Ipak demokracija nije univerzalan lijek, odnosno nije u svim društvima jednaka, nužna i moguća. Siromašna društva može dovesti do razdora i konflikta, a bogata do novoga društvenog poretka, u kojem krupni bogataši stvaraju velike multikompanije koje imaju vlastiti teritorij, etiku, policiju i nadzor te postaju autonomne jedinice unutar suverenoga teritorija neke zemlje, što dovodi do fragmentacije društvenoga tkiva, izolacije pojedinca, a to opet vodi pasivnosti, kriminalu, korupciji i nepovjerenju u politički sustav. U svakom slučaju, globalizacijski svijet donosi promjene normi i vrijednosti u svijetu, stvara otvorenije i liberalnije društvo, ali i pojavu da se među gubitnicima javljaju politički sustavi koji su dolaskom liberalizacije nestali, poput desničarskih. To je zbog toga što su jedine snage koje se mogu oduprijeti globalizmu razne religije i civilizacije.

Pri kraju dvadesetoga stoljeća s početkom globalizacijskoga doba liberalna demokracija doživjela je neizmjeran uspjeh. Postala je prevladavajući politički model ustrojanja društva u većini zemalja u svijetu. Međutim, istodobno su se na obzoru pojavile nove opasnosti i izazovi. Na vidjelo je izašla opasnost da bi globalizacijski proces mogao smanjiti područje izvornoga političkoga djelovanja i javnoga prostora, što je neizostavan temelj demokracije. Razarajući fundamentalne sastavnice nacionalne države – kao što su suverenost, teritorijalna vlast, državni narod i nacija – globalizacija istodobno razara institucionalna sidra dosadašnje liberalne predstavničke demokracije.

Do sada u borbi ideologija, liberalizam i nacionalizam su uvijek pobijedili u okršaju s komunizmom. Neoliberalizam je zapravo trijumfirao nad realnim socijalizmom. Bilo bi međutim pogrešno gledati na taj neoliberalizam kao na pravo stremljenje

demokraciji i tržišnoj privredi. Ipak je u istočnoj Europi, a ne samo u bivšoj Jugoslaviji nacija odigrala ključnu ulogu u slamanju sovjetskog carstva, već od pobune u Budimpešti 1954, potom Praškog proljeća, pa do pada Berlinskog zida. Ideja da su ovi ustanci povezani sa željom demokracije ili socijalizma s ljudskim likom predstavlja povijesnu iluziju, bez ikakvog povijesnog utemeljenja, (...) ako slušamo svedočanstva preživjelih ono što vidamo je prior jednog vatrenog liberalnonacionalnog ustanka, u trenutcima otvoreno nacionalističkog. (Bettiza, 2006) Kapitalizam, ujedinjen sa snagom nacionalnog naboja, je u hladnoratovskom nadmetanju nadvladao komunizam kao socijalni, politički i ideološki poredak. I sada lokalni naboji, ako se ne nađe način njihovog kontroliranog ispuhavanja, mogu razoriti ne samo plodove globalizacije nego s njom i demokraciju.

6 Zaključak

Globalizacija je proces čije snažno širenje teži da obuhvati čitav svijet, pridajući mu postmoderni i univerzalni karakter. Vladajuća ideologija zagovara vrijednosti globalizacije, ali istodobno jačaju i suprotni stavovi oblikovani na antiglobalističkim, alterglobalističkim i lokalističkim stanovištima. Globalizacija je uslijedila poslije velike priče o novom svjetskom poretku. Danas se sukobljavaju proturječne težnje: s jedne strane neke koje ukazuju na sukob civilizacija (po mišljenju Huntingtona), druge na kraj povijesti (po Fukujamijevim zaključcima). Ali ipak smo na pragu samo globalne tranzicije. I globalne nesigurnosti. Istodobno s procesom globalizacije događa se eksplozija novih pripadnosti, koje nalaze svoje djelomično utemeljenje na starim etničkim i vjerskim osjećajima. I gospodarstvo, koje se s jedne strane globalizira, s druge mora uzeti u obzir sve više lokalne navike i specifičnosti. Teritorij nije izgubio na važnosti zbog globalizacije. Još više je potencirana njegova uloga i kao ekonomski značaj i kao »zaštitnički faktor« u trenutku kad su stare nacije-države u krizi.

LITERATURA

1. Becattini, G. (2000). Il distretto industriale. Torino: Rosenberg & Sellier, str. 103-104.
2. Bettiza, E. (2006). 1956 Budapest: i giorni della rivoluzione. Mondadori, str. 128.
3. Brzezinski, Z. (2010). Council on Foreign Relations.
4. Lafay, G. (1998). Capire la globalizzazione. Il Mulino, str. 44.
5. Melucci, A. (1982). L'invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni collettivi. Il Mulino, str. 187.
6. Sassatelli, R. (2003). L'ambiguità dell'autonomia, in Istituzioni e sviluppo economico, I, 3, str. 44-45.
7. Touraine, A. (1998). Libertà, uguaglianza, diversità. Si può vivere insieme? Il Saggiatore, str. 12.
8. Veltz, P. (1998). Economia e territori: dal mondiale al locale, u Paolo Perulli, Neoregionalismo. L'economia-arcipelago. Bollati Boringhieri, str. 128-129.

Mag. Miro Simonič, dr. Darko Števančec

Primerjava nakupnih dejavnikov kot osnova globalnega trženja piščančjega mesa

UDK 339.5:658.7:637.54'65

KLJUČNE BESEDE: globalno trženje, nakup, trženje izdelkov, piščančje meso.

POVZETEK - Med prehrabnimi artikli imajo izdelki iz piščančjega mesa v dobi globalnega trženja poseben pomen. V prispevku so prikazana dejstva, zaradi katerih se ta vrsta prehrabnih izdelkov lahko uvršča med pomembne surovine, ki imajo specifičen način globalnega trženja. Prispevek obravnava ukrepe, ki jih mora sprejeti sodobna družba, da bo ohranila pridelavo piščančjega mesa v okvirih trajnostnega razvoja kmetijstva, pridelave zdrave prehrane in ohranjanja čistega okolja. Na osnovi raziskave podatkov je izdelana študija primerjave med nakupnimi dejavniki dveh držav znotraj EU. Za praktičen primer raziskave nakupnih dejavnikov so v prispevku uporabljeni podatki, ki se nanašajo na Slovenijo in Slovaško. Dobljene podatke razvrstimo glede na vrednosti, ki imajo največji vpliv na porabnike pri nakupnem odločanju. Rezultati raziskave so osnova za pridobivanje pomembnih podatkov za strateške odločitve, na katere se opira tržni menedžer pred vstopom na tuji trg. Postopek primerjave je v praksi uporaben pri trgovanju med Slovenijo in katero koli drugo državo EU.

UDC 339.5:658.7:637.54'65

KEY WORDS: global marketing, purchasing factors, marketing of chicken meat products

ABSTRACT - Among the food products, chicken products are especially important in the era of global marketing. This article describes the facts that make this type of food products one of the important raw materials which have a specific type of global marketing. The article deals with the measures to be taken by modern society in order to maintain the production of chicken meat in the context of sustainable development of agriculture, healthy food production and environmental conservation. Based on the research data, a comparison study of the buying factors between two countries within the EU was made. For the practical example of the research of buying factors the article includes the input data relating Slovenia and Slovakia. The information gathered is classified according to the values that have the highest effect on consumers in the purchase decision. The survey results are the basis for obtaining relevant information necessary for strategic decisions made by a market manager before entering a foreign market. Benchmarking is useful in practice between Slovenia and any other EU country.

1 Uvod

Svetovna proizvodnja prehrane skrbi za vedno večjo varnost, ki jo morajo zagotavljati proizvajalci z dejavniki, kot so učinkovitost industrije, zakonodajno okolje in povpraševanje potrošnikov. Proizvajalci mesa in mesnih izdelkov se vedno bolj zavedajo pomena konkurenčnega okolja razpoložljivih virov, kot so borzne ponudbe žitaric, trg dela in trg kapitala. Piščančje meso postaja vedno bolj pomemben prehrabni artikel, saj zaradi svojih specifičnih sestavin ustreza sodobnemu načinu prehranjevanja današnjega človeka. Svetovne agencije, ki zasledujejo globalno dogajanje v zvezi s kmetijskimi pridelki (FaoStat, WattAgnat), napovedujejo v prihodnjih petdesetih letih največjo rast prav piščančjemu mesu. V proizvodnjo in predelavo piščančjega mesa sta pričeli v zadnjem desetletju intenzivno vlagati tudi Rusija in Kitajska. Slednja je v letu 2010 preseгла proizvodnjo USA in postala največji svetovni proizvajalec tega mesa (OECD_FAO). Zaradi velikega pomena proizvodnje tega mesa sta

Rusija in ZDA v lanskem letu že pričeli dogovarjati o skupnem vlaganju v proizvodnjo piščančjega mesa. Reja piščancev pa je odvisna od gibanja sezonskih cen krme (FEEDINFO, 2012), kar povzroča rejcem precejšnje težave. Piščancev se ne da skladiščiti, da bi počakali na padec cen. Nabavna služba mora namreč zagotavljati čim bolj enakomerno dobavo krme, špekulanti pa mnogokrat slabe vremenske pogoje izrabljajo za dvigovanje cen. Proizvodnja piščančjega mesa je podvržena tudi strogim veterinarskim predpisom in kontroli kvalitete, ki zagotavlja varnost in kvaliteto porabnikom teh izdelkov. Tako stroga kontrola pa je potrebna tudi zaradi naraščanja genetsko spremenjenih surovin, ki predstavljajo grožnjo za okolje, zato je potrebno pravočasno ustvariti pogoje za razvoj kmetijskih pridelkov, ki bodo skozi integrirano proizvodnjo od »vil do vilic« lahko zagotavljali kvalitetne mesne proizvode.

Namen raziskave je raziskati intenziteto nakupnih dejavnikov in izvesti primerjavo teh dejavnikov med dvema državama, članicama EU. Cilj raziskave je pridobiti podatke o nakupnih dejavnikih, na podlagi katerih se slovaški in slovenski porabniki izdelkov iz piščančjega mesa odločajo za nakup. Raziskave se ukvarja predvsem z izvorom blaga. Ta dejavnik ima v ozadju globlji pomen, saj porabnik piščančjih izdelkov primerja lastnosti izdelka (sestavine izdelka, rok uporabnosti, ceno, okus, izgled, embalažo) z izvorom izdelka.

Hipoteza 1: stopnja zaupanja porabnikov mesnih izdelkov v Sloveniji in na Slovaškem je največja do domačih proizvajalcev.

1.1 Primerjava nakupnih navad

Raziskava nakupnih navad je bila opravljena med člani gospodinjstva Slovenije in Slovaške, analiza rezultatov pa pokaže razliko med slovenskimi in slovaškimi porabniki izdelkov iz piščančjega mesa. Na tej osnovi je možno izdelati strategijo marketinga ob vstopu države na novi trg EU, saj nam rezultati pokažejo tiste dejavnike, ki imajo največji vpliv na nakupno odločitev porabnikov teh dveh držav. Izvedena raziskava nam tudi pokaže, katere lastnosti opazijo kupci ob prvi promociji novega izdelka. Takšna informacija nam daje smernice, ki jih moramo upoštevati pri razvoju nadaljnjih izdelkov, kadar izvajamo strategijo diverzifikacije. Čeprav je Slovaška dva in polkrat večja od Slovenije in ima skoraj trikrat toliko prebivalcev (5,4 milijona), pa sta obe državi pristopili v EU istega dne (1. maja 2004). Tudi politično zgodovino sta imeli podobno, saj sta se obe osamosvojili izpod skupne večje države v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Tudi politična ureditev obeh držav je bila pred osamosvojitvijo socialistično usmerjena. Na podlagi navedenih geopolitičnih in ekonomskih podatkov (CIA, 2012) bi lahko predvidevali, da bi se tudi nakupne navade prebivalcev obeh držav lahko ujemale. Za izbiro države je bil pomemben tudi podatek o lastni proizvodnji piščančjega mesa. Ta je v letih 2003–2010 dosegla v povprečju 57,5 tisoč ton v Sloveniji in 106,7 tisoč ton na Slovaškem. Pomemben podatek pri izbiri držav je tudi podatek o lastni proizvodnji piščančjega mesa in posledično tudi proizvodnji izdelkov iz piščančjega mesa. Porabniki vsake države, ki ima domače proizvajalce piščančjega mesa, imajo do izdelkov tudi primeren odnos.

1.2 Svetovni trendi porabe različnih vrst mesa

Na osnovi porabe mesa med leti 2006 in 2011 (OECD-FAO, 2011) so bili izdelani svetovni trendi, ki napovedujejo porabo mesa per capita do leta 2020. Po teh podatkih se poraba govejega in telečjega mesa ne bo spreminjala, poraba svinjine se bo povečala za 7 odstotkov, poraba perutninskega mesa pa bo narasla kar za 23 odstotkov. Poraba določene vrste mesa pa ni odvisna le od gibanja svetovnih trendov, ampak je odvisna tudi od ekonomskih, družbenih in kulturoloških vplivov, ki aktivno vplivajo na pogostost uživanja in nakupovanja izdelkov iz piščančjega mesa.

Ekonomski vplivi: sodobna vzreja piščancev omogoča njegovo ugodno prodajno ceno, zato so svetovni ekonomski pokazatelji pri napovedih cen tudi pozitivno usmerjeni (FEEDINFO, 2012) in prikazujejo rast te vrste mesa.

Iz napovedi svetovne rasti cen proizvodov do leta 2020 lahko razberemo, da rast cen perutninskega mesa zaseda tretje mesto za etanolom in maslom. Sodobne raziskave (Devetak, in drugi, 2011) pa kažejo, da predstavlja vzreja in ponudba kvalitetnega piščančjega mesa tudi dodano vrednost v turistični ponudbi države. Ekonomska upravičenost tega mesa je zato dolgoročno zagotovljena.

Družbeni vplivi uvrščajo piščančje meso med prehrano, ki vsebuje malo maščobe, kvalitetne lahko razgradljive beljakovine, vitamine in minerale. Ta vrsta mesa je nizkokalorična in lahko prebavljiva, zato ustreza načinu prehranjevanja sodobnega človeka, ki je pri vsakodnevnih opravilih bolj podvržen stresnim razmeram kakor napornemu fizičnemu delu. V družini 21. stoletja ni več klasične gospodinje, ki je imela dovolj časa za pripravo zahtevnih obilnih obrokov. Življenjski standard, vrednota zdravja, varno in zdravo živilo, hitra priprava, so le nekateri razlogi, ki uvrščajo to vrsto mesa med obetavne prehranske izdelke prihodnosti.

Kulturološki vplivi: združevanje držav v EU in njeno odpiranje v svet zaradi globalizacije posledično povzroča razvoj multikulture skupnosti (Števančec, 2008). Mnoge kulture zaradi verskih pravil priporočajo uživanje piščančjega mesa, če je le-to proizvedeno po določenih verskih obredih (halal, kosher ...).

2 Metodologija

Za pridobitev ustreznih podatkov je bila izvedena anketna raziskava. Z metodo kompilacije je bila izvedena še raziskava, s katero smo pridobili in analizirali podatke, ki obravnavajo porabljen sredstva gospodinjstev v Sloveniji in na Slovaškem. V skupini izdatkov za življenjske potrebščine smo izvedli primerjavo med skupinami različnih vrst mesa v navedenih dveh državah.

2.1 Primarni podatki

Za primarni del raziskave je bil izveden intervju kupcev izdelkov iz piščančjega mesa v slovenskih in v slovaških trgovinah.

Kratek opis raziskovanja

Respondente so intervjuvali degustatorji na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika. Izvajalci prezentacij izdelkov iz piščančjega mesa so izvedli naključni vzorec anketirane populacije različnih starosti in spolov. Termin intervjuvanja je bil v dopoldanskem in v popoldanskem času ter v sredini in ob koncu tedna. Trajanje raziskave je potekalo med 3. 1. 2012 in 15. 2. 2012.

Enote opazovanja

Kupci v supermarketih, ki se udeležijo degustacije piščančjih izdelkov, so različnih starosti. Intervjuji so bili izvedeni ob degustacijah perutninskih izdelkov v večjih supermarketih obeh držav. Tako je bil že filtriran izbor populacije, ki uživa to vrsto prehranskih izdelkov.

Opis vzorca kvantitativne raziskave

Vzorec kvantitativne raziskave je bil neslučajnostni priložnostni, izbran med člani gospodinjstev Slovenije in Slovaške, starimi med 15 in 65 let, ki vsaj enkrat mesečno konzumirajo izdelke iz piščančjega mesa. V obeh državah je bilo s pomočjo anketnega vprašalnika izpolnjenih 240 odgovorov (N = 240).

2.2 Sekundarni podatki

Sekundarni del raziskave smo izvedli z metodo komparacije razpoložljivih statističnih podatkov, pridobljenih in izbranih iz objavljenih uradnih strokovnih virov (OECD, FAO, EUROSTAT, SURS in SLOVSTAT).

Kratek opis raziskovanja

Sekundarni podatki za slovenska in slovaška gospodinjstva so bili pridobljeni na podlagi med članicami EU poenotene metodologije s periodiko, zato so podatki neposredno primerljivi v vseh kazalnikih.

Enote opazovanja

V obeh državah so bile enote opazovanja osebe, stare 16 let ali več, ki živijo v zasebnem gospodinjstvu in imajo od anketarjevega klica dalje prve rojstni dan. Gospodinjstvo je vsaka družinska ali druga skupnost oseb, ki skupaj stanujejo in skupaj porabljajo svoje dohodke za kritje osnovnih življenjskih potreb (SURS-Anketa, 2011 str. 3).

Zajetje

Podatki, ki so objavljeni na spletnih straneh statističnih uradov Slovenije (Surs) in Slovaške (Slovstat), temeljijo na reprezentativnih vzorcih, ki zajemajo vse regije in prebivalce, ki so starejši od 16 let. Intervjuji so bili izvajani ob različnih časovnih terminih, respondenti pa so bili izbrani naključno preko telefonskega imenika po ključu, ki je naveden v enoti opazovanja. Vzorec je stratificiran, porazdelitev stra-

tumov pa proporcionalna glede na starost oseb v posameznem stratumu. Izbor oseb v stratumu je sistematičen in slučajen. Primerjavo med zajetji anketirane populacije obeh držav prikazuje Tabela.

Tabela 1: Zajeta populacija Slovenije in Slovaške za namen raziskave

	<i>Slovenija</i>	<i>Slovaška</i>
Število prebivalcev	2.054.741	5.435.273
Zajeta populacija (nad 16 let)	1.712.284	4.416.076
Vzorec anketiranih	1.500	1.200
Stratumi	47	200

Vir: (SURS-Anketa, 2011) in (SlovStat, 2011).

Tržna raziskava, ki smo jo izvedli, prikazuje primerjavo med prebivalci dveh držav, članic EU. Ugotavljali smo nekatere zakonitosti, ki so posledica tržnega komuniciranja, in na podlagi dobljenih podatkov spoznavali vedenje potrošnikov obeh držav.

3 Rezultati in analiza

3.1 Primerjava izdatkov za življenjske potrebščine

Za primerjavo potrošnje pridobimo podatke iz statističnih uradov obeh držav. Zanimajo nas povprečna porabljen sredstva gospodinjstev v enem letu. Zadnje objavljeno primerljivo leto je leto 2009. Podatki so združeni in prikazani v Tabeli.

Tabela 2: Pregled maksimalnih in minimalnih izdatkov v Sloveniji in na Slovaškem

	<i>SLOVENIJA</i>	<i>2009</i>	<i>SLOVAŠKA</i>	<i>2009</i>
	Izdatki za življenjske potrebščine	17.656	Izdatki za življenjske potrebščine	4.268
max 1	Hrana in brezalkoholna pijača	3.105	Drugi bruto stroški*	1.007,8
max 2	Transport	2.927	Hrana in brezalkoholne pijače	790,0
max 3	Stanovanje, voda, elektrika, plin in drugo gorivo	2.467	Stanovanje, voda, elektrika, plin in goriva	735,8
min 1	Zdravje	423	Zdravje	99,8
min 2	Izobraževanje	160	Izobraževanje	17,8

Vir: Surs in Slovstat 2012.

Iz tabele lahko razberemo, da so v letu 2009 znašali izdatki za življenjske potrebščine v Sloveniji štirikrat toliko kot na Slovaškem. Če so v Sloveniji predstavljali največje izdatke hrana s pijačo, transport ter stanovanje, so tvorili največje stroške na Slovaškem drugi stroški (davki, zavarovanja, kazni, varčevanje), hrana s pijačo ter stanovanje. V obeh državah pa so predstavljali najmanjše stroške tisti za zdravje in izobraževanje.

3.2 Primerjava podatkov o prirerji mesa

Čeprav je Slovaška večja od Slovenije in ima 2,6-krat več prebivalcev, pa pridelala le za 1,9- krat več mesa na leto. V letu 2010 je Slovaška pridelala največ svinjskega mesa (94.000 t), Slovenija pa je proizvedla največ perutninskega mesa (63.600 t), kot je prikazano na spodnji Tabeli.

Tabela 3: Primerjava domače prirere mesa med Slovenijo in Slovaško 2003-2010

<i>Domača prirera mesa, primerjava Slovenija-Slovaška (tisoč ton)</i>								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Govedo SLO	50,1	45,0	44,1	42,2	43,0	44,5	41,0	43,2
Govedo SK	65,0	70,4	67,3	66,3	60,2	59,4	54,1	52,3
Prašiči SLO	73,3	71,2	61,4	63,1	62,4	61,3	45,3	44,5
Prašiči SK	214,7	194,4	168,5	169,5	150,1	129,3	92,4	94,0
Ovce/koze SLO	1,8	1,7	1,9	2,0	2,1	1,9	2,0	2,0
Ovce/koze SK	4,5	5,1	5,7	5,8	4,6	4,6	3,5	3,6
Perutnina SLO	56,8	52,9	55,0	50,1	59,8	59,9	62,5	63,6
Perutnina SK	108,0	113,2	115,4	115,0	112,3	103,4	92,3	94,5
skupaj SLO	466,2	440,7	404,0	399,1	382,2	361,0	300,8	303,2
skupaj SK	819,2	789,6	773,2	769,3	765,8	752,9	536,5	590,1

Vir: Surs in Slovstat.

Zgornja tabela prikazuje, da se je domača prirera perutninskega mesa v letu 2010 na Slovaškem znižala za 12,5 odstotka, v Sloveniji pa se je reja perutninskega mesa povečala za 12,0 odstotka v primerjavi z letom 2003. Porabo mesa per capita ne moremo izmeriti, saj bi morali anketirati vzorec celotnega prebivalstva, zato izvedemo primerjavo prirere perutninskega mesa in jo delimo s številom prebivalcev.

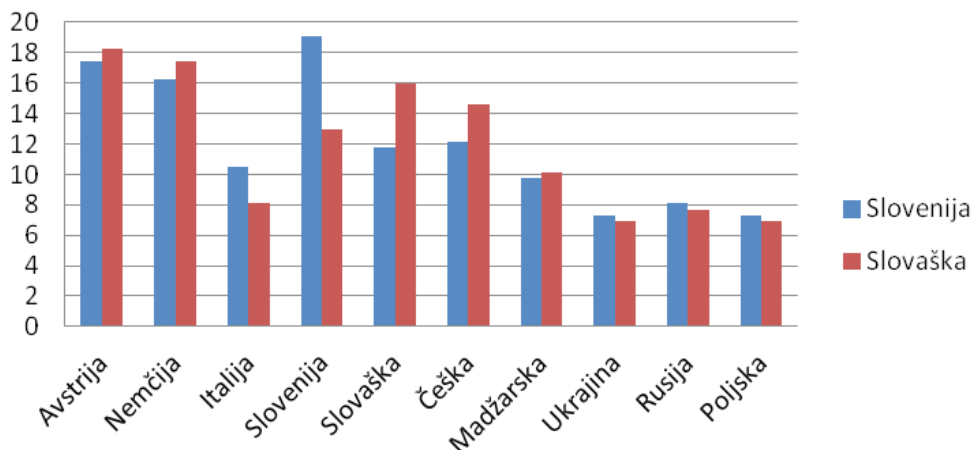
Kot navaja vir, se je proizvodnja v Sloveniji povečala, medtem ko je na Slovaškem upadla. Prelomnica je bila v obeh državah med letom 2005 in 2006. Takrat je bila ugotovljena povečana stopnja aviarne influence, zato so se slovaški proizvajalci raje preusmerili na rejo drugih vrst mesa, slovenski proizvajalci pa so s strogo kontrolo zaščitili domačo jato. V letu 2006 je prenehala nevarnost AI, nastalo pa je pomanjkanje perutninskega mesa, kar je s pridom izkoristil največji slovenski proizvajalec Perutnina Ptuj, ki ni zmanjšal lastne jate. Lastna pridelava je lahko sledila povečanemu povpraševanju v EU.

3.3 Rezultati raziskave

Z anketnim vprašalnikom smo prejeli podatke, iz katerih lahko analiziramo odgovore respondentov in tako ovrednotimo zastavljeno hipotezo.

Histogram: Primerjava stopnje zaupanja kupcev v poreklo blaga

Stopnja zaupanja porabnikov mesnih izdelkov do države
porekla blaga



Vir: Lastni vir.

Iz zgoraj prikazanega histograma lahko razberemo, da imajo slovenski porabniki mesnih izdelkov najvišjo stopnjo zaupanja do izdelkov domačega porekla, medtem ko imajo slovaški porabniki največ zaupanja v mesne izdelke s poreklom iz Avstrije in Nemčije.

3.4 Diskusija

V Sloveniji ima dominantno prodajo na domicilnem trgu proizvajalec Perutnina Ptuj, ki s svojo več kot stoletno tradicijo in visoko kvaliteto zagotavlja kupcem varnost in visoko kakovost izdelkov iz perutninskega mesa (Perutnina Ptuj, 2009). Posledično je tudi stopnja zaupanja v njihove proizvode pri porabnikih najvišje ocenjena. Iz histograma 2 pa lahko ocenimo, da je najvišja stopnja zaupanja slovaških porabnikov mesa v nemške in avstrijske izdelke. Domači proizvajalec je šele na tretjem mestu. Prvi razlog za tako nizko zaupanje so velike težave domačih proizvajalcev in posledično slabša kakovost mesnih izdelkov. Drugi razlog je prisotnost tujih trgovskih verig (Kaufland, Spar, Billa, Tesco), ki ponujajo izdelke svojih proizvajalcev.

3.5 Ovrednotenje hipoteze

Zastavljene hipoteze v prvem delu ne moremo ovreči, saj podatki kažejo, da imajo slovenski porabniki mesa največjo stopnjo zaupanja do domačih proizvajalcev. Drugi del hipoteze pa ovržemo, saj analiza podatkov pokaže, da imajo slovaški kupci višjo stopnjo zaupanja v blago tujega porekla (Avstrija in Nemčija) kot v blago domačih proizvajalcev, ki so šele na tretjem mestu.

4 Zaključek

Iz pridobljenih podatkov lahko razberemo, da so v dveh obravnavanih državah, ki sta se leta 2004 priključili EU, največji izdatki v gospodinjstvu namenjeni prav hrani in pijači. V skupini življenjskih potrebščin zaseda meso najvišje mesto, med vsemi vrstami mesa pa obe državi vzrejata največ perutninskega mesa. Ta vrsta mesa predstavlja danes strateško pomemben vir življenjskih potrebščin, ki ga je treba ohranjati in negovati v okvirih trajnostnega razvoja kmetijstva. Svetovne napovedi (OECD-FAO, 2011), izdelane na podlagi mejnih vrednosti vrst mesa v zadnjem desetletju, kažejo, da bo imelo perutninsko meso največjo stopnjo rasti proizvodnje v prihodnjem desetletju. Zaradi pomembnega prehrabnega vira, pa bo tej vrsti mesa naraščala tudi cena (WATT Poultry eNews, 2012). Zaradi naraščajoče proizvodnje bo morala Slovenija intenzivno nastopati na globalnih trgih, kjer pa bo trženje postajalo vedno bolj zahtevno zaradi velike prisotnosti konkurence. Za učinkovit nastop na globalnih trgih je treba izdelati kvalitetno strategijo trženja, ki mora bazirati na hitro pridobljenih obstoječih podatkih in na raziskavah novega trga, ki jih morajo izvesti za to usposobljeni. Primer raziskave novega trga je izveden po metodi komparacije in primerja nakupne dejavnike slovenskih porabnikov z nakupnimi dejavniki porabnikov druge države. Na podlagi analize dobljenih podatkov pa je mogoče sprejemati trženjske odločitve o načinu vstopa na trg nove države.

LITERATURA

1. Devetak, G., Marulc, E. (2011). Assessing the importance of sustainable development factors in dental tourism. V Lang, P. (ur.) Frankfurt am Main, str. 312-336.
2. <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=6226> [Citirano 2012. 2. 2012.]
3. <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=30107&vh=0000&vf=0&l&il=blank&lang=en> [Citirano 3. 1. 2012].
4. <http://www.feedinfo.com/Login.aspx?from=/console/Alerts.aspx&date=16/02/2012&login=&pass=&source=> [Citirano 15. 2. 2012].
5. <http://www.poultryinternational-digital.com/poultryinternational/201202?folio=20#pg22> [Citirano 16. 2. 2012].
6. http://www.stat.si/doc/metodologija/kakovost/43_LPK_AMP_2010.pdf [Citirano 12. 1. 2012]
7. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html> [Citirano 12. 2. 2012.]
8. Števančec, D. (2008). Poslovno komuniciranje. Murska Sobota: EŠ Murska Sobota.
9. www.perutnina.com/integriranost [Citirano 24. 12. 2011.]

Vpliv modelov financiranja zdravstvenih storitev na poslovanje bolnišnic in izkoriščenost resursov

UDK 332.834:61

KLJUČNE BESEDE: model financiranja, primeri, bolnišnice

POVZETEK - Eden izmed pglavitnih ciljev zdravstvene politike je transparentno, pravično in učinkovito financiranje zdravstvenih storitev. Sama metodologija financiranja temelji na različnih modelih, ki se uporabljajo za posamezni zdravstveni nivo. Prispevek bo omejen na modele financiranja sekundarne zdravstvene dejavnosti, ki je največji porabnik zbranih sredstev v okviru Zaveda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Sekundarno zdravstveno dejavnost predstavljajo predvsem splošne bolnišnice, v katerih se izvaja ambulantno-specialistična in tudi akutna oz. neakutna bolnišnična dejavnost ter v zadnjem času tudi podaljšano bolnišnično zdravljenje. Največji delež prihodkov splošnih bolnišnic predstavlja akutna bolnišnična dejavnost. Omenjena metodologija je nadomestila predhodno metodo, imenovano bolnišnično oskrbni dan, ki pa se še uporablja za financiranje neakutne bolnišnične dejavnosti in podaljšanega bolnišničnega zdravljenja. Modeli financiranja so zelo pomembni za poslovanje bolnišnic. V prispevku je prikazano, kako posamezni model financiranja vpliva na poslovanje bolnišnic in kako se lahko s pomočjo teh modelov ugotavlja izkoriščenost posameznih resursov.

UDC 332.834:61

KEY WORDS: models of financing, cases, hospital inpatients services

ABSTRACT - One of the main objectives of health policy is a transparent, fair and effective financing of health care services. The financing methodology is based on various models used at specific health care levels. This document deals with the models of financing at the level of secondary health care service, which is the highest consumer of raised funds within the framework of Health Insurance Institute of Slovenia. Secondary health care services are mainly provided by general hospitals performing outpatient services, acute and chronic inpatient services as well as extended hospital care. The major source of income at this level are acute inpatient services, which are financed according to the model of Diagnostic Related Groups. This methodology has replaced the previous one termed hospital day of supply, which is, however, still in use for financing chronic inpatient services and extended hospital care. This paper illustrates the effects brought about by specific financing models on the operation of hospitals and how these can be used for assessing the utilization of individual resources.

1 Uvod

Financiranje zdravstvenega varstva mora temeljiti na finančni poštenosti do izvajalcev, merila razporejanja sredstev pa predstavljajo potrebe državljanov in kakovost zdravstvene oskrbe. Pri tem pa je treba zagotavljati finančno vzdržnost zdravstvenega sistema, ki jo narekuje razmerje med zbranimi in porabljenimi sredstvi. Če finančna vzdržnost ni zagotovljena, se povečuje razkorak med možnostmi in zmožnostmi zdravstvenega sistema, ki prizadene predvsem zavarovance – uporabnike zdravstvenih storitev (Keber et al., 2003, str. 89).

Splošno znano je, da financiranje zdravstvenih storitev poteka na podlagi različnih modelov, ki se uporabljajo glede na posamezno zdravstveno dejavnost. Eno izmed

pogostih vprašanj, ki se zastavlja, predvsem na strani plačnikov storitev, je stopnja racionalne porabe sredstev, tako na mikro kakor tudi na makro ravni. To pomeni na ravni posameznega izvajalca, kakor tudi na ravni zdravstvenega sistema. Verjetno je največ rezerv na makro ravni, kjer bi lahko z določenimi ukrepi racionalizirali poslovanje na posameznih nivojih zdravstvenega sistema, kar pa ne bi šlo na škodo zavarovancev – uporabnikov zdravstvenih storitev, ampak bi bil učinek ravno nasproten. Zagotovili bi večjo dostopnost in kvaliteto storitev, s tem pa tudi povečali varnost bolnikov.

Modeli financiranja imajo svoje pozitivne in negativne lastnosti, ki vplivajo na izvajalce storitev, uporabnike in tudi na plačnike storitev. Zaradi teh lastnosti posameznih modelov lahko pričakujemo, da bolnišnični menedžment poskuša izkoristiti tiste lastnosti modelov, ki ugodno vplivajo na rezultate poslovanja (Simonišek, 2009).

V tem prispevku so obravnavani modeli financiranja, na podlagi katerih se plačujejo zdravstvene storitve v splošnih bolnišnicah. Izkazalo se je, da je največ sredstev za zdravstveno varstvo namenjenih ravno sekundarni zdravstveni dejavnosti.

2 Namen

Namen prispevka je analiza modela financiranja akutne bolnišnične obravnave (v nadaljevanju ABO), ki prinaša bolnišnicam največ dohodka. Predstavljeno je nekaj lastnosti modelov, ki lahko vplivajo na rezultate poslovanja splošne bolnišnice. V drugem delu članka je analizirana izkoriščenost kadrovskih virov in kapacitet za del mreže sekundarne zdravstvene dejavnosti na področju akutne bolnišnične obravnave. Prikazana bo obremenjenost mreže nekaterih slovenskih splošnih bolnišnic.

3 Metode dela

Problematika, obravnavana v tem prispevku, zahteva nabor empiričnih in kvantitativnih metod. Empirični podatki so pridobljeni na podlagi poslovnih poročil analiziranih zavodov. Podatki oz. rezultati analize so predstavljeni s pomočjo statističnih metod na podlagi primerjalne analize. Za pregled in opisovanje značilnosti posameznih modelov je bila uporabljena deskriptivna metoda.

4 Modeli plačevanja zdravstvenih storitev v splošnih bolnišnicah

V splošnih bolnišnicah (v nadaljevanju SB) se za obračunavanje in plačevanje storitev uporablja več modelov, odvisno od dejavnosti, ki jih posamezna bolnišnica zago-

tavlja. Glede na predvidljivost oziroma nepredvidljivost nastajanja in obvladovanja stroškov delimo modele na dve skupini:

- retrospektivni modeli (plačevanje po storitvah, primerih ali oskrbnih dneh) in
- prospektivni modeli (glavarina, pavšal in proračun) (Česen 1997, str. 10).

Razmerja med posameznimi modeli in s tem povezanimi prihodki bolnišnice bomo najlažje predstavili na konkretnem primeru Splošne bolnišnice Brežice (v nadaljevanju SB Brežice).

Glavnino prihodkov (92.9 %) v zavodu predstavljata dva modela, in sicer skupine primerljivih primerov (v nadaljevanju SPP) in storitveni model, ki se uporablja predvsem za plačevanje storitev v specialističnih ambulantah. Na tretjem mestu, glede na prihodek, je model bolnišnično oskrbnih dni (v nadaljevanju BOD), ki se uporablja za obračunavanje neakutne bolnišnične dejavnosti. Glavarina s storitvami se uporablja za plačevanje predvsem dispanzerske ginekološke dejavnosti, najmanjši delež prihodkov pa v SB Brežice predstavljajo doječe matere in sobivanje enega od staršev ob hospitaliziranem otroku, ki se obračunavajo po modelu nemedicinsko oskrbnega dne (v nadaljevanju NOD).

Razrez prihodkov, predstavljen v grafu št. 1, je značilen za vse SB v Slovenji z manjšimi odstopanji v deležih. Največ prihodkov ustvarijo SB z akutno bolnišnično dejavnostjo, zato se bomo v nadaljevanju posvetili modelu SPP.

5 SPP

Model SPP (ang. Diagnostic Related Groups – DRGs) so razvili na Univerzi Yale, za potrebe zavarovalnice Medicare, ki je želela znižati ali vsaj omejiti enormno rast stroškov za akutno bolnišnično zdravljenje in prenesti del finančnega rizika tudi na izvajalce storitev. Uporaba modela SPP je dejansko znižala stroške za akutno bolnišnično obravnavo, model pa je učinkoval na celotni zdravstveni sistem. Tako se je v obdobju 1990 do 1995:

- število zavarovancev zavarovalnice Medicare, ki so šli v domačo oskrbo, se je povečalo z 1,9 milijona na 3,4 milijona,
- povprečno število obiskov na domu na posameznega bolnika na leto se je povečalo s 34 na 69,
- število organizacij, ki se ukvarjajo z nego na domu se je povečalo s 5718 na 9147,
- stroški za negovalne bolnišnice (Nursing home) in nego na domu so pri Medicare-ju naraščali hitreje kot stroški pri ostalih kategorijah, vključno s stroški bolnišničnega zdravljenja,
- stroški za nego na domu so se vsako leto povečali za 20 do 25 %,
- povprečna zasedenost bolnišničnih kapacitet je bila pred uvedbo prospektivnega modela plačevanja storitev 75–80 %, po uvedbi omenjenega modela pa 61 %, (Coffy in Lous v Roger France in drugi 2001, str. 166).

Model SPP, v primerjavi s predhodnimi modeli, zagotavlja na podlagi enotnih meril večjo preglednost in pravičnost pri razporejanju sredstev. Vendar pa ni možno spregledati dejstev, da je vzrok njegove učinkovitosti tudi v fiziologiji modela, ki obremeni resurse v ostali zdravstveni dejavnosti. Model SPP ima tudi slabosti, ki jih izvajalci lahko s pridom izkoriščajo in tako vplivajo na rezultat poslovanja. Ena izmed takih pomanjkljivosti je »inovativno kodiranje«, posledica tega pa je višja cena primera. Vzrok je lahko:

- vnos napačnih podatkov o primeru oz. bolniku, ki se lažje odkrijejo in gre verjetno za zmotno koderja,
- vnos pravih podatkov v nepravilni kombinaciji, ki se težje odkrijejo.

Naslednja pomanjkljivost modela SPP se lahko kaže kot neskladje med opravljenim delom in plačilom, če primerjamo izvajalce med sabo. Tako se postavlja vprašanje, kaj je rentabilnejše oz. donosnejše za izvajalca:

- obravnava težjih in s tem dražjih primerov ali
- obravnava večjega števila lažjih in s tem cenejših primerov v enakem časovnem obdobju (Simonišek, 2009).

V ta namen bomo analizirali dve skupini SPP, ki sta bili realizirani v eni od SB Brežice v letu 2006.

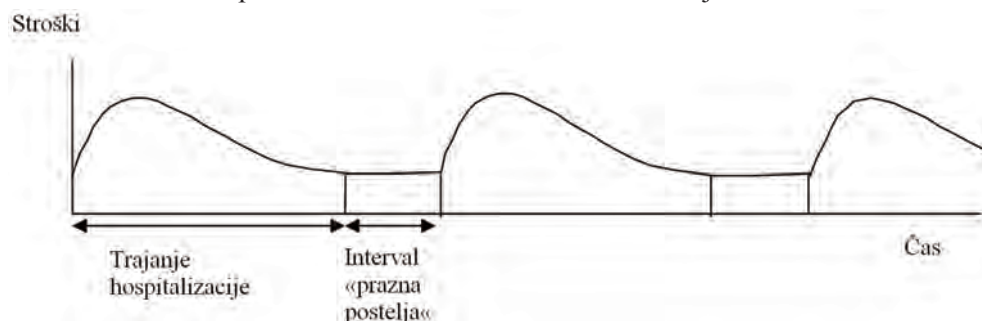
V tabeli 1 so predstavljeni prihodki posameznih SPP glede na težo in število primerov.

Tabela 1: Primerjava prihodkov SPP glede na težo primera (Simonišek, 2009, str. 111).

<i>SPP</i>	<i>Povprečna SPP utež</i>	<i>Povprečno trajanje AO</i>	<i>Časovno obdobje v dneh</i>	<i>Število primerov v 100 dneh</i>	<i>Prihodek za SPP v EUR</i>
E62A	2,62	12,72	100	7,86	24.336,83
E62B	1,49	8,70	100	11,49	20.232,36
H04A	2,90	12,75	100	7,84	26.869,1
H04B	1,29	4,44	100	22,52	34.331,9

V prvi skupini so zbrani internistični primeri. Iz tabele št. 1 je razvidno, da je v danem časovnem obdobju donosnejša obravnava zahtevnejših primerov. Vendar, če bi obravnavali dva primera več pri SPP E62B3 v stotih dneh, bi dosegli enak prihodek kot v primeru SPP E62A2. Pri kirurških primerih pa vidimo, da je daleč donosnejše zdraviti več lažjih primerov. Zaključimo lahko, da je donosnost posameznih SPP, glede na njihovo težo, odvisna od pripadajoče skupine, predvsem pa od variabilnih kriterijev, ki vplivajo na donosnost SPP v določenem obdobju. Vsekakor pa lahko na podlagi podatkov in načina, prikazanega v tabeli 1, donosnost oz. rentabilnost akutne bolnišnične dejavnosti natančno določimo. Model SPP spodbuja izvajalce tudi k skrajševanju ležalne dobe, saj je plačilo storitev vezano na primer in ne na dolžino oz. trajanje hospitalizacije. Skrajševanje ležalne dobe je lahko problematično, kadar zdravljenje ni ustrezno zaključeno in se pojavi možnost recidiva ali celo poslabšanje zdravstvenega stanja bolnika. Menimo, da skrajševanje ležalne dobe ne prinese prihrankov, kakršnih bi si želel menedžment. Slednje lahko razložimo s sliko 1, ki prikazuje dinamiko stroškov v akutni bolnišnični obravnavi.

Slika 1: Stroškovni profil z dinamiko akutne bolnišnične dejavnosti



Vir: Prirejeno po Reinhold Gruen, Anne Howart (2005, str. 44).

Iz slike 1 lahko vidimo, da ob prihodu pacienta stroški zdravljenja strmo narastejo in dosežejo vrh, npr. v kirurgiji ob posegu. Nato počasi padajo, saj bolnik po uspešno opravljenem posegu okreva ter potrebuje manj terapije, nege in tudi preiskav. Skrajševanje ležalne dobe zapade v čas, ko so stroški hospitalizacije najnižji.

6 Izkoriščenost resursov

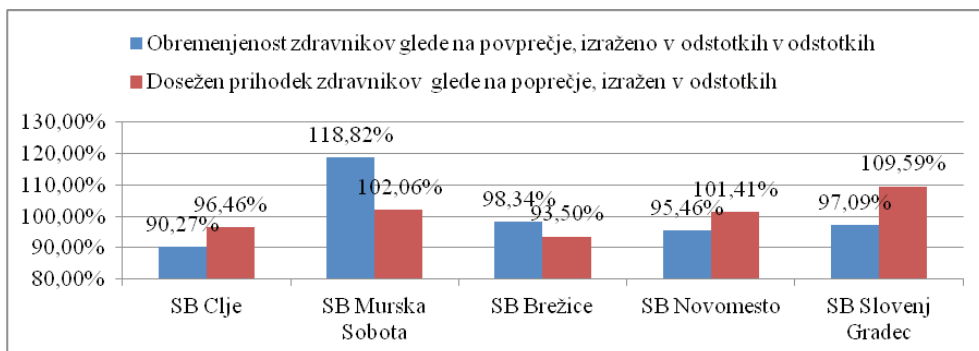
Iz slike 1 je razvidno, da so stroški v času intervala »prazna postelja« (v nadaljevanju PP), še vedno prisotni. Zato bi moralo biti v interesu izvajalcev, da je omenjeni interval čim krajši. To pa pomeni, da bi lahko obravnavali več primerov. Vendar pa v akutni bolnišnični dejavnosti slednje ni edini vzrok večanja kapacitet. K temu pripomore tudi preusmerjanje storitev v ambulantno dejavnost in skrajševanje ležalne dobe. Tako bomo na osnovi slike št. 1 izračunali optimalne posteljne kapacitete in njihovo zasedenost v nekaterih slovenskih bolnišnicah in jih primerjali z realnim stanjem.

Tabela 2: Kapacitete akutne bolnišnične dejavnosti v izbranih bolnišnicah

	SB Celje	SB Brežice	SB Novo mesto	SB Slovenj Gradec	SB Murska Sobota	Skupaj
Število zdravnikov (s specializanti)	269	43	149	107	106	
Število postelj/ število postelj za ABO	755/718	135/127	383/357	293/275	350/350	
Število SPP	35.546	6.190	20.801	15.207	18.437	96.181
Povprečna ležalna doba	4,38	6,12	5,47	4,2	5,6	
Max. zasedenost (interval »PP« = 0 dni)	262.070	46.355	130.305	100.375	127.750	
Dejanska zasedenost v dneh	155.691,48	37.882,8	113.781,47	63.869,4	103.247,2	
Interval »PP« v dnevih	2,9	1,3	0,79	2,4	1,3	1,7
Število SPP v kolikor je interval »PP« en dan	48.711,8	6.510,5	20.139,8	19.302,8	19.356	114.020,9

Iz tabele št. 2 je razvidno, da bi lahko izbrane bolnišnice, če bi bil teoretično interval PP en dan, skupno obravnavale 17.839,1 (18,54 %) primerov več, kot jih sedaj. Čeprav vzorec ni reprezentativen in bi za natančnejšo analizo morali zajeti vse splošne bolnišnice, lahko iz dobljenih rezultatov sklepamo, da bi bilo smiselno preučiti ustreznost obstoječe mreže akutne bolnišnične dejavnosti.

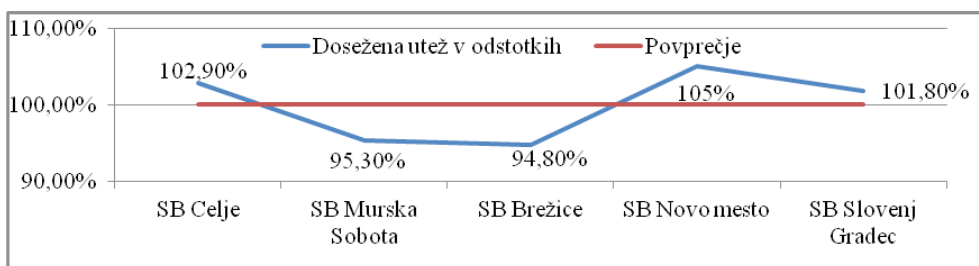
Graf 1: Obremenitve zdravnikov v ABO in dosežen prihodek glede na povprečje izbranih bolnišnic, izraženo v odstotkih



Vir: Letna poslovna poročila zavodov za leto 2010.

Iz grafa 1 je razvidno, da zdravniki dosegajo s povprečno manjšimi obremenitvami večji prihodek, razen v dveh zavodih. Vzrok je največkrat posledica dosežene povprečne vrednosti uteži obravnavanih SPP, kar je razvidno iz grafa 3.

Graf 2: Dosežena utež glede na povprečje, izražena v odstotkih



Utež izhaja iz obravnavanega SPP-ja, zato je povprečna utež, dosežena v določenem zavodu, odvisna od strukture in spektra storitev akutne bolnišnične dejavnosti znotraj posameznih strokovno- medicinskih področij zavoda. Tako lahko iz grafa 2 sklepamo, da si trije zavodi zagotavljajo (z ugodnim spektrom in strukturo akutne bolnišnične dejavnosti) nekakšno »pozitivno dodano vrednost« storitev, kar seveda vpliva tudi na rezultat poslovanja zavoda. Vsekakor pa imajo več možnosti za izboljšanje učinkovitosti in več prostora za racionalizacijo poslovanja v primerjavi z drugima dvema zavodoma, ki imata »negativno dodano vrednost« storitev. Vsekakor bi moral biti cilj menedžmenta, da poskuša doseči primerljivo razmerje z ostalimi

tremi zavodi. Povečanje prihodkov na račun večje kadrovske obremenitve bi bila verjetno napaka.

7 Zaključek

Model plačevanja ABO omogoča transparentno in pravičnejše financiranje storitev v primerjavi s predhodnimi modeli, plačilo je vezano na posameznega bolnika oz. na težo primera. Model sam po sebi ne zagotavlja uspešnega poslovanja v akutni bolnišnični dejavnosti. Ta je bolj odvisen tudi od strukture in spektra storitev, kar lahko vpliva tudi na rezultate poslovanja. Seveda ne smemo spregledati dejstva, da je poslovanje akutne bolnišnične dejavnosti odvisno tudi od pogodbenega razmerja med plačnikom in izvajalcem storitev. Tako sta s pogodbo določena obseg, vrsta in vrednost storitev. Vsako kvantitativno in strukturno odstopanje gre na škodo izvajalca storitev. Glede na rezultate je, po našem mnenju, potreben reinženiring mreže sekundarne zdravstvene dejavnosti. Male bolnišnice bi morale svojo priložnost poiskati v določenih specializiranih programih, saj čedalje težje konkurirajo na obstoječem in prilagojenem trgu mreže sekundarne zdravstvene dejavnosti.

LITERATURA

1. Coffy, M., Rosanna, Lous, Z., Daniel (2001). Case mix in USA: Fifteen years of DRG-based hospital financing in United States. V Roger, France, Francis, H., Metens, Ingrid (ed.). *Global Views, Local Action*. Amsterdam: IOS Press, str. 159-175.
2. Česen, M. (1997). *Oblika plačevanja izvajalcev zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
3. Gruen, Reinhold, Howart, Anne (2005). *Financial management in health services*. London: Open University Press.
4. http://www.sb-celje.si/fileadmin/dokumenti/finan__ni_na__rt/Letno_porocilo_2010.pdf.
5. http://www.sb-ms.si/upload/file/Porocila/Letno_porocilo_2010.pdf.
6. <http://www.sb-nm.si/Portals/0/Content/porocila/Letno%20poro%C4%8Dilo%202010.pdf>.
7. <http://www.sb-sg.si/UserFiles/File/LP2010.pdf>.
8. Interni vir: Poslovno poročilo za leto Splošna bolnišnica Brežice 2010.
9. Interni vir: Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2009. (2010).
10. Keber, D. (2003). *Zdravstvena reforma*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje.
11. Simonišek, F. (2009). *Učinki financiranja sekundarne zdravstvene dejavnosti po metodologiji skupin primerljivih primerov na poslovanje splošnih bolnišnic*. Ljubljana: FDV.

Priložnosti za načrtovanje akademske kariere

UDK 378.2;316.477

KLJUČNE BESEDE: načrtovanje kariere, učne priložnosti, profesionalni razvoj, biografska metoda.

POVZETEK - Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost. Od vsakogar se v aktivni dobi terja nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kompetenc in znanja za uspešno začrtano delovno oz. karierno pot. Učne možnosti za načrtovanje kariere so povsod okrog nas, vsekakor pa je pomembno, da jih »zgrabimo« ob pravem času in s pravim namenom. Pri reševanju izzivov v karieri in diagnosticiranju priložnosti za karierne premike se moramo zateči k bolj sistematičnim oblikam učenja. Pri načrtovanju kariere v akademski sferi se prispevek osredotoča na vprašanje, zakaj se posamezniki odločijo za tovrstno pot. S kvalitativnim pristopom in uporabo biografske metode so v prispevku izpostavljeni nekateri dejavniki in učne priložnosti za karierne premike, ki jih posamezniki izpostavljajo kot pomembne v svojem profesionalnem razvoju. Predstavljena je analiza z biografsko metodo pridobljenih podatkov empirične raziskave.

UDC 378.2;316.477

KEY WORDS: career planning, learning opportunities, professional development, biographical method

ABSTRACT - Lifelong learning has become a necessity. Every individual is required to constantly adapt and gain new skills and knowledge in their working age in order to successfully plan their working career. Learning opportunities for career planning are everywhere around us and that is why it is important to grab these opportunities at the right time and for the right purpose. In addressing career challenges and career opportunities, we must resort to more systematic forms of learning. The article focuses on the question why people choose to have an academic career. The qualitative approach and the use of biographical methods in this paper will highlight some of the factors and learning opportunities for career shifts that individuals stress as important in their professional development. The paper presents the analysis of empirical data obtained by the biographical method.

1 Uvod

Temeljno poslanstvo učitelja, ne glede na raven izobraževanja, je skrb za napredek in razvoj vseh udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa. Vendar pa raziskovalci akademske kariere znotraj visokega šolstva ugotavljajo paradoks, in sicer se sočasno s poudarjanjem pomena izobraževanja za oblikovanje »družbe znanja« manjša ugled akademskega poklica.

Na začetku 21. stoletja se nekdanje visoko cenjen in avtonomen poklic univerzitetnega profesorja spoprijema z vedno večjimi pričakovanji in pritiski, kot so krčenje vladnih sredstev, privatizacija in naraščanje konkurenčnosti, spreminjanje podobe in narave akademskega dela (Enders in de Weert, 2009. V: Kump, 2009, str. 47). Univerza izgublja monopolni položaj, kar je lahko eden izmed vzrokov za upadanje akademskega poklica. Spreminja se tudi ravnotežje med različnimi akademskimi nalogami, vse več je nezanesljivih oblik zaposlovanja, to pa povečuje napetost in občutek negotovosti. Delež redno zaposlenega akademskega osebja se zmanjšuje, narašča pa delež tistih, ki so zaposleni za določen čas ali honorarno.

Zakaj bi si torej kdo želel postati akademik? Ko se odločamo za poklic, so za nas aktualne zunanje okoliščine in različna stereotipna prepričanja, ki so prikrita ali povsem očitna v našem okolju ter sooblikujejo predstave in pričakovanja o določeni profesiji. Pri iskanju odgovora na vprašanje, kaj pri posamezniku odločilno vpliva na njegov izbor poklica oziroma kaj ga usmerja pri njegovi karieri, ne moremo mimo njegove notranje osebnostne strukture. Grant in Sheringtonova (2006) sta preko intervjujev prišla do različnih razlogov, ki so vplivali na odločitev za akademski poklic. To so predvsem vzor staršev, želja po znanju, raziskovanju, pisanju knjige, potreba po varnosti zaposlitve. V prispevku so izpostavljeni nekateri dejavniki, pridobljeni na podlagi kvalitativne empirične raziskave, ki jih posamezniki izpostavljajo kot pomembne pri načrtovanju lastne akademske kariere.

2 Kariera

V zadnjem času je zaradi izzivov, s katerimi se spopada visoko šolstvo, tudi v tem prostoru koncept kariere doživel velike spremembe. Kariera poleg poklicne poti, vključuje tudi vlogo zasebnega življenja, družine ter tudi čas brezposelnosti. Vzorci kariere tako postajajo vse bolj pestri, pri čemer pa je nujno izpostaviti osebni razvoj posameznika. V strokovni literaturi zasledimo mnogo definicij kariere, ki so se pod različnimi vplivi spreminjale in se spreminjajo še danes. Lipičnik (1998, str. 180) je zapisal, da je »doživljanje kariere posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti/.../kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«. Karierne spremembe povzema Greenhaus z ugotovitvijo, da je nekoč kariera odražala napredek v delovnem življenju ter veliko truda, vloženega v ta napredek, sedaj pa jo vse bolj dojemamo kot vzorec delovnih izkušenj, ki določajo smernice posameznikovega življenja (Greenhaus, 1989, v: Brečko, 2006). Greenhaus je kariero pojasnjeval s posameznikovo visoko stopnjo delovne zavzetosti in njegovim razvojnim napredkom v delovni vlogi. Ta definicija združuje objektivne sestavine (delo) in subjektiven pogled posameznika (stališča, vrednote in pričakovanja) tako, da so zaposlitvene aktivnosti in posameznikove reakcije sestavine njegove kariere. Ta definicija je skladna s predstavo, da je »kariera proces, v katerem vsak posameznik doživlja kariero, ne oziraje se na poklic, nivo napredovanja ali stabilnost delovnega mesta« (Cvetko, 2002, str. 47).

Tudi slovenska teoretika, J. Florjančič in S. Možina, menita, da moramo pri načrtovanju razvoja posameznika poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega in delovnega razvoja« (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 89). Izpostavita tri komponente razvoja kariere: strokovni, osebni in delovni razvoj. Komponenta strokovnosti vključuje posameznikov razvoj na podlagi izobraževanja, usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja. Oseb-

nostni razvoj označuje razvoj osebnostnih lastnosti posameznika (lastnosti, vrednot, motivov, interesov), ki skupaj s sposobnostmi in delovnimi dosežki tvorijo celovito osebnost. Delovni razvoj pomeni uspeh osebe na določenem delovnem področju in ga Možina definira kot delovno kariero.

Brečkova (2006, str. 33) kariero razume širše: »Kariera v širšem smislu zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njegovega osebnega razvoja«. Pri tem posebej definira delovno kariero kot »izobraževalno pot posameznika«, na kateri »se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu«.

2.1 Obdobja kariere

Akademsko življenje je lahko naporno glede na porabljen čas in vložen trud, a hkrati prinaša edinstvene nagrade: intelektualni izzivi, delo s študenti, akademska svoboda ..., kar hkrati nudi večje možnosti/več svobode pri individualnem načrtovanju karierne poti. Karierna pot vsakega posameznika je edinstvena glede na zastavljene cilje, osebnostne lastnosti posameznika in njegovo delovno mesto. Navedeno Greenhausovo razmišljanje, da lahko razmišljamo o karieri kot o serijah vseživljenjskih z delom povezanih izkušenj in osebnih učnih ciklusov, kaže, da ima karierni razvoj posameznika splošne zakonitosti v delovni vlogi, ki jo zaseda.

Uspešen razvoj kariere poteka v nenehnem usklajevanju posameznika in delodajalca. Tudi interakcije med njima so fazno pogojene – vsaka faza v kariernem razvoju ima svoje značilnosti, svoje zahteve in posebnosti. V literaturi je tako pogosta delitev na zgodnjo, srednjo in pozno kariero. Posamezna obdobja obsegajo približen čas življenja oziroma delovnih izkušenj, zahtev in značilnosti, ki se pojavijo v posameznem obdobju.

Zgodnje obdobje kariere je, ko posameznik stopi v vlogo delavca, sprejme torej delo, ki bo njegov vir dohodka za preživljanje. To obdobje obsega približno prvih 5 delovnih let in zanj je značilno osvajanje delovnih spretnosti. Obdobje zaznamuje bitka za obstanek, učenje nenapisanih pravil v medsebojnih odnosih v organizaciji, želja biti opažen in uspešen, pa tudi vse bolj jasno spoznanje, katera dela bi posameznik najraje opravljal. Zgodnja kariera je za organizacijo vlaganje v posameznika, obdobje prilagajanja in učenja. Za posameznika je to obdobje intenzivnega osebnostnega in poklicnega razvoja. Gre za preizkusno obdobje, v katerem posameznik in organizacija veliko vlagata in veliko tvegata. Nekateri avtorji razumejo to kot proces pogajanj med posameznikom in organizacijo, ki vodi do sklenitve tako imenovane »psihološke pogodbe«, v kateri je določeno, kaj posameznik prispeva k organizaciji in kaj organizacija od njega pričakuje ter kaj se mu za to nudi (Brečko, 2006). Poteka tudi intenzivna poklicna socializacija (npr. preko mentorstva ...).

Začetnemu iskanju ustreznega položaja in osvajanju poklicnih spretnosti sledi obdobje eksperimentiranja in najrazličnejših aktivnosti, ko dosegamo višje in zahtev-

nejše osebne poklicne cilje. V srednjem izredno dinamično kariernem obdobju so pomembne naslednje značilnosti: neodvisnost, mojstrstvo pri delu, pogosto tudi napredovanje ter nujno usklajevanje z družinskim življenjem. Obsega čas med 5. in 20. letom delovnih izkušenj. Pogoji za uspešno kariero so ustrezne možnosti razvoja in zadovoljstva z delovnim položajem. V tem obdobju je izredno pomemben občutek uspeha, lahko pa je to tudi čas mnogih dilem, nepričakovanih izzivov in zahtev, ki jim posameznik preprosto ni kos. Ob cilju uspešno opravljati svoje delo se posameznik spopada še z obdobjem negotovosti zaradi sprememb v telesnem in mentalnem funkcioniranju, zaradi vzpostavljanja odnosa z odraščajočimi otroki, sprememb v družbenih vlogah ... Ravno zato je še kako pomembno načrtovati spremembe, ki so v tem obdobju pogosto spregledana zakonitost (Javrh, 2008, str. 17).

Zaključek obdobja zaznamuje eno najpomembnejših kariernih prehodov – upokojitev. Že obdobje približevanja upokojitvi ima svoje specifičnosti, še bolj pa sprejemanje dejstva, da bosta upokojitev in drugačen ekonomski položaj vplivala na življenjski standard.

Ob izteku zrelega obdobja kariere prihaja do postopnega »izpreganja« pri delu, posameznik pa se uči iskati in uporabljati nove vire zadovoljstva (hobiji, priložnostno delo, realizacija skritih želja ...).

2.2 Učiteljev profesionalni razvoj

Vsak posameznik, kar velja tudi za učitelje, v svojem poklicnem razvoju prehodi določena obdobja, od katerih ima vsako svoje značilnosti. Učiteljev razvoj je proces, med katerim le-ta utemelji in vzdržuje najvišjo raven profesionalne usposobljenosti, ki jo je sposoben doseči (Terhart, 1997, v: Kalin, 2004). Učiteljev profesionalni razvoj je proces signifikantnega in vseživljenjskega učenja, pri katerem učitelji osmišljajo in razvijajo svoje nazore ter spreminjajo svoj način poučevanja. Ta proces vključuje učiteljevo osebnostno, poklicno in socialno dimenzijo ter pomeni njegovo napredovanje v smeri kritičnega, neodvisnega, odgovornega odločanja in ravnanja (Valenčič Zuljan, 2001, str. 131).

Tudi raziskave, opravljene na področju ugotavljanja in določanja kariernih sider, so pokazale, da je izbira poklica močno povezana tudi s posameznikovo samopodobo pri delu, z njegovim sistemom vrednot in prepričanj o sebi, ki jih razvije na podlagi povratnih informacij iz socialnega in delovnega okolja (Brečko, 2006). Načrtovanje kariere je odraz fleksibilnosti posameznika, ki se kaže v tem, da dobro poznamo samega sebe in se izpopolnjujemo na tistih področjih, kjer smo dobri. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta, kakor poudarja Simonsen (1997, v: Brečko, 2006, str. 36), pri čemer definira razvoj kariere kot »rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti, pomoči in medsebojnega sodelovanja«.

2.3 Zadovoljstvo v akademski karieri

Izsledki obsežne mednarodne raziskave o akademskem poklicu (Kump, 2010, str. 51) so pokazali, da se po mnenju akademskega osebja raziskovanje in poučevanje medsebojno ne izključujeta. Velik del vprašanih je potrdil, da komplementarnost poučevanja in raziskovanja občuti kot pritisk, frustracijo, kajti težko je izstopati pri dveh dejavnostih hkrati. Vendar je bila velika večina prepričana, da raziskovanje pozitivno vpliva na uspešnost poučevanja, obremenitve s poučevanjem pa imajo negativen vpliv na izvajanje raziskovalnega dela.

Tudi Grant in Sherington (2006) skozi kvalitativno empirično raziskavo in izvedbo poglobljenih intervjujev ugotavljata, da akademski poklic ni visoko cenjen, včasih celo označen kot »nepomemben«, zagotovo pa ne prinaša visokih finančnih prihodkov. Vloga akademika je zagotovo nekoč ponujala precej profesionalne avtonomije in relativno sproščen življenjski slog. Vendar pa se, kakor tudi v drugih profesijah, vloga akademika v današnjih časih hitro spreminja, predvsem na račun vse več administrativnih zadolžitev. Poleg tega biti akademik ne pomeni 40-urnega delovnika, ampak delo, ki močno presega evropski maksimum 48-ih ur na teden, da lahko izpolni svoje vloge: kot raziskovalec, učitelj in menedžer. Tudi mit o »počitnicah« ne drži, saj je ta čas namenjen pripravam predavanj, raziskavam, pisanju člankov, izvedbi poletnih šol ...

V letu 2010 je Slovenija prvič sodelovala v mednarodni statistični raziskavi o karieri doktorjev znanosti. Opazovane so osebe z doktoratom znanosti v starosti do vključno 69 let, ki imajo stalno ali začasno bivališče v Sloveniji. V raziskovanje niso bile vključene vse enote ciljne populacije, ampak le slučajnostni vzorec.

Glede na predstavljene podatke v spodnji tabeli lahko vidimo, da so moški na splošno bolj zadovoljni s svojo akademsko kariero, predvsem so bolj zadovoljni z ugodnostmi, ki jih nudi služba, z delovnimi pogoji, pa tudi s prispevkom v družbi. Ženske izražajo večje zadovoljstvo s samostojnostjo na delovnem mestu, z intelektualnim izzivom, ki jo nudi zaposlitev.

Sklepamo lahko, da so zaznane razlike v stopnji zadovoljstva posledica razlik med spoloma. Analiza spolne narave akademskega dela (M. Poole, 1997, v Kump, 2010) je jasno pokazala, da se ženske veliko pogosteje kot njihovi kolegi ukvarjajo z intelektualnim in socialnim razvojem študentov. Ker več časa namenijo pripravam na predavanja, svetovanju in zagotavljanju povratnih informacij študentom, to pomembno vpliva na njihovo delovno obremenjenost in znanstveno produktivnost. To v kombinaciji z drugimi dejavniki vpliva na njihove skromnejše biografije in bibliografije; s tem so v slabšem položaju v primerjavi z moškimi ob kandidaturi za pomembnejše akademsko delovno mesto ali napredovanje. Opozoriti pa je treba še na pojav steklenega stolpa, ki je prisoten tudi v akademski sferi dela.

Tabela 1: Stopnja zadovoljstva doktorjev znanosti

	Zelo zadovoljen			Zadovoljen			Nezadovoljen			Zelo nezadovoljen		
	M	Ž	S	M	Ž	S	M	Ž	S	M	Ž	S
Zadovoljstvo z ugodnostmi, ki jih nudi služba	823	342	1165	2303	1445	3748	517	355	872	88	113	201
Zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve	1168	581	1748	2059	1248	3307	408	310	718	95	117	212
Zadovoljstvo s krajem, lokacijo zaposlitve	1782	1152	2935	1713	916	2629	201	136	338	.	.	84
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	1001	507	1508	2110	1286	3396	510	376	886	110	86	196
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	709	332	1042	2062	1055	3117	764	678	1442	195	189	385
Zadovoljstvo z intelektualnim izzivom, ki ga nudi zaposlitev	1599	969	2567	1739	1027	2766	339	194	534	53	65	118
Zadovoljstvo z odgovornostjo na delovnem mestu	718	440	1158	2654	1590	4244	318	210	528	.	.	55
Zadovoljstvo s samostojnostjo na delovnem mestu	1751	1042	2793	1685	990	2675	247	203	450	48	.	68
Zadovoljstvo s prispevkom k družbi	1065	628	1693	2469	1457	3927	171	149	320	.	.	.
Zadovoljstvo z družbenim statusom	496	273	769	2365	1474	3839	713	424	1137	157	84	241
Splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo	898	549	1447	2492	1478	3970	316	207	523	.	.	.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

3 Dejavniki in učne priložnosti za karijerne premike

V prispevku so predstavljeni razlogi, ki so posameznika vodili do odločitve za akademsko kariero. Tu so prepoznani dejavniki in učne priložnosti, ki so ga vodili naprej pri načrtovanju naslednjih kariernih premikov. Rezultati so pridobljeni s kvalitativnim empiričnim pristopom in uporabo biografske metode.

Biografska metoda, kot znanstveni pristop, temelji na treh elementih (Shaw, 1980, v Houtelin in Kauppila, 1995, str. 189): biografija portretira pripovedovalčevo socio-kulturno okolje, prikazuje individualno perspektivo ter vključuje časovno dimenzijo, ki povezuje individualno in družbeno okolje. Pri poklicni biografiji je posameznik osredotočen le na del življenjske poti, na čas od odločitve za poklic do prenehanja opravljanja poklica oz. do upokojitve; zajema torej čas njegove delovne kariere.

V raziskavi so prostovoljno sodelovale tri visokošolske učiteljice v različnih fazah svoje karierne poti. Njihova naloga je bila s pomočjo navodil opisati svojo poklicno pot, kakor so jo same doživljale in tako omogočiti vpogled v ta proces.

Odločitev za vstop v akademsko sfero je pri vseh povezana z dvema dejavnikoma. Prvi dejavnik je stopnja izobrazbe. Na visokošolskem zavodu so se zaposlile po pridobljenem magisteriju ali doktoratu, pri čemer so vse prej že imele delovne izkušnje. Drugi, notranji dejavnik, ki je vplival na odločitev za akademsko kariero, je občutek poklicanosti, notranji vzgib, želja po prenosu znanja na študente.

Prvo leto zaposlitve je najtežje, ugotavljajo posameznice, predvsem zaradi veliko priprav. Gre za vstop v akademsko kariero, za »iskanje samega sebe«, obdobje intenzivnega prilagajanja in učenja. Tukaj je ključno vlogo odigrala podpora vodstva in sodelavcev s koristnimi nasveti. V tej fazi je največje zadovoljstvo in občutek uspeha nudila pozitivna povratna informacija s strani študentov, ki hočejo absorbirati čim več znanja, sprašujejo, aktivno sodelujejo. Občutek uspeha in zadovoljstva, ki ga prinaša tudi prispevek k razvoju in napredku posameznega študenta, ostaja pomemben še naprej, v naslednjih obdobjih kariere.

Naslednji skupni zunanji dejavnik je napredovanje v uradne nazive, ki je, čeprav gre za težaven in dolgotrajen postopek z veliko omejitvami, vseeno stimulatивно, vzpodbuja k še večji angažiranosti; gre tudi za »boj, da ti uspe dokazati, da ti res pripada napredovanje« in omogoča poglobitev v znanstveno delo.

Vsi ti dejavniki pa so tesno povezani z notranjimi vzgibi, željo po nenehnem dopolnjevanju in nadgrajevanju lastnega znanja, ki je tesno povezano z občutkom osebne zadovoljstva in »notranjim dozorevanjem«. Sklepamo lahko, da gre za iskanje novih učnih priložnosti, nenehnih intelektualnih izzivov, poglobljanje v temo dela, napredovanje, raziskovanje in »odkrivanje še neodkritega«. Zanimivo je, da tudi težnja po višjem napredovanju v uradne nazive, se pravi vertikalno načrtovanje kariere poti, izvira iz notranje motivacije in ni toliko povezana z zunanjimi dejavniki, kot je npr. višja plača. Največji vir uspeha, zadovoljstva predstavljajo »drobni kamenčki vsakodnevnih uspehov« ob upoštevanju osebnih vrednot in vrednot visokega šolstva, kot so iskanje resnice in objektivno znanje.

Načrti za prihodnje karierne korake so tako povezani z razvijanjem izbranega področja študija, zato je treba razvijati kvaliteto visokošolskih predavanj, slediti novostim in izboljšavam, sodelovati v razvojnih projektih, se strokovno bolj povezati s sodelavci, prevzeti vodenje posamezne katedre ali prodekanstvo, sodelovati v komisijah in organih šole, opraviti odmevnejše raziskave oz. se poglobiti v znanstvenoraziskovalno delo. Vse to so možnosti za horizontalno bogatenje karierne poti.

4 Zaključek

Najpomembnejši dejavnik razvoja posameznikove kariere je njegovo subjektivno doživljanje lastnega uspeha. Brečkova (2006, str. 242) dodaja, da je za razvoj znanje vsekakor pomembno, toda ne znanje samo po sebi. Brez pravega sistema vrednot znanje ostane skrito, sposobnosti se ne izrazijo in ni mogoče govoriti o motivaciji za

vseživljenjsko učenje. Brez slednjega pa bi bilo konstruktivno načrtovanje karierne poti nemogoče. Lahko trdimo, da svoje znanje in sposobnosti najbolj izrabijo tisti, ki so zadovoljni z izbiro poklica, ki se zanj »čutijo poklicane« ter v njem najdejo smisel in izpopolnitev svojega poslanstva, ki temelji na lastnem sistemu vrednot. Sposobnosti, motivi in vrednote, želja po napredovanju ... se pri posamezniku vedno prepletajo. To so elementi, ki jih je Greenhaus vpletel v prej omenjeno definicijo kariere. Pri odkrivanju dejavnikov za karierne odločitve z uporabo biografske metode se je tudi potrdilo, da je celovit osebnostni razvoj preplet objektivnih dejavnikov in subjektivnega dojemanja posameznika. Osebnostni razvoj označuje razvoj osebnostnih lastnosti posameznika, ki skupaj s sposobnostmi in delovnimi dosežki tvorijo celovito osebnost, pri čemer s svojo osebnostjo in notranjimi predstavami o sebi določa pot lastnega razvoja, zato je tudi vsa odgovornost za načrtovanje kariere prenesena na posameznika. Pomembni so tudi biosocialni, družinski in delovni cikli, ki vplivajo na smer in intenziteto osebnega razvoja. Kljub lastni odgovornosti za razvoj kariere pa je uspeh zagotovljen le ob nenehnem usklajevanju med posameznikom in organizacijo ter znotraj nje s potrebami in zahtevami delovnega mesta ob upoštevanju specifik posameznih faz kariernega razvoja.

Poklicna biografija je pokazala, da je, kljub številnim izpostavljenim slabostim, pritiskom zunanjega okolja, posameznikom akademska kariera še vedno privlačna, saj omogoča nenehne intelektualne izzive. Nekaterim mogoče pomeni možnost za poskus »spremeniti svet« z lastnim prispevkom k znanosti, k spremembi mišljenja, z vplivom na javnost, družbo. Občutek uspeha in zadovoljstva pripomore tudi k razvoju in napredku posameznega študenta. Nekateri najdejo zadovoljstvo tudi v učinkovitem izvajanju administrativnih nalog ali kasneje v karieri pri prevzemanju vodenja posameznega oddelka, sodelovanju v raznih komisijah in organih šole. Ne glede na vir zadovoljstva, ki ga prinaša akademska kariera, so akademiki nagnjeni k celostnemu pogledu na življenje z večjim poudarkom na nematerialnih nagradah in notranjem zadovoljstvu.

Načrtovanje lastne karierne poti je proces, ki zahteva veliko energije, vztrajnosti in vizije. Trg dela se korenito spreminja, spreminjajo pa se tudi ljudje, njihove vrednote, prepričanja in življenjske usmeritve. Človek je po svojih lastnostih in ravnanju sicer podoben drugim ljudem, vendar predstavlja edinstveno kombinacijo značilnosti in načinov obnašanja, ki ga ločijo od drugih in ga določajo kot enkratnega posameznika. Zato tudi ni enotnega recepta za razvoj uspešne kariere. To sili organizacije v vse bolj sofisticirane in individualne pristope zadovoljevanja različnih ciljev in potreb, povezanih s kariero, ki jih bodo morale upoštevati tudi univerze in samostojna visokošolska središča, če bodo želela ostati konkurenčna.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
2. Cvetko, R. (2002). Razvijanje delovne kariere. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Grant, W., Sherrington, P. (2006). *Managing your academic career*. London: Palgrave Macmillan.
4. Houtelin, H., Kauppila, J. (1995). Towards generational experiences of education: education in the life course of Finns. V: Alheirt in drugi. *The Biographical Approach in European Adult Education*. Wien: Verband Wiener Volksbildung.
5. Javrh, P. (2008). Spremljanje in načrtovanje razvoja kariere učiteljev po S-modelu. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
6. Kalin, J. (2004). Učiteljev profesionalni razvoj in kultura učeče se organizacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, št. 3, str. 25-36.
7. Kermavnar, N. (2009). Neformalno mentorstvo. *Andragoška spoznanja*, 15, št. 1, str. 65-76.
8. Kump, S. (2010). Akademske kariere žensk. *Sodobna pedagogika*, št. 3, str. 46–64.
9. Lipičnik, S. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Možina, S., Florjančič, J., Gabrielčič, J. (1984). Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija.
11. Valenčič Zuljan, M. (2001). Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja. *Sodobna pedagogika*, št. 2, str. 123-141.

Ljudski resursi i kompanijska konkurentnost

UDK 658.3:339.13

KLJUČNE REČI: kompanijska konkurentnost, integralni model interesenata, holistički pristup, ljudski resursi

POVZETEK - U ovom se radu prezentiraju preliminarne rezultati istraživanja percepcije kompanijske konkurentnosti u okviru projekta »Menadžment i kompanijska konkurentnost« koji sprovodi Biznis Akademija Smilevski - BAS iz Skoplja. U tom konceptu proverava se percepcija 6 karaktersitika kompanijske konkurentnosti koje su najdominatnije u literaturi: brzina, difrencijacija, pouzdanost, kvaliteta, fleksibilnost i cena. Ove karakteristike razmatraju se u okviru integralnog modela kompanijskih interesenata: korisnika usluga, dioničara ili vlasnika i ljudskih resursa (zaposlenih i menadžera). Istraživanjem sprovedenim u 12 privatnih kompanija potvrdila se postavljena hipoteza da se zbog različitih interesa na nivou svake pojedinačne kompanije javlja različito rangovanje šest ispitivanih karakteristika konkurentnosti. Jedino u rangovanju kvalitete postignut je visok stupanj usaglašenosti da je kvaliteta primarna karakteristika konkurentnosti prema kojoj korisnici odlučuju u izboru kompanije od koje će kupovati proizvode, odnosno usluge.

UDC 658.3:339.13

KEY WORDS: company competitiveness, integral stakeholder model, holistic approach, human resources

ABSTRACT - This article discusses our initial findings regarding the perception of the company competitiveness concept. The research was conducted within the scope of the Management and Company Competitiveness Project implemented by the Business Academy Smilevski – BAS. Our purpose was to examine the perception of the six crucial features of company competitiveness (speed, differentiation, reliability, quality, flexibility and price), utilizing the framework of the integral stakeholder model, whereby stakeholders are defined as consumers, shareholders and human resources. The research, which was conducted in 12 private companies, has confirmed the hypothesis that the relative importance of the six competitiveness features is perceived differently in each company because of diverse interests. Quality was the only feature on which there was a high level of agreement; namely, that it is the key factor that customers consider when making their decisions.

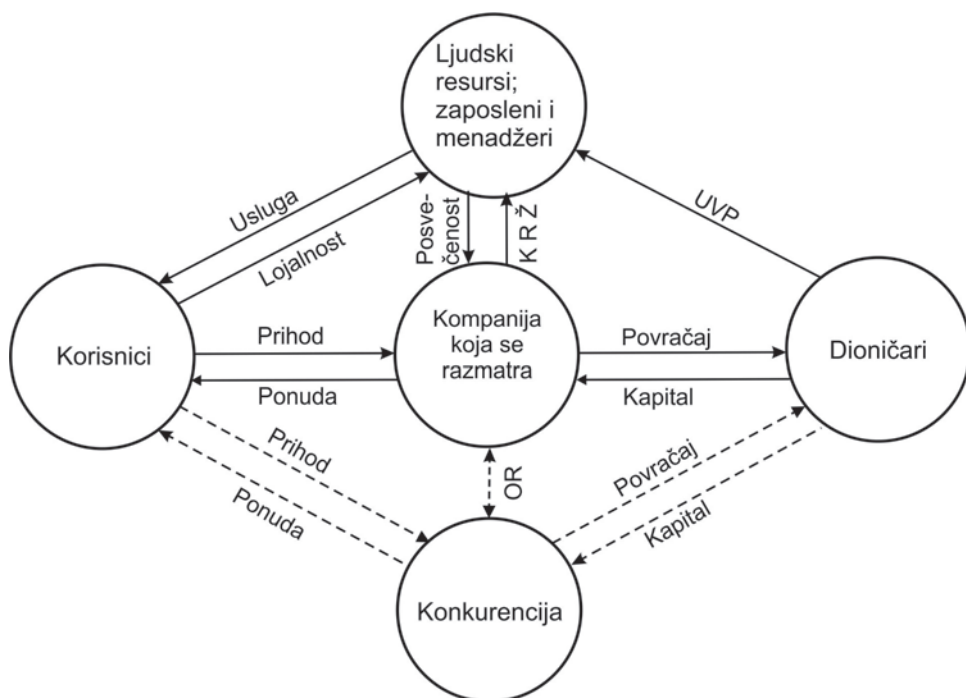
1 Uvod

Kompanijska konkurentnost pretstavlja rezultanta velikog broja vanjskog i unutrašnjeg okruženja kompanije. Zbog toga se holizam nameće kao prioritetni metodološki pristup. Ustvari, ovaj pristup je već prisutan kod savremenih autora, koji se bave kompanijskom konkurentnošću (Feurer, R. and Chaharbaghi, K.,1994). Ova dva autora koristeći holistički pristup razrađuju kompanijsku konkurentnost kao optimiranje percepcije konkurentnosti sa strane njene vrednosti za korisnike usluga razmatrane kompanije, vrednosti za dioničare (vlasnike) i sposobnosti kompanije da deluje i reaguje na promene u dinamičnom kompanijskom okruženju. U ovom njihovom modelu nisu uzeti u obzir percepcija i interesi zaposlenih u kompaniji kao ključni faktori u ubezbeđivanju optimalnog odnosa kratkoročne i dugoročne konkurentnosti. Ovu ulogu zaposlenih afirmiraju veliki broj zastupnici holizma i demokratizacije odnosa u firmama (Adizes, 1998; Garratt, 2000), a naročito u holističkom pristupu tretiranja menadžmenta ljudskih resursa (Smilevski, Gruevski, Smilevski, 2005), gde se zaposleni i menadžeri zajedno smatraju ljudskim resursima jedne kompanije.

Konkretnija operacionalizacija uloge ljudskih resursa kao interesenata jedne kompanije nalazimo u konceptu strategijski fokusirane organizacije Kaplana i Nortona (Kaplan and Norton, 2000): klijenti, dioničari, biznis procesi i ljudski resursi.

Sa ovakvim pozicioniranjem ljudskih resursa kao ravnopravnih interesenata sa korisnicima usluga i dioničarima mi smo kompletirali naš integralni model interesenata kompanijske konkurentnosti (sl. 1).

Slika 1: Integralni model interesenata kompanijske konkurentnosti (UVP – učešće zaposlenih u profitu, KRŽ – kvaliteta radnog života, OR – organizacijsko razuznavanje)



2 Metodologija

Polazno empirijsko proveravanje uticaja faktora održjive kompanijske konkurentnosti, započeli smo prema prethodno prikazanim odnosima na sl.1: kako se konkurentnost jedne kompanije percipira sa strane ključnih interesenata (involviranih subjekata): korisnika, dioničara, menadžera i zaposlenih na uzorku 12 kompanija. Uzorak kompanija je bio nameran. To su partnerske organizacije BAS-a sa kojima su uspostavljeni efektivni saradnički odnosi i spremnost zajedničkog delovanja u unapređivanju postojećeg stanja u tim firmama. Po svom vlasničkom statusu to su privatno osnovane kompanije (to nisu privatizovana ili kupljena preduzeća) starije od 5 godina. U svakoj je kompaniji bio ispitan (anketiran) uzorak od: 10 korisnika

usluga, 10 zaposlenih, 1-5 menadžera i 1-5 dioničara (vlasnika). Od ispitanih subjekata tražilo se da odgovore na sledeća dva pitanja: prvo, da rangiraju prema uticaju 6 ključnih karakteristika konkurentnosti (podređenih po azbučnom redu): brzina, diferencijacija, pouzdanost (doverljivost), kvaliteta, fleksibilnost i cena; i drugo, da uporede te karakteristike sa istim karakteristikama tri izabranih konkurentskih firmi: koje karakteristike su bolje kod konkurencije (+) koje su približno iste (0) odnosno koje su slabije (lošije) kod konkurencije (-).

Polazna hipoteza ovog pilotnog istraživanja, formulisana prema prikazanim odnosima na slici 1 bila je sledeća: Percepcija karakteristika konkurentnosti u jednoj kompaniji biće različita kod pojedinih interesenata: korisnika, dioničara (vlasnika) i ljudskih resursa (zaposlenih i menadžera).

3 Empiriski rezultati

Nakon obrade ispravno odgovorenih upitnika u anketi, dobiveni su sledeći značajni rezultati:

- U 11 od 12 anketiranih firmi na prvom mestu je rangirana kvaliteta kao karakteristika konkurentnosti percipirana sa strane svih ili većine subjekata pojedinih kompanija.
- Za sve ostale karakteristike postoji razlika u percepciji sa strane različitih interesenata.
- Prema prosečnoj vrednosti rangovanja, karakteristike kompanijske konkurentnosti imaju sledeći redosled: kvaliteta, brzina isporuke, fleksibilnost, pouzdanost, cena i diferencijacija.
- Korelacija ranga (Spearman) između percepcija različitih interesenata varira od kompanije do kompanije. Ipak ako se uzmu u obzir prosečne vrednosti na nivo ukupnog uzorka, dobija se sledeći redosled intenziteta korelacije ranga: a) najviša korelacija postoji između korisnika usluga i zaposlenih (u tabeli 1 prikazan je primer za jednu kompaniju), b) zatim sledi korelacija između korisnika i menadžera i c) najniža prosečna veza javlja se između percepcije korisnika i percepcije vlasnika.
- Dobiveni rezultati komparativne procene karakteristike konkurentnosti između ispitivane kompanije i njene tri konkurentne firme, ukazuju na veću pozitivnu percepciju konkurentnosti ispitivane kompanije sa strane njenih korisnika, u odnosu na relativno veću kritičnost unutrašnjih interesenata (zaposlenih, menadžera i vlasnika), u odnosu na konkurenciju.

Tabela 1: Spearmanov koeficijent korelacije između percepcije konkurentnosti različitih grupa interesenata

		Correlations				
		korisnici	menadžeri	zaposleni	vlasnik	
Spearman's rho	korisnici	Correlation Coefficient	1,000	-,230	,779 *	,093
		Sig. (1-tailed)	.	,331	,034	,431
		N	6	6	6	6
	menadžeri	Correlation Coefficient	-,230	1,000	,219	,820 *
		Sig. (1-tailed)	,331	.	,338	,023
		N	6	6	6	6
	zaposleni	Correlation Coefficient	,779 *	,219	1,000	,588
		Sig. (1-tailed)	,034	,338	.	,110
		N	6	6	6	6
	vlasnik	Correlation Coefficient	,093	,820 *	,588	1,000
		Sig. (1-tailed)	,431	,023	,110	.
		N	6	6	6	6

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

4 Analiza i diskusija

Glavno saznanje iz ovog istraživanja je da pojedine karakteristike konkurentnosti imaju različitu vrednost za pojedine kompanije zbog različite prirode (karaktera) proizvoda odnosno usluge koje isporučuju korisnicima odnosno kupcima. Ipak, u toj različitosti kao nesporna primarna karakteristika javlja se kvaliteta.

Razlike u vrednovanju (rangovanju) ostalih karakteristika sa strane pojedinih grupa subjekata u istoj kompaniji mogu se objasniti različitim interesima koje te grupe imaju. Međutim ta razlika može biti i indikator nedovoljne efektivnosti organizacijskog komuniciranja. Veće razlike u percepciji pojedinih karakteristika (faktora) kompanijske konkurentnosti može prouzrokovati interpersonalne konflikte, a u izrazitoj formi može dovesti i do intergrupnih organizacijskih konflikata.

Interesantno je što se cena proizvoda odnosno usluga ne pojavljuje kao značajna konkurentna karakteristika ni kao prosek, ni kao dominantna u određenoj kompaniji.

U pogledu komparativne procene pojedinih karakteristika svake pojedinačne kompanije sa njenim konkurentima, konstatovano je da su korisnici pozitivnije orijentisani prema konkurentnosti posmatrane kompanije u odnosu na njene konkurente, dok su interni interesenti strožiji u svojim procenama. To se da objasniti činjenicom da su korisnici, u osnovi, pozitivnije ocenili posmatranu kompaniju time što su već postali njeni korisnici.

Najvažnije saznanje za ovaj projekat je činjenica što je percepcija kompanijske konkurentnosti sa strane zaposlenih u visokoj korelaciji sa percepcijom korisnika kompanijskih usluga. Ovo saznanje imaće značajne implikacije u daljem razvoju ovog is-

traživanja kao i za menadžere kompanija. Ovim saznanjem se potvrđuje opravdanost uključivanja zaposlenih kao ravnopravnih interesenata u predloženom integralnom modelu (sl.1). U daljim istraživanjima neophodno je produbljenije istražiti uticaj zaposlenih kao dela ljudskih resursa u obezbeđivanju kompanijske konkurentnosti, a naročito:

- Korišćenje mišljenja zaposlenih o relevantnim karakteristikama kompanijske konkurentnosti kao reprezent percepcije korisnika usluga;
- Involviranja zaposlenih u inovativnim procesima povećanja kompanijske konkurentnosti;
- Podizanje nivoa organizacijske posvećenosti ljudskih resursa putem objektivnog vrednovanja njihovog doprinosa povećanju kompanijske konkurentnosti;
- Unapređivanje efektivnosti organizacijskog komuniciranja u podizanju organizacijske integracije.

5 Zaključci

Na osnovu rezultata ove pilotne faze istraživanja koncepta kompanijske konkurentnosti mogu se izvesti sledeći zaključci:

- U istraživanju kompanijske konkurentnosti, kao ravnopravni interesenti, porede korisnika usluga i vlasnika (dioničara) trebaju se smatrati i ljudski resursi (zaposleni i menadžeri);
- Karakteristike kompanijske konkurentnosti trebaju se razmatrati posebno za svaku vrstu delatnosti i pojedinačno na nivou svake kompanije;
- Neophodno je istražiti koje razlike u percepciji kompanijske konkurentnosti legitimno proizlaze iz interesa subjekata, a koje su posledica odsustva efektivnog organizacijskog komuniciranja;
- Percepcija kompanijske konkurentnosti sa strane zaposlenih i sa strane menadžera značajno utiče na pojavu interpersonalnih konflikata i na održljivost kompanijske konkurentnosti. Usaglašena percepcija ove dve grupe subjekata praverira organizacijske konflikte i povećava održljivost kompanijske konkurentnosti i obratno.

LITERATURA

1. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 – 58.
2. Garratt, B. (2000). Learning Organization. London:Harper CollinsBusiness.
3. Kaplan R. S. , Norton D.P. (2000). The Strategy Focused Organization USA: HBS Press.
4. Адизес, И. (1998): Овладување со промените. Скопје: ДЕТРА Центар.
5. Смилевски, Ц., Груевски, Д и Смилевски, З. (2005): Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: ДЕТРА Центар.

Dr. Stana Smiljković

Značaj širih socijalnih, kulturnih i istorijskih okolnosti za razvoj ličnosti učenika

UDK 37.011.3-052:159.924.7

KLJUČNE REČI: učenik, potrebe, humanizacija, škola, razvoj

POVZETEK - U ovom radu autor ističe potrebu povezivanja srodnih istraživačkih i visokoškolskih ustanova u cilju podizanja kvaliteta obrazovanja, nauke i kulture u uslovima globalnoga sistema. Upoznavanje sa specifičnostima i znamenitostima kultura naroda u okruženju, bližem i daljem, poštovanje njihovih vrednosti i aktivnosti bitnih za ukupni razvoj, korišćenje savremene literature, učestvovanje u istraživanju nastave, recepcije od strane učenika, roditelja i sredine, doprinosi razvoju ličnosti učenika ovoga milenijuma. Saznanja o nastavnim programima škola i potrebama nastavnika okolnih zemalja kao i pismena i verbalna komunikacija, mogu unaprediti obrazovnu i naučnu misao koja predstavlja dobru osnovu za emocionalno – intelektualni razvoj učenika. Na taj način škola i socijalno - kulturni kontekst doprinose humanizaciji obrazovnog sistema u kome je učenik na prvom mestu.

UDC 37.011.3-052:159.924.7

KEY WORDS: student, needs, humanisation, school, development

ABSTRACT - In this paper, the author emphasises the need to join related research and higher education institutions with the aim of improving the quality of education, science and culture in the global system conditions. This refers to learning about the specific features and sites of neighboring cultures, respecting their values and activities important for overall development, using modern literature, taking part in exploration of teaching, recognising the responses of students, parents and the environment and contributing to the personality development of students of this millennium. Knowledge about curriculums and teachers' needs from the surrounding countries as well as written and verbal communication can improve educational and scientific thought which is a good foundation for the emotional and intellectual development of students. In this way, school and the social-cultural context contribute to the humanisation of an educational system in which student takes primary position.

1 Uvod

Opređenje da uključimo značaj i razvoj obrazovno-vaspitnog procesa u širi kontekst radi uspostavljanja dijaloga među kulturama, jezicima i istorijom, kao i ostvarivanje kulture dijaloga u cilju razvoja kompleksne emocionalno-intelektualne strukture učenika ovoga milenijuma, upućuje nas u delikatan problem. U tom smislu, kultura sadržana u mudrosti i dostignućima određenog naroda, kao duhovni proces bez kojeg ne može sve materijalno da funkcioniše, je socijalna kategorija jer nosi elemente različitih kultura nastalih u vremenu. Po Juriju Lotmanu (Poetika, Tipologija kulture, 1976), kultura je pamćenje, zapis upamćenog i već preživljenog u kolektivnu, neizbežno je povezana sa istorijskom prošalošću.

Globalni proces povezuje čovekova znanja, norme u obrazovnim sistemima, razvoj duhovnog procesa, te komunikativna funkcija koja je putem različitih vrsta medija moguća, omogućava posredovanje u nauci, kulturi i životu. Različitosti i raznor-

dnosti doprinose upoznavanju nastavnih sadržaja okolnih zemalja i time mogućnosti upoređivanja. Globalne promene koje su zahvatile vaspitanje i obrazovanje tumače se u odnosu na čoveka, pojedinca, u našem slučaju učenika kao subjekta nastavnog procesa, i društva kao celine u kome se ovi razvojni procesi odvijaju.

U mnoštvu materijala kojima se podstiče i bogati opšta kultura i kultura postojanja, središnje mesto zauzima knjiga, koju istaknuti naučnici i književnici ističu kao svojevrsno blago u celokupnoj svetovnoj kulturi naroda. Navešćemo misli Lava Nikolaeoviča Tolstoja koji knjigu upoređuje sa simfonijom. »Knjiga je proizvod nastao u štampariji, a simfonija je proizvod orkestra« (Tolstoj 1958). Visoka je uloga knjige u razvoju individualnih kultura naroda, i pojedinaca, njenih korisnika.

Pisani izvori pretočeni u knjige, osim ostalih funkcija, služe realizaciji vaspitno-obrazovnih ciljeva jer se aktivnosti učenika ne ostvaruju samo u momentima kada učenik komunicira sa nastavnikom, već se razvija kao kontinuirana, bogata, unutrašnja, fantazijska i emotivna aktivnost koja svoj najautentičniji oblik dobija u učenikovom stvaralačkom izražavanju. Sloboda koju učenik oseća pri čitanju, vodi ga kreacijama – izrazima njegovog duhovnog sveta. Prateći njegove aktivnosti, dolazimo do saznanja na koji način recipijent prilazi knjizi i kakva je njegova kultura knjige. Ukoliko se kod učenika razvije misao da je knjiga jedinstven materijalno-duhovni kompleks znanja i iskustva, stvara se osnova za različite vidove njenog korišćenja. Nameru da ukažemo na značaj društvenih veza u sklopu vaspitno-obrazovnog sistema uopšte, potvrđuje misao K.L. Strosa da čovek stvara nešto istinsko i veliko samo u načelu, u svakoj oblasti samo prvi korak znači iscelo. Sledeći su kolebljivi i ispunjeni pričom.

2 Upoznavanje učenika i socijalnog okruženja sa kulturama

Digitalizacijom kulturne baštine jednoga naroda bogati se baza podataka o naučnim izvorima kojima se tumači prošlost i istorija postojanja i opstanka. Na taj način, upoznavanjem sopstvene kulture i kultura drugih naroda, razvija se, jača i bogati svest o kulturi svoga naroda, o njegovom identitetu i jeziku. U uslovima globalizacije sve se više univerzalne ljudske vrednosti tumače u zavisnosti od potreba vremena i podneblja u kome se živi. Upoznavanjem sa znamenitostima kultura i mišljenja drugih poštuju se njihove vrednosti, doprinosi se preplitanju njihovih ideja sa idejama proučavalaca druge kulture i jezika.

Sačuvane zadužbine, starostavne knjige, tornjevi, pisani istorijski dokumenti svedoče o tradiciji, višemilenijskoj misli koja se vremenom bogatila i preobražavala, kao i identitet. Vrsni sociolozi ističu da pojam koji označava identitet ima svoje promene jer je oduvek postojala težnja pojedinaca i naroda da bogati, izgrađuje i oplemenjuje svoju misao, svest, a time individualni i kolektivni identitet (Mitrović, 1996).

Kulturne razlike i etničko poreklo, putem učenja jezika kao nezaobilaznog medija, doprinosi prevazilaženju nepoznanica o razvijenim i nerazvijenim kulturama. Od-

rastanjem u multikulturalnoj i multilingvalnoj sredini »učenik i ostali subjekti u nastavnom i obrazovnom procesu, bliže se upoznaju sa karakteristikama drugih, što doprinosi razmeni znanja koje postupno postaje funkcionalno« (Kulić, 2005).

Samoobrazovanjem učenika i nastavnika korišćenjem savremene literature, časopisa i književnih ostvarenja, omogućava se pravovremeno učestvovanje u istraživanju nastave, praćenju programa, recepciji nastavnih sadržaja, stavova roditelja i sredine, saznanja o potrebama nastavnika okolnih zemalja, komunikaciji – verbalnoj i pisanjoj, razmeni literature. Ovi elementi mogu podići stepen ličnog obrazovno-intelektualnog nivoa pojedinaca, istovremeno i celoga društva.

Osim znanja jezika kao medija i sredstva komunikacije, današnji civilizovani svet svoju egzistenciju i napredak ne može zamisliti bez biblioteka i knjižnih resursa (Mišić, 2010). Njihova uloga u razmeni i širenju znanja iz raznovrsnih nauka i oblasti, prevodima i drugim informacijama prevazilazi kulturne i geografske granice (Vraneš, 2007) i doprinosi unapređivanju obrazovne, naučne i umetničke misli. Kompjuterizacija i digitalizacija biblioteka i ostalih ustanova značajnih za opšteobrazovni i civilizacijski napredak, kao i visokoškolskih ustanova, podstiče korisnike na istraživanje i upoređivanje u cilju bogaćenja saznanja i načina prenošenja onima kojima je namenjeno u organizovanom vaspitno-obrazovnom radu (Vilotijević, 1999).

Permanently obrazovanje nastavnika različitih obrazovnih profila ne može se zamisliti bez internet mreže koja svojim sadržajima upućuje na inovativne modele rada (Smiljković, 2002). Očuvanje sopstvenog obrazovnog sistema i bogaćenje saznanjima do kojih se u svetu dolazi, utiče na smanjivanje različitosti i humanizacije programskih sadržaja koje učenik kao subjekat koristi (Vigotski, 1996).

3 Učenik u nastavi

Proučavanjem modernih postupaka i pristupa nastavi kao organizovanom vaspitno-obrazovnom procesu, nastavnik dobija novu ulogu. Nije samo običan prenosilac znanja, već zajedno sa svojim učenicima otkriva značenja pojava, događaja i zakonitosti kojima razvija misao i jača um. Težnja je da se svi faktori (škola, porodica, sredina) uključe u formiranje savremene ličnosti kako bi znanje koje se stiče, ne samo u školi, već i van nje, uz pomoć drugih medija, bilo funkcionalno. U okviru tih zahteva, može se izložiti i težnja savremenih metodičara i didaktičara u svetu da se na najbolji način omogući učesnicima, nezavisno od uzrasta, da znanja koja su stekli samostalno, u porodici ili prethodnim nivoima obrazovanja, sjedine sa nastavnim sadržajima koje uče i na taj način zaokruže sliku o pojavi ili procesu u određenoj oblasti (Smiljković, 2002), baš kao što pisac Ivo Andrić u svojoj književnoj produkciji, govoreći o znanju, visoku cenu daje višeznačnosti reči u umetničkom i naučnom kontekstu: »U rečima, kao u drvetima i biljkama i svemu što je živo, kruži nevidljiv životni sok, i on je taj koji ih, kao neko unutarne sunce, kreće i okreće, daje im boju

i oblik, snagu i izraz. A čovek koji piše, samo pažljivo prati i manje ili više srećno iskorišćuje pojedinosti te neshvatljive i neuhvatljive igre. Tako reči žive dvostrukim životom: i same za sebe, kao takve, i kao izražajni znakovi u sklopu čovekove misli koja traži svoj izraz« (preuzeto iz Smiljković: 2002, str. 13).

Samostalnim i stvaralačkim radom, zahvaljujući čitanju i primanju informacija značajnih za oblikovanje misli, učeniku se taj pisani trag otkriva i on u njemu nalazi podatke o kulturnim, naučnim i tehničkim dostignućima. Upoznaje tokove razvoja ljudske svesti i evoluciju naučnih saznanja koja predstavljaju osnovu za nova otkrića. Život savremenog čoveka, i učenika, ne može se zamisliti bez čitanja, jer ovaj psihofizički proces omogućava samoobrazovanje i duhovni rast individue. U prethodnim redovima teksta ukazano je na značaj i kulturu knjige i dijalog sa knjigom.

Kakvo je mesto učenika u učenju čitanja, pokušaćemo da, uz pomoć literature i iskustava nastavne prakse, odgovorimo. S obzirom na to da je proces čitanja kompleksan, nastavnik treba dobro da upozna njegove specifičnosti koje se definišu kao: fiziološke i lingvističke osnove čitanja. U okviru fizioloških osnova treba znati da se proces čitanja sastoji od više operacija. Iako pri čitanju značajnu ulogu ima čulo vida, govorni aparat doprinosi da se putem vazdušne struje formiraju glasovi u rečima, te u glasnom čitanju čitač čuje sebe i čita za drugog. Istraživanja fenomena čitanja pokazuju da ljudski mozak uz pomoć očiju mnogo lakše prima informacije grupisane po značenju. Povećanje brzine čitanja vodi jačanju razumevanja i poboljšanju pamćenja pročitanih stranica.

Najnovija saznanja iz oblasti psihologije otkrivaju da se proces čitanja može posmatrati u dva smera: u smeru razvojne psihologije i pitanja kada dete može da uči čitanje s obzirom na svoje sposobnosti i doba zrelosti, i u smeru mentalnih aktivnosti, a to su: čitanje i govor. Veliku pažnju u okviru psiholingvistike privlače dve povezane mentalne aktivnosti: mišljenje i govor (Vigotski, 1996), s jedne strane, i čitanje i govor, s druge. Proces opažanja znakova u rečima prethodi govoru i aktiviranju govornog aparata. Pri tome se jasno izdvajaju tri operacije: opažanje, shvatanje i govorni pokreti. Centralno mesto zauzima operacija shvatanja, jer bez nje nema mišljenja pri čitanju.

Savremeni nastavnik treba dobro da poznaje prirodu jezičkog znaka u kojoj se ostvaruje komunikativna funkcija jezika kroz formiranje određenih pojmova. Bitno je da se od samog uvođenja učenika u proces čitanja i govora napravi razlika između oznake kao imena označenog predmeta, bića ili pojave koju čini skup glasova sa određenim značenjem, i označenog kao pojma koji se formira o tom predmetu. Tokom čitanja, učenici shvataju da uloga reči u različitim tekstovima nije vezana samo za značenje već i za njihovu moć. Oni će shvatiti da se čitanjem stiče sloboda koja pokreće misao ka kreacijama koje predstavljaju izraz njihovog duhovnog sveta. Sve ove vrednosti koje učenik kao subjekat u nastavnom radu stekne, doprineće individualnom razvoju i otkrovenju tajni prirodnih i društvenih zakonitosti.

4 Društvena sredina i porodica kao faktori razvoja učenika i ukupne duhovnosti

Savremeno društvo teži da stvara uslove koji će omogućiti obrazovanje i vaspitanje mladih u duhu njihovih potreba i potreba ukupnog duhovnog razvoja. Osim toga, nezamenljivu ulogu za socijalizaciju i emotivnu stabilnost dece ima porodica. Veza porodice sa društvenom sredinom je od neuporedivog značaja, jer porodica povezuje društveni sistem i individue i ispunjava funkcije društva samo ukoliko je u funkciji potreba svojih članova kao ličnosti (Budimir-Ninković 2006, str. 10).

Razvoj dečje ličnosti neodvojiv je od porodice i vaspitnog delovanja roditelja. U porodici se, kao u kakvoj emocionalnoj oazi razvija govor, kulturne navike, stiče se podrška. O roditeljstvu i njegovoj ulozi, u današnje vreme, a i u prošlosti, oglašavali su se psiholozi, pedagozi, andragozi. Književnici su svoja dela bazirali na umetničkom uobličavanju stanja i odnosa u porodici, položaju dece junaka u delima i dramatici postojanja i odrastanja. Estetski elementi koji ukazuju na međuroditeljske odnose i odnose sa decom uče i opominju, motivišu na razumevanje i poštovanje. Deca kao nosioci mladih ideja, s puno mašte otkrivaju svet, dolaze do saznanja u uslovima koji im se u porodici i društvenoj sredini – školi i drugim institucijama nauke i kulture, stvaraju. Brojna istraživanja u oblasti razvojne i socijalne psihologije ukazuju na činjenicu da je identifikacija prisutna u porodici u kojoj se dete poistovećuje sa roditeljima, prihvata i procenjuje njihove osobine, radne navike i ukupnu porodičnu organizaciju. Pre svega, deca očekuju da uče kroz igru kako bi se mašta razbukovala, a deca na taj način postigla harmoničnost razvoja na relaciji porodica – dečje potrebe. S obzirom na to da se bavimo proučavanjem i analizom porodičnih odnosa u književnim delima za decu, na jednom primeru ćemo otkriti način razbuktavanja mašte glavne junakinje i učenje kroz igru.

5 Kako Maja pravi most – Stojanka Grozdanov-Davidović

Maja je velika i mala devojčica. Ona sama ruča, ne zaprlja haljinicu i – zato je velika. Maja ne ide u školu i – zato je mala. Kad Maja napravi most, kad se sagne, pa rukama dotakne pod, i kad most bude gotov, e, onda je taj most i veliki i mali – divan! Svaki put kad Maja napravi most, mama kaže da je most lep. I danas je Maja napravila most, a mama je rekla ono što uvek kaže. Ali, dogodilo se čudo: Maja se nije obradovala. Mama je pomislila da Maja nije čula, pa je još jedanput rekla da je most lep. I, čudo se nastavilo: Maja se i dalje nije radovala.

»Znam da most nije lep!« rekla je Maja mami. A mama je pitala:

»Kako to – nije?«

»Pa lepo! Nije, jer nije pravi!« rekla je Maja.

»Misliš – nije baš sasvim pravi? Misliš ne protiče ispod mosta nikakva reka?« pita mama Maju.

A Maja je potvrdila klimanjem glave, nije htela ništa da kaže, glas bi joj bio žalostan i nečujan.

Onda je mama iz kutije za igračke donela jednu žutu plovčicu, jedan čamac od drveta i jednu lutku Leposavu. A Maja se sagnula i napravila most. O! Sad je sve bilo sasvim drugačije! To je bio pravi most. Ljuljuškao se čamac, plovila je plovčica, a lutka Leposava se kupala i plivala tako veselo da se Maji činilo da će je svu poprskati! Što ta Leposava voli da se kupa u reci ispod mosta! Što ta Majina lutka pljeska rukama po vodi!

Ovaj primer može poslužiti kao model roditeljima jer na indirektan način, kroz dijalog sa majkom i imaginarni dijalog sa igračkama, ukazuje na vrednosti igre i igre reči. Opomena upućena majci i napomena da u svakoj prilici treba poštovati dečju misao, motiviše ih da se zamisle nad igrom, i nad rečima koje moraju imati pokrića. Iz realnosti i majka i ćerka kreću u svet mašte u kome je sve moguće i nemoguće. Začas se devojčica preobrazila »u most« koji propušta čamčice i lutke. Emocionalna metamorfoza doprinosi harmoničnosti odnosa između majke i devojčice. Samo za tren, sve stvari i pojave imaju svoj život, a granice u godinama se brišu. U igri devojčica izrasta.

6 Zaključak

Humanistička orijentacija nastavnog procesa u savremenom društvu i vrednosti modela vaspitanja i obrazovanja u cilju razvoja ličnosti učenika kao autonomne, traži uključivanje u svetske tokove društvenog razvoja. Vrednovanjem sopstvene kulture, komunikacijom na maternjem i stranim svetskim jezicima, jača se integritet ličnosti, posebno učenika kroz nastavni proces i ostale oblike vaspitno-obrazovnog reda, rastom i razvojem u porodici i društvenoj zajednici. Priprema učenika za život i rad kroz dobro formulisano koncepciju sistema obrazovanja koje podrazumeva ciljeve, politiku i strategiju razvoja ovih procesa, omogućava njegovo uključivanje i u druge sadržaje kulture i umetnosti. U svemu tome nastavnik u školi, roditelji kod kuće, vršnjaci u društvenoj sredini imaju najznačajniju ulogu.

LITERATURA

1. Budimir - Ninković (2006). Savremena porodica i škola. Jagodina: Pedagoški fakultet.
2. Cvetanović, V. (1996). Samostalni i stvaralački rad u nastavi srpskog jezika i književnosti. Beograd: Bodex.
3. Grozdanov - Davidović (1981). Veliki san, Kako Maja pravi most. Beograd: Zavod za udžbenik.
4. Kulić, R., Despotović, M. (2005). Uvod u andragogiju. Beograd: Svet knjige.
5. Lotman, J. (1976). Struktura umetničkog teksta. Beograd: Nolit.
6. Mitrović, Lj. (1997). Savremeno društvo. Beograd: Nauka i društvo.
7. Smiljković, S. (2002). Nastava I. Vranje: Učiteljski fakultet.
8. Tolstoj, L. N. (1958). Sabrana dela. Beograd: Prosveta.
9. Vigotski, L. (1996). Mišljenje i govor. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
10. Vilotijević, M. (1999). Didaktika. Beograd: Učiteljski fakultet.
11. Vraneš, A. (2007). Savremena školska biblioteka. Beograd: Zavod za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja.

Competences of Operations Managers

UDC 005.31

KEY WORDS: operations management, operations manager, competences

ABSTRACT - Competences of an operations manager include a combination of personality, knowledge, skills and abilities. There are the following indicators: the ability to analyse, organise and plan as well as inspire others to realise their ambitions, knowledge about the economy, the understanding of society, the ability to teach others, gather and process information, solve problems, make decisions and influence others. Unsatisfactory results in organisations worldwide are also caused by inadequate management of human resources in terms of the competences and behavior necessary for the efficient operation and the effective implementation of the organisational strategy. The main disadvantage of organisations in our region is the lack of a functioning system for operations management. The subject of the research is to define the effect of competences as an important factor for the successful execution of professional and operational functions in the relevant operational areas in manufacturing and service organisations. Results of this research can be used by numerous groups such as: directors, management teams in organisations, operations managers, managers.

UDK 005.31

KLJUČNE REČI: operativni menadžment, operativni menadžer, kompetencije

POVZETEK - Kompetencije operativnog menadžera su kombinacija ličnih karakteristika, znanja, veština i sposobnosti. Neki od uobičajenih pokazatelja su sledeći: sposobnost za analizu, sposobnost da se organizuju, sposobnost da planiraju, sposobnost da inspirišu druge da ostvare ambicije, poznavanje ekonomije, društvene svesti i razumevanje, osećaj odgovornosti, dopadljivost, sposobnost da uči druge, sposobnost da prikupljaju i tumače informacije, tehničku sposobnost, sposobnost rešavanja problema i donošenja odluka, sposobnost da utiču na druge. Nezadovoljavajuće rezultate u radu više proizvodnih i uslužnih organizacija u svetu, između ostalog, je zbog neadekvatnog menadžiranja ljudskim resursima u smislu kompetencija i ponašanja, potrebnih za efikasan rad i efikasno sprovođenje organizacione strategije. Glavni nedostatak organizacijama na našim prostorima je nedostatak funkcionalnog sistema za operativnog menadžiranja čak i u okolnostima kada je organizacija razvila i definisala konkurentne strategije i šire u okviru opštog okruženja. Rezultata ovoj istraživanje mogu koristiti: direktori, menadžment timovi u organizacijama, operativni menadžeri i rukovodioci.

1 Introduction

In everyday speech competent is considered certain someone who can perform certain work properly (work task, work activity, procedure). Therefore, in the professional literature competence of the individual relates to his performance. More specifically, Mansfield in 1999 states that competence is »basic characteristic of a person which results in effective or superior performance«, while in 2002, Rankin said: »Competencies represent the language of performance. They can articulate the expected results of individual effort and the way (manner) in which these activities are conducted.«

From the previous two definitions can be derived primary meaning of the above mentioned terms:

- competence as a term based on personality characteristics and
- competence as a feature derived from work, i.e. looking for a job position for which the person is competent.

»Competency is a set of defined behaviors that provide a structured guide that allows the identification, evaluation and development of the behavior of individual employees.« (Craig C. Lundberg, 1970). It is this definition the term »competence« first appeared in an article by the author Craig C. Lundberg in 1970 titled »Planning Executive Development Program«. The term has become attractive when in 1973, Dr. David McClelland, wrote crucial article titled Testing for Competence rather than Intelligence. Since then it has been popularized by a colleague of Richard Boyatzis McBer & Company (currently »Hay Group«) and many other researchers. Competence is the ability to perform some specific task, action or activity and simple to operate successfully. Competence in the management of human resources represents a standardized request of an individual properly to perform a specific work. (Spencer Jr. et al., 1994).

Some scholars see the »competence« as a combination of knowledge, skills and behaviors that are used to improve performance, or quality and adequate qualification, which aims to successfully performing a specific job. In urgent cases, competent people can react in a given situation, according to previous experience behavior to succeed. To be competent, people should be able to see the situation in a given context and to have a range of possible actions, but to qualified for them.

Competence is enhanced through experience and ability of individuals to learn and adapt. Competencies are the characteristics that lead extraordinary performance in a particular job, role or function. The model of competence refers to a group of competencies that are required in certain task and they are usually 7-9 in total. The number and type of competencies in the model will depend on the nature and complexity of work, along with the culture and values of the organization they work for.

Operational functions in organizations are processes through which resources transfer in the process of transformation and are shipped to customers as finished products and services. Each organization has operational functions for producing a special type of products or services. But, however, not all types of organizations in their structures have designated types of operational functions. (Nigel Slack et al., 2004)

Operational managers are mid-level managers who have responsibilities for the entire process of input, manufacturing and output. Operational managers in organizations can be called by other names such as »Production manager«, »administrative managers« in hospital »commercial manager« in the supermarket. Operational management is a term used for actions, decisions and responsibilities of the operating manager.

Each activity or group of activities that takes certain inputs, transforms and delivers output information about its customers can be called a process. The two most important processes are services and manufacturing. Service processes are prevailing in the business world. Statistics from major industrialized countries show that more than 80 percent of occupations in the business world are in the sphere of services. Without production processes, products that we enjoy as part of our daily life would not exist. Also, production raises the development of services.

2 Methodology

In order to realize our research, which aims to assess the common and specific competencies of managers operating in the Republic of Macedonia, 224 respondents were surveyed, 40 top managers, 104 operational managers and 80 line-managers (supervisors, controllers) who are directly responsible and competent to respond to their superiors (operational managers) and are potential neutralizers of the possible occurrence of socially desirable answers / responses biased by top management.

Object, which is treated in the survey is to define common and specific competencies of operational managers, i.e. impact of competence as an important factor for successful and professional execution of operational functions in the manufacturing and service organizations.

2.1 Hypothetical framework

General hypothesis

Operational managers in various manufacturing and service organizations have common and specific competencies required for successful and professional performance in the workplace.

Special hypothesis 1

In the different types of manufacturing and service organizations there are common competencies of operational managers.

Single hypothesis 1.1.

In the different types of manufacturing and service organizations there are common competencies of operational managers who are necessary to perform their tasks.

Single hypothesis 1.2.

In the different types of manufacturing and service organizations there are joint competencies required to perform work activities.

Single hypothesis 1.3.

In the different types of manufacturing and service organizations there are joint competencies required in the context of work.

Special Hypothesis 2

In the different types of manufacturing and service organizations there are required level of requirements to be fulfilled in front of operating managers to perform their job successfully.

Single hypothesis 2.1.

In the different types of manufacturing and service organizations in front of operating managers there are requirements in terms of their knowledge and education to be successful in completing their work.

Single hypothesis 2.2.

In the different types of manufacturing and service organizations in front of operating managers there are requirements in terms of their skills to meet for successfully performing their job.

Single hypothesis 2.3.

In the different types of manufacturing and service organizations in front of operating managers there are requirements in terms on their abilities to meet for successful execution of their work.

Single hypothesis 2.4.

In the different types of manufacturing and service organizations in front of operating managers there are requirements in terms on their working style to meet for successful execution of their work.

Special hypothesis 3

Specific competencies of operational managers are specific to each type of manufacturing and service organizations.

Single hypothesis 3.1.

Specific competencies of operational managers are specific to each type of manufacturing organizations.

Single hypothesis 3.2.

Specific competencies of operational managers are specific to each type of service organizations.

3 Research Results and Analysis

All data were processed with statistical program SPSS, which through numerical indicators in the best manner we give answers to what in the methodology is defined as an indicator of a phenomenon.

The questions were practically divided into two parts one of which refers to the competencies that need to have managers and the second concerning the requirements that operational managers have to meet, to carry out their duties.

The first part is divided into the competencies required to execute the tasks, competencies to complete the work activities, competencies needed in their work.

In some of the issues that appear to respond at least three possibilities, because it is expected that the possible answers to the always - often and seldom - never make a significant difference, the responses are divided into two groups: always and often go as the first group, and rarely and never a second.

In some of the issues that appear to respond at least three possibilities, because it is expected that the possible answers to crucial - necessary and useful - irrelevant to

make a significant difference, the responses are divided into two groups: crucial and necessary first go as a group, useful and irrelevant as the second.

The competencies required to execute the task, examined the following:

- Managing and coordinating the activities of business or department relating to production, pricing, sale or distribution of products.
- Managing staff, preparing work schedules and assigning specific duties.
- Reading and understanding financial and sales reports, review of activities and data related to performance in order to measure productivity and achievement of objectives, identification of areas where it is necessary to decrease the costs.
- Determining the needs of staff, conducting interviews, hiring and training new employees and monitoring these processes associated with staff.
- Monitoring businesses and agencies to ensure that they efficiently and effectively provide needed services within budgetary constraints.
- Monitoring activities directly related to production and provision of services. Managing and coordinating the financial and budgetary activities of the organization in order to fund operations, maximize investments and increase efficiency.
- Determining which goods or services you are selling, pricing and credit terms based on forecasts of demand from customers.
- Managing over the goods to and from manufacturing / service facilities.

Sample were processed as all competences:

For competency Management and coordination of activities of business or department relating to production, pricing, sale or distribution of products the following frequencies are obtained: 100 operational managers responded always and 4 often; 36 managers responded always and 4 often and 70 line managers answered always, 4 and 6 are often answered rarely.

In order to determine whether there is a statistically significant difference in opinion between functional managers, top managers and line managers in terms of how this competency is necessary for realization of tasks, applies the X^2 test several independent samples.

Of all analyzed competencies that answered the three groups of respondents, it can be concluded that the majority of responses received difference is statistically significant. This means that the three groups managers have the same opinion about the importance of the proposed competencies.

4 Conclusion

4.1 Knowledge / Education

Requirements to meet operational managers for successfully performing their work, we practically divided into several parts by: knowledge/education, skills, abilities, work style.

For requirements pertaining to knowledge / education in mind, we took the following:

- Knowledge of the principles of business and management involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership techniques, production methods and coordination of people and resources.
- Knowledge of principles and processes serving. This includes assessment of customer needs, meeting the standards of service quality and evaluation of customer satisfaction.
- Knowledge of laws, legal codes, court procedures, precedents, government regulations, decrees, agency rules and democratic political processes.
- Knowledge of principles and procedures for recruitment, selection, training, compensation and benefits of employees, labor relations and negotiation, and personnel information systems.
- Knowledge of principles and methods for showing, promoting and selling products. This includes marketing strategy and tactics, product demonstration, sales techniques and control systems sales.
- Knowledge of arithmetic, algebra, geometry, calculus, statistics and their application.
- Knowledge of economic and accounting principles and practices, financial markets, banking, and analysis of financial data and preparing reports.
- Knowledge of raw materials, production processes, quality control, costs and other techniques for maximizing the effective manufacture and distribution of goods.

4.2 Skills

The skills related to knowledge / education in mind, we took the following:

- Active Listening - Giving full attention to what the speaker says, understanding what is said, asking questions for clarification where necessary, not interrupting when someone is speaking.
- Management of staff - Motivating, developing and managing people in their work, identifying the right people for the right job.
- Organizing time - Organize your time and others'.
- Making judgments and decisions - Taking into account the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate.
- Tracking (Monitoring) - monitoring/self-assessment, assessment or other organization to introduce improvements or take corrective actions.
- Understanding of read - Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
- Speaking - Effective oral transmission of information to others.
- Managing Financial Resources - Determining how to spend money to complete the work and accountability for such spending.
- Active Learning - Understanding the implications of new information on current and future situations of problem solving and decision making.
- Persuasion - Convincing others to change their thinking or behavior.

4.3 Working style

In terms of working style of managers, opinion ispancitate received in relation to:

- Addiction - The work requires reliability, responsibility and fulfillment of obligations.
- Leadership - Work requires willingness to lead, to take the lead and offer opinions and guidance.
- Integrity - Work requires being honest and ethical.
- Attention to detail - The work requires attention to detail and thoroughness in completing tasks.
- Initiative - Work requires willingness to take responsibilities and challenges.
- Self - control - The work requires - maintaining restraint, the rule of emotions, controlling anger and avoiding aggressive behavior, even in very difficult situations.
- Collaboration - Work requires being pleasant with others in the workplace and to manifest cooperative.
- Caring for others - work required to be sensitive to the needs and feelings of others, to show understanding and offer assistance in working.
- Analytical thinking - Work requires analyzing information and using logic approach to issues and problems related to work.
- Independence - The work requires developing their own ways of doing things, self-management with little or no supervision and relying on yourself to complete things.

REFERENCES

1. Lee, J., Krajewski and Larry, P., Ritzman (1999). Operations Management, Strategy and Analysis. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
2. Shippmann, J. S. et al. (2000). The practice of competency modeling. Personnel Psychology, pp.703-740.
3. Spencer, L. M., McClelland, D. C., Spencer, S. M. (1994). Competency Assessment Methods: History and State of the Art.

Dr. Lidija Stefanovska

Ljudski resurs kao faktor uticaja na sprovođenje organizacijskih strategija

UDK 658.3:005.51

KLJUČNE REČI: *strategijski menadžment, implementacija, uticajni faktori*

POVZETEK - *Proces strategijske implementacije u organizacijama podrazumeva donošenje brojnih odluka i preduzimanje određenih aktivnosti. Njihovu važnost podupire i mišljenje da definirana strategija nije jedini, niti dovoljan uslov za uspeh organizacije. Uspeh organizacije, pre svega, zavisi i od određenih aktivnosti koje preduzima lider organizacije, a pri tome na efikasan i efektivan način iskoristiti sve raspoložive ljudske resurse u procesu ostvarivanja vizije. Ali, da bi određena vizija bila ostvarljiva, potrebno je da bude realna, ustvari praktično primenljiva, više puta detaljno analizirana i nadopunjena. Zbog toga, definiranje i ostvarivanje vizije nadmašuje realne mogućnosti jedne osobe ili deo zaposlenih u organizaciji. Rezultati istraživanja ukazuju da aktivno uključnje zaposlenih u procesu kreiranja strategijskog pravca doprinosi da se poveća posvećenost zaposlenih za to dostignuće, a time i ostvarenje organizacijskih ciljeva. I teorija i istraživanje potvrđuju neraskidivu vezu između organizacijske kulture i rada strategijskih lidera.*

UDC 658.3:005.51

KEY WORDS: *strategic management, implementation, influencing factors*

ABSTRACT - *The process of strategic implementation in the public sector organisations means to make numerous decisions and take certain actions. Their importance confirms the opinion that a well-defined strategy is neither unique nor a sufficient condition for the success of an organisation. The success primarily depends on the actions taken by the manager of the organisation, where all the available human resources are used effectively in the process of achieving this vision. However, for single vision to be viable, it should be realistic or more importantly, practically applicable, repeatedly analysed in detail and modified. Therefore, the definition and realisation of the vision goes beyond the real possibilities of a person or part of staff of the organisation. The survey results show that active employee involvement in the process of creating of the strategic direction contributes to increased employee commitment to its achievement and thus ensures that the organizational goals are achieved. Both the theory and the research confirm the unbreakable link between organisational culture and the work of strategic managers.*

1 Uvod

Polazeći od dugoročnih strategijskih ciljeva Republike Makedonije za pristupanje EU, potreba izgrađivanja kvalitetnog javnog i privatnog sektora, javlja se više nego potrebno. Nefunkcionalnost velikog dela organizacija najbolje se ilustruje kroz prizmu nezadovoljstva građana, način na koji su oni tretirani pri komunikaciji sa zaposlenima, kao i duge i komplikovane procedure koje ponekad i godinama se ne završavaju (Journal for European Issues EVRODIJALOG, 2005).

Strategijski menadžment oduvek je pobuđivao veliki interes kod istraživača menadžerske problematike. Pritome, pažnja zadržava se na pitanja povezanih implementacijom izabranih organizacijskih strategija. Ali, ovakva pitanja još uvek su otvorena i traže hitan odgovor. Problemi se identifikuju u neuspešnom sprovođenju izabranih strategija, a to izaziva neostvarenje organizacijskih ciljeva.

Razume se da najodgovorniji za sprovođenje strategija su ljudski resursi. Kreiranje visoko razvijene organizacijske kulture i primena odgovarajućih modela liderstva, su bitni faktori za stratezijsku implementaciju, koji doprinose da ljudski resursi maksimalno budu iskorišćeni. Ovim istraživanjem ispitan je njihov uticaj na sprovedenje organizacijskih strategija.

2 Metodologija istraživanja

Sprovođenje organizacijskih strategija najteži je radni zadatak, radi postojanja faktora koji utiču na njihovo sprovođenje. Deo tih faktora odnosi se na:

- organizacijsku kulturu (vrednosti, stanovišta i verovanja zaposlenih, koji izgrađuju klimu za sprovođenje strategije);
- liderstvo.

Nezadovoljavajući rezultati poslovanja većine organizacija, pored drugih razloga su rezultat niskog nivoa organizacijske kulture i neodgovarajućih modela liderstva. U suštini, organizacije suočavaju se problemom koji se definira kao: nepostojanje odgovarajuće organizacijske kulture i modela liderstva, dovodi do nesprovođenja organizacijske strategije.

Istraživački ciljevi u ovom radu formulisani su na osnovu identifikovanih problema na području ispitivanja. Njihova fundiranost zasnova se na saznanjima dobivenih od praktičnih primena stratezijskog menadžmenta kao i od teoretskih saznanja odgovarajuće literature. Po produbljenim proučavanjima postojeće literature, kao i po sprovedenim konsultacijama sa ekspertima iz ove oblasti, problem locira se u odsustvu odgovarajuće organizacijske kulture i neadekvatne primene liderstva. U suštini, istraživanjem dobiven je osnovni naučni cilj, koji se odnosi na kreiranje organizacijske kulture i modela liderstva u procesu sprovođenja organizacijskih strategija. Naučna opravdanost istraživanja je u pravcu generiranja novih naučnih saznanja koja će naći odgovarajuću primenu ne samo kao intelektualno izdanje, već i praktičnu primenu, uglavno za poboljšanje organizacijskog poslovanja.

2.1 Istraživački instrumenti

Od istraživačkih instrumenata, a u cilju dobijanja relijabilnosti (sigurnosti), t.e. obezbeđivanja realnih podataka, korišćeni su: anketiranje i intervjuiranje. Ovim postupcima i instrumentima, uostalom, u istraživanju zadovoljeni su istraživački zahtevi: sigurnost i objektivnost; praktičnost i lakoća primenljivosti; prodornost (sakupljeni su podatci za konkretnu pojavu u dubini problema); elastičnost (primenljivost datih instrumenata na veću grupu); komparativnost; ekonomičnost (u kraćem vremenu dobiven je veći broj podataka); društvena celishodnost (nisu izazvane negativne reakcije kod anketiranih i intervjuiranih).

2.2 Primerak ispitanika

Anketom obuhvaćeni su ukupno 203 zaposlenih u sledećim organizacijama: JUM CSR (Centar za socijalni rad), Osnovna skola »Dame Gruev« Bitola, Nacionalna ustanova »Zavod i Muzej« Bitola, JP »Komunalec« Bitola, JKP »Vodovod« Bitola, KJP »Niskogradba« Bitola, Centralni Registar R. Makedonije, Fond PIOM (Penzijско i invalidsko osiguranje R. Makedonije).

Intervju je bio napravljen sa više lidera organizacija i to: JUM CSR (Centar za socijalni rad), SOU »Taki Daskalo« Bitola, SOU »Josip Broz Tito«, Osnovna skola »Dame Gruev« Bitola, Centralni Registar R. Makedonije, Fond PIOM (Penzijско i invalidsko osiguranje R. Makedonije).

3 Rezultati i njihova analiza

Na sva pitanja anketnog upitnika, namenjen zaposlenima, definirani su:

1. frekvencije odgovora, prikazani u grafikonima (deo prikazan u radu);
2. da bi se utvrdilo dali postoji značajna statistička razlika u odgovorima poedinih pitanja između ispitanika različitih organizacija, bio je primenjen (χ^2 -test) na više nezavisnih primeraka;
3. s druge strane, da bi se utvrdio uticaj određenih mišljenja i stavova na druga mišljenja i stavove, bio je primenjen Pirsonov koeficijent korelacije. Pirsonov koeficijent korelacije sračunat je na osnovu dva niza rangiranih podataka i na taj način sračunati koeficijent je identičan Spirmanovom koeficijentu korelacije. U tom cilju, dobiveni odgovori najpre rangirani su na sledeći način, na primer: na pitanje upoznat sam sa vizijom, misijom i ciljem organizacije, odgovor c) ne znam šta je to, rangiran je sa 1; b) delimično upoznat, rangiran je sa 2; i a) upoznat, rangiran je sa 3;
4. na odgovore koji su bili dobiveni od lidera organizacija, najpre su definirane frekvencije, a potom prešlo se na utvrđivanje statističkog značaja i to primenom (χ^2 -test) za proračun frekvencija jednog primerka.

U prvom delu ispitivan je uticaj organizacijske kulture na strategijsku implementaciju. Na osnovu dobivenih rezultata potvrđen je kako teoretski tako i praktično uticaj na prvog faktora - organizacijska kultura, na implementaciju organizacijske strategije. Organizacijska kultura kao faktor za strategijsku implementaciju naročito utiče na ponašanje i razmišljanje zaposlenih, pa njeno delovanje oseća se u svim aspektima strategijskog implementiranja. U procesu stalnog traganja po načinima kojima bi se poboljšala strategijska implementacija, i u teoriji i u praksi, organizacijska kultura pokazala se kao fenomen kojim se mogu postići čuda.

Ukoliko zaposleni u celosti usvoje neku ideju (emotivno povezujući se njome), tada oni će dati sve od sebe za njenu realizaciju (Стефановска, 2011). Ako su zaposleni uključeni u procesu donošenja vizije, misije i ciljeva organizacije (kao deo organiza-

cijske kulture), tada će se oni vrlo posvećeno odnositi prema njihovom dostignuću. Tako postižu se postavljene organizacijske ciljevi.

Tabela 1: Korelacija između definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije sa ispunjenjem postavljenih organizacijskih ciljeva

		DVMCO	IPOC
DVMCO	Pearson Correlation	1	.885
	Sig. (2-tailed)		.115
	N	4	4
IPOC	Pearson Correlation	.885	1
	Sig. (2-tailed)	.115	
	N	4	4

Koeficijent korelacije iznosi .885 što ukazuje da postoji statistički značajna i visoka korelacija.

Tabela 2: Korelacija između poznavanja vizije, misije i ciljeva organizacije (kod zaposlenih) i definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije od strane lidera

		ZMVC0	VDMVC0
ZMVC0	Pearson Correlation	1	.736
	Sig. (2-tailed)		.264
	N	4	4
VDMVC0	Pearson Correlation	.736	1
	Sig. (2-tailed)	.264	
	N	4	4

Koeficijent korelacije iznosi .736, što isto tako upućuje na konstataciju da postoji statistički značajna i visoka korelacija.

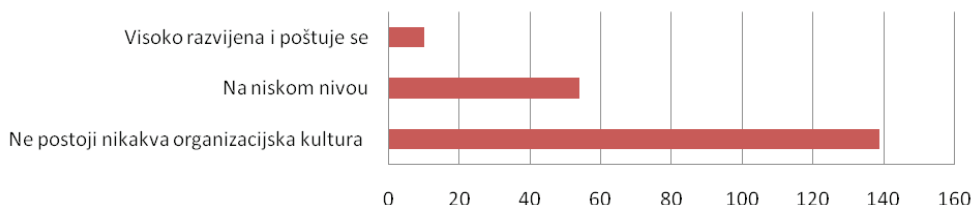
Iz sprovedenog intervjua sa liderima naročito raduje fakat da oni na različite načine neguju organizacijsku kulturu I razumeju važnost sa aspekta ispunjenja organizacijskih ciljeva.

Na postavljeno pitanje kako negujete organizacijsku kulturu, ispitanici (lideri) dali su sledeće odgovore:

- sa čestim kontaktima (komunikacijom) sa zaposlenima (horizontalna i vertikalna),
- ličnim primerom,
- dobrim odnosom prema zaposlenima,
- edukacijom zaposlenih i
- preko timskog rada.

Zaposleni osećaju i respektuju ulaganja lidera, pa u sprovedenoj anketi jasno ističu da organizacijska kultura u organizacijama u kojima oni rade je na visokom nivou i poštuje se.

Grafikon 1: Organizacijska kultura u organizacijama uključenih u istraživanju



Teorijske postavke isto tako naglašavaju permanentnu recipročnu vezu između organizacijske kulture i rada stratezijskih lidera. Kultura oblikuje njihov rad, dok njihov rad pomaže da se oblikuje ono što znači evolucija organizacijske kulture. (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

U drugom delu istraživana je uticaj liderstva na stratezijsku implementaciju. Na osnovu dobivenih rezultata i na osnovu Pirsonovog koeficijenta korelacije, dobivena je visoka korelacija između postavljanja stratezijskog pravca organizacije, vizije, misije, ciljeva i zadataka, i stupanj njihovog poznavanja od strane zaposlenih u organizacijama (tabela 2).

Ovim potvrđuje se uticaj lidera u pravcu artikulacije celokupnih aktivnosti u organizaciji za ispunjavanje organizacijskih ciljeva, naročito u delu aktiviranja i menadiranja ljudskim resursima i njihovo aktivno uključivanje u postavljanju stratezijskog pravca organizacije. Na taj način uveličava se organizacijska posvećenost i osećaj pripadnosti organizaciji, kao naročito značajni elementi za efikasnije i efektivnije ispunjenje rednih obaveza.

Tabela 3: Korelacija između postavljanja stratezijskog pravca organizacije, vizije, misije, ciljeva i zadataka i stupanj njihovog poznavanja u organizaciji od strane zaposlenih (ispitano kod zaposlenih).

		PSNOVMCZ4	ZMVC03
PSNOVMCZ4	Pearson Correlation	1	,566**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	203	203
ZMVC03	Pearson Correlation	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	203	203

Iz analize tabele zaključuje se da korelacija iznosi .566. Reč je o značajnoj korelaciji između postavljanja strategijskog pravca organizacije, vizije, misije, ciljeva i zadataka i stepen njihovog poznavanja u konkretnoj organizaciji.

Lider je važan faktor za implementaciju organizacijske strategije, odnosno njegova sposobnost da uspostavi balans između pojedinaca i grupa. To se postiže na odgovarajući način, odnosno preko korišćenja znanja, iskustva i kvalitetne komunikacije, kontrole urađenog, pohvaljivanja i sl. Iz sprovedene ankete sa zaposlenima o odnosu sa neposrednim rukovodiocem, dobiveni su sledeći rezultati:

Grafikon 2: Odnos sa neposrednim rukovodiocem



Iz sprovedene ankete i intervjuja i iz nezvaničnih razgovora sa liderima, oni su uspeli da približe zacrtane ciljeve i strategiju za njihovu realizaciju do zaposlenih, deo njih da uključe u njihovo formuliranje, a pritom da ih motiviraju, da im odrede odgovarajuća radna mesta i uloge u organizaciji, da prepoznaju ključne faktore koji direktno utiču na implementaciju strategije, da uspostave između njih željeni balans i da osiguraju zadovoljavajući nivo korelacije između organizacijskih ciljeva i zaposlenih u organizacijama.

4 Sklep

Iz nevedenih elaboracija proističe konstatacija da jedna od najvažnijih relacija, koja treba da se njeguje u organizacijama, je veza lider – zaposlen, ali ne manje važna je i veza zaposlen-klijent. Nažalost, ova se veza često zanemaruje, a kao rezultat toga organizacijska kultura je na niskom nivou i ne pridonosi ispunjavanju organizacijske strategije. Organizacije koje se ne fokusiraju na važnost ovog odnosa, vrlo je verovatno da će cenu platiti preko smanjenja radne efikasnosti, nezadovoljstva kod zaposlenih, a ponekad i gubljenjem dela kvalitetnih radnika.

LITERATURE

1. Hanson, D. et al. (2008), *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, p. 395.
2. *Journal for European Issues EVRODIJALOG* (Списание за европски прашања ЕВРОДИЈАЛОГ), issue: 7 / 2005, p. 99, 100, 103 www.ceeol.com.
3. Стефановска Л., (2011), Креирање на организациска архитектура и модели на лидерство за спроведување на организациска стратегија, докторски труд стр. 123.

Nastavnik kao menadžer u obrazovnom sistemu danas

UDK 37.011.3 – 051:005

KLJUČNE REČI: nastavnik, kompetencije, menadžer, ljudski resursi, društvo znanja

POVZETEK - Obrazovanje predstavlja jedan od ključnih resursa savremenog društva. Društvo zasnovano na znanju, kompetenciji i veštini početak je svega. Ključnu ulogu u svemu tome ima nastavnik koji upravlja ljudskim resursima. Novi termini kao što je škola kao društvo koje uči, celoživotno obrazovanje, menadžment u razredu, menadžment kvaliteta, menadžment promena u obrazovanju, razvojno planiranje, nastavnik kao menadžer – motivator, nastavnik kao lider i slično, najavljuju suštinske promene i redefinisane položaja nastavnika savremene škole. Celokupna reforma obrazovanja i unapređenje školske prakse, a samim tim i razvoj društva, zavise od sposobnosti nastavnika da prihvati nove uloge koje savremeno doba sobom nosi. Nastavnik kao ključni faktor obrazovnog sistema danas, zajedno sa učenicima koji postaju aktivni saradnici nastave, preuzima na sebe vrlo odgovornu ulogu menadžera u obrazovanju. U radu će biti reči o kompetencijama nastavnika da analizirajući postojeće ljudske resurse, planira aktivnosti i stvara uslove za realizaciju kvalitetne nastave čiji je cilj optimalni razvoj svakog pojedinca i njegovo osposobljavanje za celoživotno obrazovanje, a time i prosperitet šire društvene zajednice.

UDC 37.011.3 – 051:005

KEY WORDS: teacher, competences, manager, human resources, society of knowledge

ABSTRACT - Education is one of the key resources of modern society. A society based on knowledge, competence and ability is the beginning of everything. The key role in all this is played by a teacher who manages human resources. New terms such as school as a learning society, lifelong education, class management, quality management, educational changes management, development planning, teacher as a manager – motivator, teacher as a leader etc. announce essential changes and the redefinition of the teacher's position in a contemporary school. A general reform of education and the improvement of school practice, that is, the society's development as well, depend on the teacher's abilities to accept new roles that modern age brings. The teacher as the key factor in today's educational system. In this paper, the author deals with the teacher's competences to plan activities and create conditions for the implementation of quality teaching by analysing current human resources, where the aim of the teaching is an optimal development of every individual and their training for lifelong education, meaning the prosperity of a wider community.

1 Uvod

Vreme u kome živimo karakteriše ubrzan ekonomski i tehničko-tehnološki razvoj, zato se neminovno nameće potreba i saznanje da ako želimo ostati u tržišnoj utakmici i obezbediti konkurentnost u sve surovijoj borbi za opstanak moramo se menjati, stalno usavršavati, obrazovati. Rastuće društvene potrebe za visokokvalifikovanim pojedincem dovele su do važnog preokreta u savremenom društvu koje posebnu pažnju posvećuje permanentnom obrazovanju i usavršavanju sa ciljem da razvije potrebu svakog pojedinca za celoživotnim obrazovanjem kako bi uspešno realizovao sebe i odgovorio promenljivim društvenim ulogama savremenog doba. Škola i nastava, celokupan vaspitno-obrazovni rad, složeni su društveni procesi koji počivaju na ljudima (vaspitanicima i vaspitačima) i složenim interakcijama između njih. Škola

je mesto gde se »formiraju« ljudi, oživotvoruje intelektualni potencijal, oplemenjuje duh, šire vidici, formira ličnost, izgrađuje sistem vrednosti, oblikuje svest. Školski razvoj, zbog velikog uticaja koji se događa u najkritičnijem periodu razvoja ličnosti, implicira lični razvoj pojedinca i budući prosperitet. Zato je podjednako važan razvoj, vaspitanje i obrazovanje vaspitanika, ali i permanentno stručno usavršavanje nastavnika za nove uloge u savremenom društvu. Suštinu vaspitno-obrazovnog procesa u školi danas treba da čine interkulturalni sadržaji u nastavnim programima, timski rad u nastavi, usvajanje demokratskih vrednosti, jačanje ličnosti i samopouzdanja učenika, ali i razvijanje motivacije za permanentno učenje: treba učiti vaspitanike kako da uče, razvijati koncepciju celoživotnog obrazovanja. U ovom kontekstu dolazi do reafirmacije i pojave novih uloga učitelja–nastavnika, javlja se potreba za njihovim permanentnim stručnim i pedagoškim usavršavanjem.

U društvu stalnih promena škola danas, kao vaspitno - obrazovna ustanova, stalno se menja i razvija. Uticaji su obostrani. Permanentne društvene promene, naučna i tehničko-tehnološka revolucija utiču na život i rad škole, a sama škola svojim razvojem, organizacijom i kvalitetom nastave utiče na prosperitet društva. Ispoljavajući interesovanje za socijalne promene obrazovni sistem u celini neminovno dospeva i sam u tokove tih promena i postaje sastavni deo njih. Od njega se očekuje da adekvatnom „obrazovnom ponudom« ublaži problem nezaposlenosti kao jedan od najtežih oblika diskriminacije i socijalne nepravde, da obrazovnom politikom adekvatno reguliše uključivanje u društvene i obrazovne tokove najugroženijih socijalnih grupa, da adekvatnom ponudom obrazovnih programa prevenira svaku vrstu društveno devijantnog ponašanja (Alibabić 2006, str. 58). Društvo znanja zahteva ljude sa visokim nivoima znanja, novim setovima veština, ljude veće intelektualne nezavisnosti i fleksibilnosti, a pre svega, ljude koji su sposobni i motivisani da nastave sa učenjem tokom čitavog života (Milutinović 2006, str. 160). U tom smislu koncepcija »društva znanja« pojavljuje se kao novo obećavajuće oruđe ekonomskog progressa, ljudskog i održivog razvoja savremenog trenutka.

2 Obrazovani pojedinac preduslov visoko razvijenog društva

Dosadašnji obrazovni sistemi uglavnom su bili usmereni na transmisiju specifičnih teorijskih i metodoloških znanja iz određenih naučnih disciplina, bez značajnijeg osposobljavanja za praktičnu primenu tih znanja u profesionalnom kontekstu. Kao posledica toga jesu pojedinci koji nisu osposobljeni da prate ubrzani razvoj nauke i tehnike, da vešto dolaze do novih saznanja, novih informacija, koje su značajan resurs savremenog doba i uspešno ih koriste u radu, sa ciljem da doprinesu povećanju produktivnosti, kako bi obezbedili prosperitet sebi, ali i široj društvenoj zajednici. Novozaposlenima koji su diplomu sticali po tradicionalno organizovanom sistemu obrazovanja, zameralo se da su dobri teoretičari, ali nedovoljno praktično osposobljeni za praćenje savremenih dostignuća i brzo uključivanje u svet rada. Zato je

cilj savremenih obrazovnih sistema, na svim nivoima, počev od predškolskog, preko osnovnoškolskog, srednjoškolskog, do visokoškolskog osposobiti pojedinca da može brzo i efikasno da reaguje i uspešno odgovori zahtevima svog okruženja (podvukla B. S.). Samo dobro praktično osposobljen pojedinac sa razvijenom potrebom za stalnim usavršavanjem može da proširuje svoje znanje novim otkrićima, savremenim dostignućima; da ide u korak sa savremenim razvojem nauke, da razvija svoje kompetencije i time uspešno odgovori zahtevima svog radnog okruženja.

Uloga škole i obrazovanja u pogledu formiranja ključnih kompetencija učenika je velika i vrlo odgovorna. Uspešnim ostvarivanjem postavljenih ciljeva i očekivanih vaspitno-obrazovnih ishoda, odabranim sadržajima i valjanom nastavnom metodologijom škola značajno utiče na obrazovanje kompetentnog pojedinca današnjice. Škola, odnosno nastavnik, ključni je faktor prosperiteta jednog društva. Još je Platon ukazivao na značaj kvalitetnog obrazovanja učitelja i njegovu veliku ulogu za budućnost jednog društva, govoreći: Ako država nema dobre obučare nije velika šteta, jedino će Atinjani biti loše obučeni, ali ako nema dobre učitelje, neće imati ni budućnost. Dakle, nastavnik savremenog doba jedan je od ključnih zamajaca uspešnog društvenog razvoja: planer, programer, kreator, evaluator i podstrekac pozitivnih misli, lepih reči, mudrih postupaka, velikih dela, pozitivnog stava i životnog optimizma, potrebe za celoživotnim obrazovanjem preko potrebne današnjem društvu. Nastavnik tj. onaj koji obrazuje i vaspitava, treba da »uči« da je sreća, kako je isticao sveti Sava prvi srpski arhiepiskop, prosvetitelj i učitelj, u nama samima; da je čovek sam kovač svoje sreće. Svojim radom, zalaganjem, zainteresovanošću, radoznavnošću i stalnom željom, nasušnom potrebom za samoaktuelizacijom u svakom trenutku, bez obzira na godine starosti, pol, položaj čovek »drži« ključeve svoje sreće u svojim rukama, u svojoj želji da se stalno obrazuje.

U izveštaju UNESCO-ve komisije za razvoj obrazovanja pod naslovom Učiti za život: svet obrazovanja danas i sutra, doživotno obrazovanje se ne posmatra samo kao obrazovni sistem, već kao životna filozofija. Celoživotno učenje uključuje celokupno bogato životno iskustvo pojedinca, iz svih razdoblja njegovog života i korišćenje svih društvenih resursa (socijalnih, ekonomskih i obrazovnih). Tome treba prilagoditi savremeni obrazovni sistem sve dok se ne postigne nivo »društva koje uči« (E. For i sar. 1975, str. 30 u: Milutinović 2006, str. 157). Investiranje u obrazovanje znači investiranje u »ljudski kapital«, a takve su investicije najisplativije i vode umnožavanju društvenog i ekonomskog kapitala. Svi dokumenti koji su izdati od strane Evropske zajednice i OECD-a, sredinom devedesetih godina 20. veka, teže usmeravanju ka društvu učenja. Strategija ostvarivanja doživotnog učenja treba da pomogne prelaz ka društvu koje uči. U Belom dokumentu Evropske komisije iz 1995. godine, pod nazivom Poučavanje i učenje-prema društvu koje uči, prihvaćena je i promovisana socijalna uloga doživotnog učenja. Ističe se da će društvo budućnosti biti društvo koje uči i da ovaj cilj treba da se postigne obrazovnim politikama (Milutinović 2006, str. 158), kojima mnoge razvijene zemlje danas posvećuju poseb-

nu pažnju. Dakle, škola, obrazovanje, a time i nastavnik novog milenijuma postaju ključne determinante budućeg društvenog razvoja.

3 Škola kao učeća organizacija i organizacija koja uči druge

Stalna potreba za prilagođavanjem i pronalaženjem novih rešenja, koja karakteriše poslovanje danas, utemeljena je na znanju i permanentnom učenju. Kao ličan izbor savremene društvene organizacije koja teži efikasnom poslovanju nameće se koncept učeće organizacije, društva koje permanentno uči. Stvaranjem uslova, a pre svega razvijanjem želje, za permanentnim učenjem na svim nivoima povećava se sposobnost sticanja znanja, razvija želja za učenjem, napredovanjem i usavršavanjem, želja da se bude »u toku«, da se čovek uspešno snađe u svakom trenutku. Pod učećom organizacijom Senge (1990, navedeno prema Ćosić, 2010, str. 478) podrazumeva organizaciju gde ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje zaista žele, gde se neguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gde su kolektivne težnje slobodne i gde ljudi neprestano uče kako učiti zajedno. Ratner (1997, u Ćosić, 2010, str. 478) učeću organizaciju definiše kao onu u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoje kapacitete za proizvodnju rezultata do kojih im je zaista stalo. Za Lewisa (2002, u: Ćosić, 2010, str. 479) to je organizacija u kojoj zaposleni kontinuirano stiču i razmenjuju nova saznanja i spremni su da primene to znanje pri donošenju važnih odluka ili obavljanju svog posla. Armstrong i Foley (2003, u Ćosić, 2010, str. 479) navode da učeća organizacija ima odgovarajuće kulturne aspekte (vizije, vrednosti, pretpostavke i ponašanja) koji podržavaju okruženje za učenje, procese koji podstiču ljude da uče i razvijaju se identifikovanjem njihovih potreba za učenjem, olakšavaju učenje i strukturne aspekte koji omogućavaju da se aktivnosti učenja podrže i sporovode na radnom mestu. Škola danas, ukoliko želi da opstane, mora da prati promene i da ide korak ispred njih. Time postaje učeća organizacija koja se prilagođava i razvija zahvaljujući zaposlenima, pre svega nastavnicima, njihovom ličnom razvoju i procesima učenja na svim nivoima (individualnom, timskom, organizacionom), ali koja istovremeno podstiče i razvija i kod svojih vaspitanika potrebu da samostalno uče i permanentno uvećavaju svoje znanje, prate savremene naučne tokove, razvijaju sposobnosti i veštine, povećavaju kompetentnost, kako bi mogli da ispolje svoju individualnost u cilju dugoročnog razvoja, a time i razvoja društvene zajednice. Zato menadžeri danas moraju podsticati svoje članove da uče i razvijaju lične potencijale. Treba da nagrađuju svoje ljude i da im pruže mogućnosti za učenje. To posebno važi za nastavnika kao menažera u školi danas.

Tradicionalni obrazovni sistemi nastojali su da svaki pojedinac stekne osnove jezičke i matematičke pismenosti uz poznavanje drugih oblasti (prirodnih i društvenih nauka, umetnosti i veština) što, pokazalo se, nije dovoljno za snalaženje i profesionalni »opstanak« u današnjem, a ni budućem društvu. Tako obrazovan pojedinac

u prošlosti mogao je da obezbedi sebi stalni posao i da, bez većih trzavica, uspešno privede kraju radni vek. Međutim, ubrzani razvoj nauke i tehnike, posledice tehničko-tehnološke revolucije učinile su da se znanja enormno uvećavaju, što neminovno utiče na uspeh svakog pojedinca i dovodi u pitanje njegovo opstajanje u društvu stalnih promena. Pojedinci jesu odrgovorni za svoje obrazovanje i učenje, ali i zajednica, odnosno škola, a na njenom čelu nastavnik, treba da im pruži punu podršku u njihovim naporima. Znatno broj razvijenih evropskih zemalja u skladu sa tim reformisao je sisteme obrazovanja prema konceptu »doživotnog učenja« kako bi prevazišli krutost tradicionalnog formalnog obrazovanja i time učinili obrazovanje dostupno svim starosnim kategorijama i društvenim slojevima, čime bi dobili visokorealizovane, produktivne i efikasne pojedince.

4 Nastavnik kao menadžer-motivator u pripremi za doživotno učenje

Motivacija je ono što te tera da počneš. Navika je ono što te tera da produžiš - ističe jedan anonimni autor. Motivacija potiče od latinske reči *motivare*, što znači kretanje. Kretanje se povezuje sa pokretačkom silom koja nas podstiče na određene aktivnosti, ali i sa otporom sredine koji se javlja. U takvim okolnostima otpora i nedostatka motivacije, uloga nastavnika kao menadžera-motivatora u odeljenju je veoma važna. Za uspešno napredovanje i razvoj ličnosti učenika neophodno je obezbediti kvalitetnu nastavu, podsticajni ambijent, kreativno okruženje. Cilj nastavnika-menadžera savremene škole jeste da stvori takav ambijent u kome će biti aktivni svi učenici sa visokim nivoom entuzijazma, motivacije i ljubavi prema onome što rade-uče i što se od njih očekuje. Na taj način podiže se kvalitet rada nastavnog procesa, stvara demokratska klima u odeljenju, a sve to doprinosi ukupnom razvoju ličnosti. Najveća vrednost svakog čoveka je njegova mogućnost da postigne najviše što može postići-ističe Aristotel. Od nastavnika, kao menadžera-motivatora očekuje se da svakog svog vaspitanika »dovede« do tog maksimuma.

Analizom procesnog pristupa, jednog od osam principa menadžmenta kvaliteta (datih u standardu JUS ISO 9000:2007), koji definiše četiri opšta procesa, i to:

1. Odgovornost nosioca nastavnog procesa.
2. Upravljanje resursima.
3. Realizacija nastavnog procesa.
4. Proces merenja, analize i poboljšavanja rezultata rada učenika i nastavnog procesa.

Evidentna je velika odgovornost, savesnost i kompetentnost koja se očekuje od nastavnika. Nastavnik je taj koji upravlja nastavom, pre svega intelektualnim potencijalom učenika, on realizuje ciljeve i zadatke nastave, zadužen je za praćenje, merenje i unapređivanje nastavne prkase. Od njega se očekuje da inovira svoj nastavni rad i time podiže kvalitet nastave. Očekuju se dobre menadžerske sposobnosti, jer on vaspitava i obrazuje kreatore budućeg društva. S obzirom na sve to programi

inicijalnog obrazovanja učitelja-nastavnika u razvijenim evropskim zemljama: Nemačkoj, Engleskoj, Francuskoj, Finskoj i Sloveniji (videti Maričić, S., Starijaš, G. 2011:461-471), između ostalog, posebnu pažnju posvećuju permanentnom obrazovanju i stručnom usavršavanju.

Imajući u vidu da je nastavnik uzor svojim vaspitanicima treba ga obrazovati kao:

- Stručnjaka za planiranje, organizaciju i realizaciju procesa učenja i nastave, odgovornog za razvoj i ovladavanje osnovnim znanjima, veštinama i metodama učenja koje treba da postanu sastavni deo doživotnog obrazovanja - u Nemačkoj;
- Refleksivnu osobu čija je praksa zasnovana na pedagoškoj teoriji, koji će nastaviti profesionalno da se usavršava u svom radu i stručno osposobljava da svoje učenike podrži u učenju - u Engleskoj;
- Odgovornog vaspitača koji će biti svestan širokog pedagoškog konteksta i značaja socijalnog okruženja; koji će razvijati i usavršavati svoju stručnost kako bi uspešno odgovorio složenim zahtevima društva u razvoju i uspešno podržao učenje i obezbedio razvoj svojih vaspitanika - u Finskoj;
- Osobu sa širokom kulturom, profesionalnim znanjima i sposobnostima neophodnim za izvođenje vaspitno-obrazovnog procesa; sa razvijenim stručnim sposobnostima, što se ne postiže završetkom inicijalnog obrazovanja i uzimanjem diplome, već polaganjem drugog državnog ispita - u Francuskoj;
- Osobu koja je osposobljena za stalno napredovanje i nastavak studija na drugom stupnju, kao i pružanje širokog, bazičnog pedagoškog obrazovanja na prvom stupnju, koje će omogućiti zapošljavanje i uspešno samostalno obavljanje delatnosti u društvu - u Sloveniji (videti Maričić, S., Starijaš, G., 2011, str. 467).

Analizom navedenih ciljeva jasno se ističe potreba za permanentnim usavršavanjem nastavnika, čime se naglašava razvojnost učiteljske profesije i visoki nivo profesionalizacije, stalno usavršavanje, fleksibilnost i inoviranje sopstvene nastavne metodologije kako bi uspešno odgovorili zahtevima savremenog i budućeg trenutka. Odgovornost nastavničke profesije povećava i specifičnost obrazovanja, jedne od ključnih usluga savremenog društva. Obrazovanje kao posebnu kategoriju danas odlukuju:

- Nepredvidivost, jer prilikom pružanja i primanja usluge obrazovanja i vaspitanja tokom realizacije vaspitno-obrazovnog procesa ne mogu se tačno predvideti efekti.
- Nemogućnost stvaranja zaliha, jer se vaspitno-obrazovni proces, proces pružanja i primanja usluga, izvodi istovremeno i sada, a traje otprilike onoliko dugo koliko traje sam vaspitno-obrazovni uticaj, koji se kasnije smanjuje. Dakle, neophodno je permanentno i celoživotno obrazovanje kako bi efekti bili kontinuirani.
- Mešovitost i različitost je, takođe, jedna od odlika vaspitno-obrazovnog procesa, koja obavezuje na uvažavanje razlika, individualnih karakteristika svakog korisnika i ličnog pogleda na kvalitet (Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja, 2011, str. 4)

Složen obrazovno-vaspiti rad koji se realizuje u školi, a koji u najvećem delu realizuje nastavnik, uz učenike glavni akter i nosilac celokupnog obrazovnog procesa

jedne zemlje poseduje sve navedene karakteristike, što opravdava ulaganje u obrazovanje i usavršavanje nastavnika budućnosti.

Međutim, osim što nastavnik treba da se usavršava i permanentno obrazuje, treba i kod svojih vaspitanika da razvija »glad« za znanjem. Izveštajem UNESCO–ve Međunarodne komisije o obrazovanju za 21. vek, pod naslovom *Obrazovanje-skrivena riznica*, Žak Delor naglašava potrebu da se na nov način osmisli i proširi koncepcija doživotnog obrazovanja, jer se u tome vidi prosperitet savremenog društva. Posebno se govori o potrebi kretanja ka društvu koje uči u kojem sve što postoji pruža priliku za učenje i ispunjavanje sopstvenih potencijala. U savremenom kontekstu doživotnog ili celoživotnog obrazovanja uspešne zemlje 21. veka biće one čiji će građani biti kreativni, prilagodljivi i visoko obrazovani. Ključna ličnost zaslužna za te kreativne, prilagodljive, visokoobrazovne i efikasne pojedince, nosioce razvoja savremenog društva, jeste nastavnik. Imajući to u vidu i Ministarstvo prosvete Republike Srbije razradio je strategiju Kvalitetnog obrazovanja za sve, u okviru koje među posebno značajnim kompetencijama nastavnika, na trećem mestu, izdvaja planiranje, programiranje i upravljanje nastavom i učenjem, a samim tim i ljudskim resursima, intelektualnim kapitalom, individualnim razvojem svakog pojedinca. Ova kompetencija podrazumeva znanja i umenja nastavnika koja se, između ostalog, konkretizuju na sledeći način:

- Nastavnik planira celishodne programe kako bi postigao određene rezultate u učenju.
- Nastavnik kreira nastavni prostor koji motiviše i angažuje učenike.
- Nastavnik efikasno struktuiru zadatke za učenje i to na način koji je centriran na dete.
- Nastavnik postavlja jasna, izazovna i ostvarljiva očekivanja pred učenika.
- Nastavnik pokazuje fleksibilnost i reaktivnost.
- Nastavnik podržava i podstiče nezavisno i kooperativno učenje.
- Nastavnik aktivno angažuje učenika u razvijanju znanja (Kostović, 2005).

Nastavnik kao neko ko upravlja najvrednijim kapitalom jedne zemlje, ljudskim resursima, da bi uspešno odgovorio napred navedenim zahtevima treba da poseduje dobre menadžerske sposobnosti što, između ostalog, znači da:

Svojim vrednosnim stavovima i celokupnim angažovanjem učestvuje u planiranju aktivnosti koje doprinose unapređivanju kvaliteta rada škole.

1. Poboljšava i razvija saradnju između škole i ustanova koje obezbeđuju uslove za sticanje funkcionalnog- praktičnog znanja učenika.
2. Komunicira sa porodicom, informiše i nudi ideje stvaranje stimulativnog okruženja, koje podstiče razvoj ličnosti učenika i praktikovanje zdravih životnih stilova.
3. Ume da planira i programira obrazovno-vaspitni rad u svom stručnom veću, školi, na nivou podružnice ili okruga, primenjujući horizontalnu i vertikalnu korelaciju.
4. Kreira jednake mogućnosti za svakog učenika, bez obzira na pol, rasu, nacionalnost, veru, jezik, kulturu, socio-ekonomski status, godine, smetnje u razvoju ili invalidnost.

5. Pri planiranju različitih oblika nastave koristi stečena znanja i veštine za usklađivanje sadržaja sa predznanjima, potrebama i osobnostima učenika, škole i sredine.
6. Bira tehnologije koje su uzrasno prilagođene učenicima radi usvajanja i razvijanja neophodnih veština.
7. Stvara aktivno, bezbedno i zdravo okruženje, kojim podržava istraživanje, učenje, samostalnost kod učenika, razvijanje socijalne kulture, svesti o važnosti sopstvenog zdravlja i očuvanja životne sredine.
8. Ličnim primerom ispoljava doslednost, poštenje, iskrenost, pouzdanost, predvidljivost, otvorenost i spremnost za različite socijalne kontakte, razmenu ideja i podataka (Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja, 2011, str. 6).

Dakle, menadžment u razredu (classroom management), je složen proces koji podrazumeva stvaranje podsticajnog i sigurnog okruženja za učenje. Može se shvatiti i kao koncept koji povezuje ličnost nastavnika i njegovo profesionalno ponašanje usmereno na ostvarivanje svih njegovih profesionalnih uloga, kao i procese koji se odvijaju u grupi učenika sa kojima radi, ali i efekte-ishode tih procesa. Analiza velikog broja istraživanja različitih uticaja na postignuća učenika (videti Đigić, G. i Stojiljković, S. 2011, str. 340) pokazuje da, među 228 varijabli, upravljanje razredom, odnosno menadžmet u razredu ima najdirektniji uticaj na učenička postignuća. Odeljenje je, kao i bilo koji drugi kolektiv heterogena sredina, skup jedinki koji se razlikuju u psihofizičkim, intelektualnim i drugim mogućnostima, ali ipak sa određenim zajedničkim ciljem: da svaka jedinka u kolektivu maksimalno razvije svoje sposobnosti, stekne znanje i veštine neophodne da bude efikasan i aktivan član savremenog društva, svestan da sopstvenim razvojem i samoobrazovanjem doprinosi osećanju ličnog uspeha i sreće, ali i uspehu šire društvene zajednice.

5 Zaključak

U društvu stalnih promena nastavnik je suočen sa novim izazovima ove složene, zahtevne i veoma odgovorne profesije. Pored izvođenja nastave i svakodnevnog vođenja administracije, profesija nastavnika podrazumeva traganje za efikasnijom nastavnom metodologijom, povezivanje i približavanje nastavnih ciljeva i sadržaja raznim obrazovnim potrebama i stilovima učenja, kreiranje bezbednog i podsticajnog okruženja za učenje i razvoj svakog pojedinca, aktivno učešće u životu škole, ali i šire društvene zajednice, osposobljavanje vaspitanika za celoživotno obrazovanje i uspešno snalaženje u kompleksnim životnim situacijama, efikasno odgovaranje potrebama društva u razvoju.

Nastavnik savremene, a posebno buduće, škole treba da bude dobar menadžer koji će umeti da postavi jasne ciljeve u razvoju svakog pojedinca, da uspostavi uspešnu dvosmernu komunikaciju, da podstiče kreativnost, stvaralaštvo i imaginaciju, da poštuje

Ljudske potrebe i težnju svake ličnosti ka samoaktuelizaciji. Treba da podstiče kod učenika želju za permanentnim obrazovanjem, duhovnu potrebu da intelektualno snaži svoju ličnost, emocionalno je oplemenjuje, estetski oblikuje kako bi jednog dana postao samoučitelj, aktivan čitalac, dobar kritičar, analitičar, inovator, inicijator, samosvojna i obrazovna ličnost, sposobna da »uroni« u društvo ubrzanog razvoja, da se uhvati u koštac sa promenljivošću i relativnošću savremenog trenutka. Uspešan pojedinac koji će moći da se odupre virtuelnoj stvarnosti koja nam se servira; gde je sve moguće, sva se čuda dešavaju, sve je na dohvat ruke. Za opstanak u takvom relativnom, promenljivom okruženju treba biti osoba širokih duhovnih vidika, intelektualno obrazovana, moralno jaka, duhovno bogata, emocionalno osetljiva, estetski oblikovana kako bi odabrala pravi put, put sreće, uspeha i samorealizacije, put kreacije, optimistički viđenog sveta, promenljivog, ali prilagodljivog, a ne put iskušenja, poroka i ponora, koji je takođe moguć na raskrnci savremenog doba. Na toj životnoj prekretnici svakog pojedinca, pored porodice: tu su vaspitač, učitelj, nastavnik, profesor od čijih menadžerskih sposobnosti zavisi budućnost svake ličnosti, a time i čitavog društva.

Šarl de Gol je rekao: Ništa veliko se ne može uraditi bez velikih ljudi, a ljudi su veliki samo ako reše da budu veliki. Izborom nastavničkog poziva studenti učiteljskih, pedagoških i drugih srodnih fakulteta spremaju se da budu veliki ljudi. Koliko veliki zavisice, između ostalog, od njihovih menadžerskih kompetencija, uspešnosti sa kojom planiraju, kreiraju, upravljaju i rukovode razvojem najvrednijeg kapitala koji jedno društvo ima - ljudskim resursima. Zato biti kompetentan nastavnik danas znači biti dobar menadžer koji uspešno promovise školu, knjigu, znanje, permanentno učenje i rad na primeru svog odeljenja.

LITERATURA

1. Alibabić, Š. (2006). Menadžment promenama u obrazovanju. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja. Novi Sad: Filozofski fakultet.
2. Ćosić, I., Jokić, S. (2011). Primena koncepta učeće organizacije na školu. Godišnjak srpske akademije obrazovanja 2010. Beograd.
3. Delor, Ž. (1996). Obrazovanje–skrivena riznica (UNESCO: Izveštaj Međunarodne komisije o obrazovanju za 21. vek) Republika Srbija. Beograd: Ministarstvo prosvete.
4. Đigić, G., Stojilković, S. (2011). Efekti različitih stilova nastavnika u upravljanju razredom na školska postignuća učenika. Nastava i učenje-stanje i problemi. Užice: Učiteljski fakultet.
5. http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/white_pap-yug-ser-srb-t02.pdf.
6. <http://www.zuov.gov.rs/docs/javnarasprava/nacrt%20Standarda%20-%20kompetencije.pdf>.
7. Kostović, S. (2006). Nastavničke kompetencije–determinante reforme sistema vaspitanja i obrazovanja. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja. Novi Sad: Filozofski fakultet.
8. Maričić, S., Starijaš, G. (2011). Inicijalno obrazovanje učitelja u evropskim zemljama. Nastava i vaspitanje, broj 3., str.461-471.

9. Milutinović, J.(2006). Tranzicija ka društvu znanja i filozofija doživotnog učenja. Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja. Novi Sad: Filozofski fakultet.
10. Savićević, D. M. (2000). Put ka društvu učenja. Prosvetni pregled. Beograd: Đuro Salaj.
11. Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja, nacrt (2011). Beograd: Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja.
12. Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. Zagreb: Odgojne znanosti, 822. str. 515-533.
13. Stojanović, B. (2011). Književna umetnost i kompetencije budućeg učitelja. Godišnjak srpske akademije obrazovanja 2010. Beograd. str.611-624.

Emotional Intelligence - Significant Characteristic of School Leaders

UDC 159.942:005:373

KEY WORDS: management, leadership, educational organisation, emotional intelligence

ABSTRACT - Major socio-economic changes and decentralisation of the social system have imposed major changes in educational management. From an obedient civil servant, as we had in the former centralised social system, today's school principal has to transform into a successful manager with a vision and the entrepreneurial spirit of a manager as well as be a real leader. Leading is the most complex function of management and its purpose is to influence people so that they can contribute more to achieving a common goal. Emotional intelligence is perhaps one of underestimate and unexplored features of major leaders. Recent research shows that emotional intelligence (more than IQ, expertise or any other feature) is the best predictor who will become a leader. The paper presents the situation in Macedonia in terms of the emotional intelligence of leaders of educational organisations in order to show the importance of emotional intelligence in the process of managing and achieving success at work. The paper confirms the thesis that despite the existence of academic intelligence of particular importance in the success of leadership, managers also have emotional intelligence.

UDK 159.942:005:373

KLJUČNE BESEDE: upravljanje, vodenje, izobraževalna organizacija, čustvena inteligenca

POVZETEK - Zaradi velikih socialnih in gospodarskih sprememb ter decentralizacije družbenega sistema so se pri vodenju izobraževalnih ustanov zgodile pomembne spremembe. Iz ubogljivega javnega uslužbenca, ki ga je ustvaril prejšnji centralizirani družbeni sistem, se mora današnji ravnatelj šole spremeniti v uspešnega vodjo, ki ima vizijo in podjetniški duh managerja, ter mora postati pravi vodja. Vodenje je najbolj zahtevna funkcija upravljanja, njen namen pa je vplivati na ljudi, da lahko več prispevajo k doseganju skupnega cilja. Nedavna raziskava je pokazala, da je čustvena inteligenca (več kot IQ, strokovno znanje ali katera koli druga lastnost) najboljši napovednik, kdo bo postal vodja. Članek predstavlja razmere v Makedoniji glede čustvene inteligence vodij izobraževalnih organizacij, da bi pokazal pomen čustvene inteligence v procesu vodenja in doseganja uspeha pri delu. Članek potrjuje tezo, da imajo vodje kljub obstoju akademske inteligence, ki je posebej pomembna pri uspešnem vodenju, tudi čustveno inteligenco.

1 Introduction

To speak about the educational process, and not take account of the governance in this area of social life, it is almost impossible. Management education is no longer just an idea, not just a philosophical concept but a reality and necessity of everyday life, cause and consequence of each type of positive development. It is therefore necessary to apply, and thus make more efficient, while avoiding improvisation.

Management is the process of planning, organizing, leading and control of financial, physical, human and information resources of the organization to realize its objectives in an efficient and effective manner.

Leading is the most complex function of management, and its purpose is to influence people so they would have to contribute more to achieve a common goal. It is impor-

tant to realize results, but more important is to achieve goals without jeopardizing the dignity of individuals.

Principle of the school, today, must have different managerial qualities than that until recently it was. From obedient civil servant he must experience a transformation into a successful manager with a vision, he must become, »icebreaker « and real leader.

The school principal is a visionary whose work, motivates, train and encourage teachers, he works on that teachers have confidence that what the principle do is for their own benefit and progress of the school. The need for new leaders lead to the rapid development of the study of leaders and leadership of her arguments on social psychology, sociology, anthropology and other humanities sciences. Studies in the area of emotion gives good insight not only into how leader's emotions can be measured, but also how the best leaders find effective ways to understand and improve their own and others' emotions. Understanding the important role of emotions in the workplace is what set the best leaders apart from the others - not only in terms of concrete outcomes such as employment, success and retention of people who count, but in view of many important abstract measures such as better mood, motivation and commitment.

2 Leadership in the educational process

When it comes to school leadership we can freely say that today more than ever his presence is necessary. The term principle (in this case as a leader in school) should be understood as a function that an individual performs in an organization or profession that a person has when performs certain leading function of some of the higher management levels.

Some executives, though passed several mandates, yet never become leaders. Moral aspects of school leadership are important because schools function as extended families where teachers and principals have the role of parents. Schools also have a moral purpose, and it means to adhere to democratic principles and traditions that are of particular importance for long-term survival of a society and state.

3 Leadership and emotional intelligence

Many people believe that being a leader means to be first, largest and the most powerful. But leadership in organizational work has a different meaning and sense. Simply put, the leader is defined as someone who directs the efforts of others for achieving the goal of the organization and as a person who influences other people to follow that direction. The leader should have many values, there should be plenty of

qualities to be influential, reliable, pleasant, reasonable, honest, act with calculated risk, and to be respected.

One study showed that primarily, he needs to have vision, to know how to motivate people, to possess communication skills, be competent and have charisma. Accordingly, the leadership basically has two key dimensions:

- creating a vision for the future, and
- inspiring people to make that vision reality.

Very important feature of the leader to be able to inspire his followers to make that vision reality is to understand them, or to possess emotional intelligence. The first definition of emotional intelligence was that it is »the ability to monitor own and others' feelings and emotions and to use that informations in thinking and behaving «. (Salovey and Mayer, 1990).

Esther Orioli and Robert Cooper have said that the EI is much more than „good`` behavior towards others. It is the ability to feel, understand and successfully apply the power and possibility of emotions as a source of energy, information, creativity, trust and familiarity``. Briefly defined, emotional intelligence is the ability to detect emotions, to be approached and encouraged, as would help the process of thinking.

Emotional intelligence may be one of the most underesteemed and unexplored characteristics of great leaders. Recent research shows that the emotional intelligence EI (more than IQ, expertise or any other feature) is the best predictor on who will ride as a leader. To understand this better, observe the way of leading in your organization. Typically, you will see employees who require leaders with proven skills in this area.

To define the contribution and the importance of the emotional intelligence in the management of educational organizations we conducted research in primary and secondary schools in Macedonia.

Before we started this survey we posed several purposes including:

- To diagnose the situation in terms of the emotional intelligence of managers in educational organizations;
- To actualizate the importance of the emotional intelligence in the process of managing and achieving success in the work;
- To determine the differences in the possession of the emotional intelligence in managers according to different criteria (sex, age, education);
- To affirm the thesis that despite the existence of academic intelligence IQ of particular importance for the success in management have the emotional intelligence of managers.

To realize this goals, we conducted research in 30 schools in Macedonia. The choice of schools was made at random choice with a special attention to provide data from different cities in the Republic of Macedonia. This study included 29 heads of schools of both sexes, with varying degrees and types of education.

Research techniques that we used were an examination of subjects and content analysis.

4 Research results

From the analysis of questionnaires for the level of the emotional intelligence of managers we found that 72.4 % of surveyed managers possess a high level of emotional intelligence, while 27.6 % of managers show medium level of emotional intelligence. The survey results are presented in Table 1:

Table 1: Display the results concerning the level of the emotional intelligence of surveyed managers surveyed.

<i>Level</i>	<i>Frequency of distrubution (f)</i>	<i>Per cent (%)</i>
<i>High level</i>	21	72.4
<i>Medium level</i>	8	27.6
<i>Total</i>	29	100.0

In the light of these results should be again emphasized that emotional intelligence is very important for professional success of individuals. It has always been known that successful business people are different than the average by level of the empathy, self-discipline and initiative as parts of the emotional intelligence.

The survey involved 18 school principals of male and 11 female managers. For the relationship of the emotional intelligence to sex were obtained these results: 48.3 % of surveyed male managers showed a high level, while 13.8 % medium level of emotional intelligence. 24.1 % of surveyed female managers showed a high level of intelligence, 13.8 % medium level of emotional intelligence.

Review of these results and bearing in mind that there aren't same number of heads of male and female, can be seen that contrary to expectations, there is no significant difference in emotional intelligence in relation to the sex of heads. The results of the tests are presented in the following table:

Table 2: Correlation between gender and level of the emotional intelligence

			<i>Level of emotional intelligence</i>		<i>Total</i>
			<i>High level</i>	<i>Medium level</i>	
<i>Gender</i>	<i>male</i>	f	14	4	18
		%	48.3%	13.8%	62.1%
	<i>female</i>	f	7	4	11
		%	24.1%	13.8%	37.9%
<i>Total</i>		f	21	8	29
		%	72.4%	27.6%	100.0%

Conducted analyses gave additional information about the impact of educational level on the level of emotional intelligence. Of those surveyed 26 executives had high education, 2 managers had master degree, and 1 head had a doctor of science degree. The obtained results indicate that 65.5 % of managers with high education possess high level of emotional intelligence, 24.1 % of managers with high education, medium level of intelligence. Heads with the title master, possess high intelligence, and head with the degree PhD, showed medium level of intelligence. The results of the tests are presented in the following table:

Table 3: Ratio of the level of education to the level of emotional intelligence

		Level of emotional intelligence		Total	
		High level	Medium level		
Level of education.	High education	f	19	7	26
		%	65.5%	24.1%	89.7%
	PhD	f	0	1	1
		%	0.0%	3.4%	3.4%
	MA	f	2	0	2
		%	6.9%	.0%	6.9%
Total	f	21	8	29	
	%	72.4%	27.6%	100.0%	

From the results we can conclude that academic intelligence i.e degree of success of the individual education has little to do with emotional life. Namely, the high self-awareness, some people with high intelligence and often a high degree of education are prone to arbitrary impulses and negative use of emotions so incredibly poorly manage their emotional lives. Academic intelligence does not prepare people for circumstances in which put life. Emotional skills determine how successful we can use other skills that we have to master all the frustrating situations that often lead us life. Emotional and academic intelligence in no case can't be observed as contradictory, but only separate abilities, just as rational and emotional side of the individual.

In relation to the type of education and the level of emotional intelligence is received the following results: the research involved three managers with degree in art sciences, 17 from the field of socio-humanities, 4 heads of technical sciences and 5 managers have a degree in natural sciences. In relation to the type of education and level of emotional intelligence results are presented in Table 4.

Table 4: Relationship between the type of education and the level of emotional intelligence

		Level of emotional intelligence			Total	
		High level	Medium level			
Type of education	Art Sciences	f	3	0	3	
		%	10.3%	.0%	10.3%	
	Social Sciences	f	13	4	17	
		%	44.8%	13.8%	58.6%	
	Technical Sciences	f	2	2	4	
		%	6.9%	6.9%	13.8%	
	Natural Sciences	f	3	2	5	
		%	10.3%	6.9%	17.2%	
	Total		f	21	8	29
			%	72.4%	27.6%	100.0%

From the obtained data we can conclude that better results suggest managers that possess degree in art and social and human sciences.

Art is recognized as a need to express what is emotional, sensual and unconscious in us all. It is a form of emotional expression. Emotional expression is part of the development of the emotional intelligence. In other words, emotional intelligence is more accurate between people of artistic and humanistic social sciences.

5 Conclusion

The main goal and task that was set for the preparation of this paper was to diagnose the situation in Macedonia in terms of the emotional intelligence of leaders of educational organizations and actualize the importance of emotional intelligence in the process of managing. From conducted tests and results produced the following conclusions:

- The results of the scale of assessment relating to the overall emotional intelligence suggest that most surveyed managers in educational organizations have developed emotional intelligence.
- Men and women managers of educational organizations do not differ significantly in terms of total EQ score, i.e in terms of emotional intelligence in general, there are no differences in the gender.
- The results concerning the existence of a relationship between level of education and level of development of emotional intelligence show that the degree of success of the individual in his academic education has little to do with his emotional life.
- Emotional intelligence should not, compete with »academic« or general intelligence, but it should be seen as an aid in achieving the best possible outcome for each individual.

- There is significant association between the type of education of the individual with the degree of the development of emotional intelligence, that there is a positive correlation between art and social sciences and emotional intelligence.

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadzrska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*.
3. Bredberi, T., Grivs, D. Емоционална интелигенција: брз водич. Култура, Скопје.
4. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
5. Covey, S. R. (1990). *Principle - centered leadership*. New York: Fireside.
6. Damjanovic, P. (2008). *Menadzment u obrazovnim organizacijama: teorija i praksa*. Sarajevo: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva.
7. Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books.
8. http://free-ka.t-com.hr/Savjetovaliste_Karlovac/Teme/Emocije/emocionalna.html.
9. <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html>.
10. <http://www.stetoskop.info/test-emocionalne-intelegencije-1361-c3-content.html>.
11. Marsic, T. *Emocionalna inteligencija*. Seminarski rad. Sveuciliste u Zagerbu: Kinezioloski fakultet.
12. Mayer, J., Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *IVEY Business Journal*.
13. Northouse, P. (2008). *Liderstvo*. Beograd: Data status.
14. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
15. Wood, R., Tolley, H. (2003). *Test your emotional intelligence*. LOCUS.

Dr. Ljubiša Stojmirović, mag. Tomislav Nikolić, mag. Aleksandra Stojković

Kadrovska politika političke stranke

UDK 331.108:329

KLJUČNE REČI: kriterijumi, menadžeri, kadrovi, politička stranka

POVZETEK - Uticaj političkih stranaka i kadrova koje one delegiraju je od presudnog značaja za budućnost zemlje u kojoj egzistiraju. Prošlost nam ukazuje da su pogrešna kadrovska rešenja koja su donosili organi političkih stranaka uticala na milione nekućnih građana. Kako pomoći menadžerima političkih stranaka da pri donošenju odluka vezanih za kadrove učine najbolji mogući izbor. Kako greške pri izboru svesti na najmanju moguću meru.

UDC 331.108:329

KEY WORDS: criteria, managers, personnel, political party

ABSTRACT - The influence of political parties and the personnel that they delegate is crucial to the future of the country in which they exist. The past shows that the wrong personnel decisions that were made by the bodies of political parties affected millions of innocent citizens. How to help the managers of political parties to make the best decisions regarding personnel? How to reduce the mistakes made during this selection to a minimum?

1 Uvod

Politika je kurva, krilatica koju je skoro svako na ovim prostorima makar jedanput izgovorio. Šta nam to govori. Politika je posao kojim se bave ljudi koji nisu moralni, čije delovanje ne nailazi na razumevanje i poštovanje velikog broja stanovnika u svakoj od zemalja na području bivše nam domovine. Moguće je da je slična situacija i u drugim zemljama van našeg područja ali o tome nemamo pouzdane podatke. Ponekad i sami političari svojim izjavama potvrđuju ovu krilaticu (Kome je do morala neka ide u crkvu).

Pod pojmom politička stranka podrazumevaju se organizovane grupe ljudi koji su se dobrovoljno udružili radi ostvarivanja nekog zajedničkog cilja. Najčešće taj cilj je osvajanje ili zadržavanje vlasti.

Jedini pravi i najnormalniji put je da se ti ciljevi realizuju parlamentarnim sredstvima i da budu verifikovani voljom birača koji glasaju na izborima. Normalno je da pojedini članovi imaju i druge ciljeve, ali u hijerarhiji ciljeva političke stranke dominantnu ulogu ima osvajanje vlasti kao cilj zbog koga svaka iole ozbiljna stranka i ulazi u politički život neke zemlje. Svakako da se osvajanjem vlasti ne završava misija političke stranke, naprotiv njena delatnost u tom momentu tek počinje ali ona menja svoj osnovni cilj pa umesto osvajanja vlasti dominantni cilj političke stranke postaje težnja da se vlast što duže zadrži. U težnji da ostvare svoje osnovne ciljeve političke stranke istovremeno ostvaruju bezbroj ciljeva koji su u hijerarhiji ciljeva političke stranke na nižim nivoima, ali je njihova uspešna realizacija preduslov da bi se ostvarili ciljevi najvišeg ranga.

2 Kadrovi i kadrovska politika

Pojam kadar odnosno kadrovi predstavlja zajednički naziv za sve stručno osposobljene nosioce i učesnike radnih procesa. Kadrovska politika je sastavni deo ukupne poslovne politike političke stranke i značajan deo razvojne politike. Kadrovska politika je stalna i sistematska aktivnost radi obezbeđenja potrebnih kadrova, kako po broju, tako i po strukturi u svrhu postizanja optimalnih uslova za ostvarivanje poslovnih ciljeva

Kadrovska politika predstavlja veoma važan deo poslovne politike političke stranke. Menadžment političke stranke na sebe preuzima odgovornost za sva kadrovska rešenja i rezultate koje ti kadrovi postižu. U zavisnosti od nivoa vlasti ta odgovornost postaje sve važnija i značajnija. Promene, u svim oblastima ljudskog delovanja su izuzetno dinamične i nose visok stepen rizika, njih ne možemo zaustaviti već im se moramo prilagoditi. Kvalitetni kadrovi i uspešni menadžeri idu u susret promenama i blagovremeno im se prilagođavaju sa minimumom neželjenih efekata po organizaciju kojoj pripadaju. Ne blagovremene reakcije i odlaganje rešavanja nastalih problema vode u krizu i nose sa sobom nesagledive posledice.

Da bi povećala svoju efikasnost, politička stranka mora da ima razvijen sistem za istraživanje, planiranje i praćenje razvoja kadrova. Ciljevi koje sebi postavlja politička stranka ne mogu se realizovati bez odgovarajuće strukture i kvaliteta kadrova. Kadrovi određuju potencijal svakog organizacionog sistema pa samim tim i političke stranke.

Politička stranka vredi onoliko koliko vrede ljudi koji u njoj rade.

Do kreativnih ljudi koji poseduju znanja i sposobnosti, kao i do onih koji izvršavaju raznovrsne poslove, ne dolazi se lako. To se postiže pravilnom kadrovskom politikom. Menadžment političke stranke se oslanja na kadrovsku politiku kao na sredstvo kojim se vrši planiranje, pronalaženje, selekcija, obuka, usavršavanje, ocenjivanje, motivacija, nagrađivanje i zaštita kadrova. Sve faze kadrovske politike, od dolaska ljudi u političku stranku do odlaska ljudi iz političke stranke su veoma značajne i među njima ne treba praviti razliku. Aktivnosti planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, su prve faze u procesu kadrovske politike i od njih u velikoj meri zavisi i uspeh svih ostalih faza. Ove faze predstavljaju filter kojim se odvajaju oni koji mogu i hoće, i u koje se isplati ulagati, od onih sa kojima politička stranka neće ostvarivati postavljene ciljeve. Ukoliko se žele izbeći veoma skupe greške, moraju se pronaći pravi ljudi koji će se postaviti na prava mesta. Svesni činjenice da uspeh političke stranke direktno zavisi od kadrova kojima isto raspolaže menadžeri političke stranke su primorani da poklanjaju veliku pažnju izboru kvalitetnih kadrova i njihovom kasnijem praktičnom i teorijskom usavršavanju kroz organizovani sistem obrazovanja i svakodnevnu obuku. Politička stranka stvara ambijent koji svima pruža jednake šanse, bez mogućnosti bilo kakvog oblika diskriminacije. O angažmanu članova odlučuje se na osnovu veština i kvalifikacija koje poseduju, a nagrađivanje i napredovanje je

bazirano na rezultatima koje u poslu postižu. Politička stranka je dinamična sredina u kojoj svoju punu afirmaciju doživljavaju ambiciozni, energični ljudi koji postižu uspeh uz poštovanje poslovnih standarda i primenu etičkih principa u radu. Ona neguje atmosferu timskog rada, međusobnog poštovanja i uvažavanja. U praksi je mnogo puta potvrđeno da je pozitivna energija u timu od presudnog značaja za uspešnu realizaciju poslovnih zadataka. Iz tih razloga daje se prilika otvorenim, fleksibilnim, timski orijentisanim osobama spremnim da individualne interese prilagode interesima kolektiva. Afirmacijom timskog duha ne ugrožava se individualnost pojedinca jer se samo sinergijom individualnih kvaliteta postiže kvalitet sistema u celini.

Obaveza političkog marketinga je da sugeriše menadžmentu političke stranke da izabere najbolje kandidate i da stvori marketinški tim koji je sastavljen od najstručnijih pojedinaca koji će moći da obezbede potrebnu marketinšku podršku izabranom kandidatu ili kandidatima.

Za sprovođenje programa političke stranke i vođenje uspešne politike koja će rezultirati predviđenim i očekivanim izbornim rezultatima neophodni su odgovarajući stručni i moralni kadrovi.

Politička stranka mora u svakom trenutku da ima određenu kadrovsku listu iz koje će moći da vidi sa kojim i kakvim kadrovima raspolaže. Politički marketing u saglasnosti sa menadžmentom političke stranke aktivno učestvuje u izradi kadrovskih lista političke stranke. Kadrovska lista mora da pruži menadžmentu političke stranke u svakom trenutku informacije o tome sa kojim kadrovima raspolaže politička stranka i to:

- Broj kadrova prema stepenu stručne spreme
Na osnovu ovog zahteva menadžment političke stranke može u svakom trenutku da zna koliko ima na raspolaganju kadrova sa titulom doktora nauka, magistara, broj kadrova sa završenim fakultetom, visokom ili srednjom školom itd.
- Broj kadrova prema zanimanju
Politička stranka ima veoma često potrebu za kadrovima različitih profila. Iz tog razloga je neophodno da menadžment političke stranke raspolaže blagovremenim podacima o raspoloživim kadrovima prema profilu određene struke kao na primer: broj pravnika inženjera različitih struka, ekonomista, lekara, psihologa, profesora, učitelja, pekara, molera, vozača, kurira itd.
- Pregled starosne strukture postojećih kadrova
Jedna od mogućnosti ažuriranja kadrovskih lista je i prema godinama starosti kandidata koji se nalaze na kadrovskoj listi političke stranke. Ovo je takođe jedan od veoma značajnih podataka i marketing političke stranke mora u svakom trenutku da bude u mogućnosti da ga stavi na raspolaganje menadžmentu političke stranke.

Menadžment političke stranke može da postavi i druge zahteve na osnovu kojih će marketing da obezbedi ažuriranje kadrovske liste kao na primer, ažuriranje liste prema polu kandidata, prema mestu stanovanja, prema godinama radnog staža, prema bračnom stanju itd. Mogućnost kvalitetnog ažuriranja je nesaglediva s obzirom na uslove i mogućnosti koje pruža postojeća kompjuterska tehnika.

Ukoliko politička stranka istovremeno raspolaže i odgovarajućim kadrovima u okviru vlastitog marketinga ovi i slični zahtevi će biti skoro trenutno dostupni menadžmentu političke stranke. Na osnovu raspoloživih podataka, a u skladu sa izbornim pravilima menadžment političke stranke priprema jednu ili više izbornih lista i predlaže ih nadležnim organima na usvajanje. Kadrovska politika i selekcija kadrova su obično poslovi na kojima većina političkih stranaka, a i ostalih organizacionih sistema pravi velike i katastrofalne greške. U ovom poslu menadžment političke stranke mora isključivo da se vodi i opredeljuje na osnovu moralnih i stručnih kvaliteta raspoloživih kandidata i uslova koje nameću potrebna rešenja. Nikako kriterijum za izbor kandidata na listama ne smeju da budu lične simpatije, poltronstvo, pripadanje određenim klanovima unutar političke stranke i drugi slični argumenti. Pogrešna je i pogubna praksa većine političkih stranaka da svako može sve da radi i da svako može da bude na bilo kom mestu samo zato što je poslušan i ponizan u odnosu na određene uticajne ljude u političkoj stranci. Na ovaj način devalvirana su mnoga značajna mesta (poslanici, ministri, članovi vlade, zamenici i pomoćnici ministara itd), a birači su stvorili negativnu sliku o politici i političarima i kao profesiji i kao delatnosti koja je ispod određenih društvenih normi i kriterijuma. Takva pogrešna rešenja su i dovela do toga da se zemlja nađe u situaciji u kojoj jeste, a pojedine političke stranke su tu svoju nepromišljenost skupo platile. Niko pametan ne bi dozvolio nekom nestručnom pojedincu da upravlja avionom jer je evidentna mogućnost da usmrti stotinak putnika koji se nalaze u avionu i da prouzrokuje određenu materijalnu štetu. Takođe niko pametan ne bi pristao da mu slepo crevo operiše kasapin ili moler. Ako je ovo tačno, a tačno je još je veće iznenađenje što je kod nas u politici stvoren utisak da svako može da bude na bilo kom mestu. Štete koje mogu da prouzrokuju neadekvatna kadrovska rešenja političkog menadžmenta mogu veoma često da budu stotruko opasnije i štetnije po društvo i zemlju u celini u odnosu na nestručno pilotiranje avionom. Vođenje jedne zemlje, a samim tim i bavljenje politikom je isuviše ozbiljan i odgovoran posao da bi se poveravao nestručnim i nemoralnim ljudima bez obzira čije oni poverenje i simpatije iz određenih razloga imaju. Iz tog razloga ozbiljne političke stranke, a posebno kada su u vlasti ili kada pretenduju da budu vladajuće, moraju da ponude takva kadrovska rešenja na svojim izbornim listama koja će kod birača stvoriti utisak da je politička stranka spremna da joj se poveri vođenje zemlje u određenom vremenskom periodu. Moralne i stručne kvalifikacije predloženih kandidata su velika garancija da je politička stranka napravila pravi izbor, a na biračima je da na izborima to verifikuju. Bitno je da politička stranka kandiduje moralne i stručne ljude koji su cenjeni i priznati u svojim sredinama a posebno kada se primenjuje većinski izborni sistem. Iako većinski izborni sistem ima određene nedostatke i ne odgovara manjim političkim strankama jedna od njegovih pozitivnih osobina je ta što omogućuje biračima da u većini slučajeva poznaju ljude za koje glasaju. Ukoliko je kandidat koga politička stranka kandiduje poznat u sredini kao osoba koja nije na dobrom glasu uzalud je što iza njega stoji jaka i priznata politička stranka. Poraz u takvim slučajevima je neminovnost.

Nije moguće ostvariti uspešne izborne rezultate, posebno u većinskom izbornom sistemu, sa listom na kojoj su kandidati sa slabim moralnim i stručnim potencijalom.

Zato politički marketing ima obavezu da blagovremeno obezbedi sve potrebne i odgovarajuće informacije o svakom predloženom kandidatu i da ih stavi na uvid menadžmentu političke stranke.

Ukoliko se izbori održavaju po proporcionalnom izbornom sistemu, mogućnost ovakvih grešaka se znatno smanjuje, jer za listu političke stranke glasa veći broj glasača, koji uglavnom ne znaju kandidate i ništa o njima sem u slučaju kada su kandidati poznate javne ličnosti. Međutim ova činjenica ne sme da bude marketingu političke stranke alibi, da ne upozna menadžment političke stranke sa informacijama o svakom kandidatu kao i u slučaju kada se izbori odvijaju po većinskom izbornom sistemu. Obaveza menadžmenta političke stranke je, da uvek ponudi biračima listu sa najboljim kandidatima i u moralnom i u stručnom pogledu. Velike i ozbiljne političke stranke, a posebno političke stranke koje pretenduju da budu u vlasti mogu, a i poželjno je da u toku izborne kampanje nagoveste kadrovska rešenja koja nude u slučaju pobeđe na izborima. Normalno je da ne moraju da ponude sva moguća kadrovska rešenja, ali je poželjno da barem nagoveste ona najznačajnija.

Nije moguće stvarati dobru i uspešnu politiku u dužem vremenskom periodu sa lošim kadrovima.

Ko želi ozbiljno da se bavi politikom, a uz to i da dugo traje mora dobro da upamti ovu poruku i da je stalno ima pred očima. Politička stranka u periodu svog nastajanja neminovno radi masovnosti prinuđena je da u svojim redovima ima članstvo različitog profila i statusa. Te činjenice se neće moći osloboditi ni u kom periodu svog postojanja jer su programi i Statut stranke uglavnom takvi da omogućuju svima da postanu članovi stranke. Ali postoji jedna druga činjenica, o kojoj svaka iole ozbiljna stranka mora da vodi računa. Stranku ne smeju da predstavljaju i reprezentuju kadrovi koji su nepopularni, omraženi i jednostavno rečeno kadrovi loših moralnih osobina. O ovome stranka posebno mora da vodi računa, kada je u vlasti ili u prilici da dođe na vlast. Kroz pojedince koji predstavljaju stranku u nekoj opštini, gradu ili bilo kom delu zemlje, bez obzira koja im funkcija u stranci pripada, stanovnici, a samim tim i potencijalni birači stvaraju preko njih svoj sud o stranci i poistovećuju stranku sa njima. Što je nivo ili funkcija, na kojoj se oni nalaze viša, jača i odbojnost birača prema stranci.

U periodu dok se stranka bori za opstanak i svoje mesto na političkoj sceni može se razumeti da ljudi sa takvim moralnim kvalitetima i zauzmu određena mesta jer stranka je prinuđena da prihvata svačije usluge i nije u poziciji da bira. Kasnije će to biti problem i opterećenje za stranku jer treba naći mogućnost da se takvim ljudima zahvali na saradnji i da oni zauzmu manje značajne funkcije što uglavnom rezultuje sukobima unutar stranke. Intenzitet sukoba i moguće posledice zavisice od pozicije koju zauzimaju takvi kadrovi, snage i uticaja koji imaju na ostale članove. U periodu opozicionog delovanja stranka se nalazi u jednoj lagodnijoj poziciji jer joj

je omogućeno da kritikuje, a da istovremeno nema takoreći nikakvu odgovornost. Ulaskom u vlast pozicija se bitno menja. Ni po koju cenu stranka ne sme sebi da dozvoli da zbog loše kadrovske politike izgubi poverenje naroda. Kod nas vlada mišljenje da svako može da radi sve i svašta. Ovo mišljenje je posebno odomaćeno u oblasti politike. Ne sme se zaboraviti da su greške u politici mnogo opasnije nego u drugim oblastima, pogotovu kada je stranka vladajuća, jer njene greške ispaštaju svi za razliku od stranke koja nije u vlasti pa posledice svojih grešaka uglavnom ona sama trpi. Stranka koja učestvuje u vlasti ima obavezu da participira u mnogim značajnim resorima počev od vlade preko ministarstava pa do manje značajnih ali izuzetno važnih mesta čija je uloga i značaj od presudnog uticaja za opstanak i prosperitet zemlje. Isto onako kao što ne bi smeli da dozvolimo svakom da upravlja avionom koji treba da preveze stotinak ljudi, ni po koju cenu ne smemo dozvoliti da se na tako značajnim mestima nađu nestručni i nekvalifikovani ljudi. To što je neko prvoborac tj član stranke od prvih dana ne može i ne sme da bude atest za preuzimanje značajnih državnih funkcija ukoliko ista osoba ne poseduje i ostale potrebne kvalifikacije i stručna znanja. Danom ulaska u vlast prestaje improvizacija u radu i delovanju stranke jer je od tada stranka stalno pred očima javnosti i svaki njen potez se meri i ocenjuje. Daleko iza stranke ostaju ona divna vremena kada je moglo da se obećava sve i svašta, da se kritikuje vlast i da se za ono što se radi ne snosi odgovornost. Normalno ovo ne znači da se treba uplašiti i odmah napustiti vlast i vratiti se u opoziciju. Naime podrazumeva se da je politička stranka sebi postavila cilj da dođe na vlast i da je potpuno spremna za taj period svog razvojnog puta. Svakako da je bilo i slučajeva da politička stranka bude zatečena svojim uspehom tj poverenjem koje joj je ukazano, i da zbog nespremnosti da se uhvati u koštac sa problemima koje donosi vlast da tu obavezu prepusti strankama koje su imale manje uspeha, ali su evidentno bile spremnije za preuzimanje vlasti i učešće u njoj. Na menadžmentu političke stranke je odluka o tome kako i koliko dugo će da vlada i učestvuje u vlasti. Od poteza i odluka koje bude donosio menadžment u mnogome će zavisiti i formiranje lika političke stranke u biračkom telu pa samim tim i uspeh na budućim izborima. Greške koje eventualno načini menadžment političke stranke u periodu učešća u vlasti mogu imati kobne posledice po političku stranku u budućnosti. Zbog toga menadžment mora da posveti veliku pažnju svojim aktivnostima kao i da obavezno i stalno kontroliše realizaciju i posledice sprovođenja odluka koje je doneo. Redovna kontrola na svim nivoima pruža mogućnost da se neke od pogrešno donetih odluka ili pogrešno realizovanih aktivnosti još uvek vrate u stanja koja neće imati značajne posledice po političku stranku.

Da bi izbegao subjektivnost menadžment političke stranke obavezno mora da angažuje stručne kadrove van stranke u cilju različitih istraživanja koja će pokazati kako se stranka kotira u biračkom telu ili kako se procenjuju potezi stranke u vlasti i poslovima koje obavlja stranka u okviru svog učešća u vlasti. Ukoliko te analize i istraživanja vrše kadrovi koji pripadaju stranci, a uz to su i na pojedinim manje ili više važnim mestima u stranci postoji opravdana bojaznost da će rezultati njihovih istraživanja biti onakvi kakve želi da vidi ili čuje menadžment stranke, a i oni sami.

Razlozi za ovakav rad su dvojaki. Prvi razlog je očuvanje stečenih pozicija i strah da se te pozicije ne izgube zbog nepoželjnih rezultata. Drugi razlog je naš podanički mentalitet i želja da se dodvorimo onima koji su iznad nas, pa smo spremni da stvari i događaje prikazujemo u obliku koji odgovara onima koji su iznad nas. Sredstva koja se moraju izdvojiti za plaćanje stručnim ljudima van stranke za istraživanje i analiziranje pozicije političke stranke nikada ne mogu biti velika u odnosu na veličinu štete koju prouzrokuju lažne i nestručne procene i analize. Stranka može i treba istovremeno da angažuje i više ekipa koje će raditi na istim i sličnim istraživanjima kako bi poređenjem njihovih rezultata imala jasniju i precizniju sliku o svojoj stvarnosti.

3 Zaključak

»Politička stranka vredi onoliko koliko vrede ljudi koji u njoj rade.«

Za sprovođenje programa političke stranke i vođenje uspešne politike koja će rezultirati predviđenim i očekivanim izbornim rezultatima neophodni su odgovarajući stručni i moralni kadrovi.

Nije moguće ostvariti uspešne izborne rezultate posebno u većinskom izbornom sistemu sa listom na kojoj su kandidati sa slabim moralnim i stručnim potencijalom.

Nije moguće stvarati dobru i uspešnu politiku u dužem vremenskom periodu sa lošim kadrovima.

Zato vodimo računa o kadrovima političke stranke i učinimo da politika bude vrlina, da politika bude veština, a oni koji nas predstavljaju da budu uzor svakom od nas.

LITERATURA

1. Bogičević Milikić, B. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet/ Faculty of economics.
2. Čamilović, S. (1996). Kadrovski procesi. Beograd: Tekon.
3. Drucker, P. (2006). Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adižes.
4. Radovanović, T., Stojmirović L., Stojmirović S. (2010). Metodologija. Beograd: BPŠ/ Belgrade Business School.
5. Stojmirović, L. (2001). Politički marketing. Beograd: Stalbis.
6. Stojmirović, L., Stojković, A. (2011). Menadžment. Beograd/Belgrade: BPŠ/ Belgrade Business School.

Motivation: What Employees Need and What Managers Actually Do

UDC 331.101.3

KEY WORDS: motivation, substantial and non-substantial motivation techniques

ABSTRACT - »Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it« – Dwight Eisenhower – US President (1890-1969). As the quote implies, motivation as a component of human resources management is expressed in the employee's desire and need to contribute for the organisation, in his/her additional and greater urge to bring about beneficial effect for the company. In order to achieve the results and effects, their manager and the organisation expect from them, the employees need to be motivated. Due to that, motivating human resources shall not only be a necessity for modern and ambitious managers and for modern organizations, but it should be an essentiality. This issue once again confirms that human resources management is a delicate process since the human being as part of the operational process is frequently subject to changes and variations affecting the final result. Among the numerous factors affecting employee's operational efficacy and effectiveness, motivation shall be highlighted as a factor underlying most variations and as a factor to which more importance shall be given.

UDK 331.101.3

KLJUČNE REČI: motivacija, substantial and non-substantial motivation techniques

POVZETEK - »Motivacija je umetnost ubedi-vanja zaposlenih da urade ono šta vi želite da urade, jer oni sami to žele uraditi.« - Dwight Eisenhower – Američki predsednik (1980-1969). Kao što i sama izjava kaže, motivacija, kao sastavni deo upravljanja ljudskim resursima predstavlja želja i potreba zaposlenog da doprinesi organizaciji, dodatno i više se zalaže i sa svojim ličnim učinkom stvori pozitivne efekte organizaciji. Da bi zaposleni mogli postići rezultate i efekte koje očekuje njihov menadžer i organizacija, oni treba da budu motivisani. Zbog toga, motivisanje ljudskih resursa ne treba da bude samo potreba, već i nužnost u radu modernih i ambiciozni mena-džera i organizacija. Ovo još jednom potvrđuje da je upravljanje ljudskim resursima delikatan proces, jer čovek koji je deo radnog procesa često je podložan promenama i varijacijama koji utiču na krajnji rezultat. Među brojnim faktorima koji utiču na radnu efikasnost i efektivnost zaposlenog, motivacija je faktor koji najviše varira i kome se treba konstantno prodavati veliki značaj.

1 Introduction

Motivation as a process, especially work motivation, shall be one of the most significant topics that all managers in the organization should give more importance to. The reason for such significance stems from the interdependence between employees' motivation and the results achieved at work. In order to make balance between employees and their productivity in regard to the accomplishment of the work assignments, each organization shall establish and apply various strategies for employees' motivation. The choice of an appropriate motivation strategy is what makes this process harder and it is where the biggest mistakes are made, so instead of motivated employees, organizations face demotivated and frustrated employees.

With the aim to avoid such consequences and to detect the employee's real needs, each organization shall find a way (manner) through which it shall detect employees' needs. Why exactly - employee's needs? Because motive is a consciously experienced need, and a need is a state of lacking or psychological, i.e. physiological disbalance. If managers want to obtain the maximum degree of employees motivation, they have to know their needs and motives, i.e. know what employees need to know and in which way these needs can be met.

2 Methodology

The research of employees' needs and the manners managers most frequently use to motivate their employees has been conducted in a specific manner and in several time sequences. The research was conducted on 90 respondents in various periods (men, women, employed, unemployed, managers, workers, various age groups...), which means, different in many kinds of basis. The aim of this research was not to acquire the factual picture of what motivates employees and how managers can motivate their employees in certain organizations, but rather to find out about the needs which motivate employees and the manners, strategies, methods used by managers no matter the organization they work for. The respondents were given research instruments – questionnaires. Half of the respondents were given questionnaires where they were put in the role of managers of certain organization and they were asked to state all the motivation (financial and non-financial) techniques or compensations they would use for motivation of their employees. The other half of the respondents were given questionnaires where they were put in a role of an employee (worker) in a certain organization and they were asked to state all the financial and non-financial needs they have and what would motivate them in order to successfully realize the work assignments and tasks set. The respondents were not limited in their possibilities, requests and needs in the process of completion of the questionnaires. The complete freedom they were given in this regard provided possibilities to collect more information which could be used in future in the process of creating the motivation strategy of the organization.

3 Results

The results obtained in this research are presented in the table below, where it is specified what employees need and what managers do in regard to motivation.

<i>MOTIVATION</i>			
<i>Financial motivation</i>		<i>Non-financial motivation</i>	
How managers motivate?	What motivates employees?	How managers motivate?	What motivates employees?
Paid limited credit telephone bills	Paid limited credit telephone bills	Appraisal	Appraisal
Use of business cars for business purposes	Use of business cars	Days off	Days off
Bonuses	Bonuses	Promotion	Promotion
Food allowance	Food allowance	Recognition	Recognition
Gifts	Gifts for holidays	Flexible working hours	Flexible working hours
Salary increase	Salary increase proportionally to the responsibilities and /or work experience	Fair relationship	Fair and friendly relationship
Paid vacations	Paid vacations	Shortened working hours	Acknowledgement
Participation in dividend	Participation in dividend of shares of the organization	Team work	Pleasant work atmosphere
Pay toll	Transport allowances	Celebration of employees' birthdays	Work independence
13th salary	Allowances	Kindergarten	Appropriately equipped office
Training courses, seminars	Paid fuel	Loyalty	Employees' gatherings
Paid days off	Paid days off	Employees rotation	Regular medical check-ups
	Discounts for products / services offered by the organization	Uniforms	Organized weekends in tourist destinations for the best employees
	Using factory's restaurants		Unofficial gatherings
	Paid schooling (further education)		Work share
	Funds provided for personal development		Occupational safety
	Upfront fee		Achievements
	Innovation and Improvement fees		Taking pride in one's own work
	Tuition fee		Respect for the workers
			Opportunity for proving oneself
	Paid legal services		Opportunity for advancement of work
	Inclusion in the third pension fund		Appreciation of good work
	Saving programmes	Good relations with colleagues	

	Inclusion in investment funds		Sense of humour
	Paid parking fee		Entertainment
	Care for children and elderly peoples		Proper communication with superiors
	Paid recreation and health programmes		Proper communication with colleagues
	Social activities		Good and timely information
	Moving house costs		Feeling of acceptance
	Personal computer		Delegating responsibility
			Trust
			Change of work with time
			Learning
			Expansion of work with time
			Participation in decision making
			Feeling of belonging to the team
			Unique awarding system
			Feedback
			Relaxation
			Energetic managers
			Cheerful managers
			Lunches with superiors
			Public appraisal
			Care for the employees
			Kindness
			Active listening
			Equality
			Partnership
			Encouraging ideas
			Group events
			Sporting events
			Proper organizational climate and culture
			Lump sum
			Open organizational policies
			Mutual problem and conflict solving
			Independent deciding
			Participation in drafting the awarding system
			Unexpected awards
			Employees retention

			Devotion
			More flexible work contracts
			Understanding personal and family needs
			Shaking hands with superiors
			Patting on the back
			Letter of thanks
			Trading organization goods
			Increase of personal work responsibilities
			Opportunities for professional development
			Care for carrier development
			Convenience
			Work without pressure
			Guarantee that the job is reliable
			Internet access at work
			Uniform

4 Discussion

The table, i.e. the data obtained shows several key situations regarding work motivation. The first thing that can be noticed is that employees' needs are double in comparison to managers' needs. This situation indicates that managers have not devoted enough time for getting to know their employees, i.e. their real needs. It is clear that employees always ask for more than the organization can offer, but if their basic needs are not meet, the organization will have a problem in achieving its organizational goals. Moreover, the obtained data show that employees need to satisfy their non-financial needs more than their financial needs. Such situation may mean that managers can not understand or reveal employees real need and that »the old traditional managers« stand that financial funds may »feed« employees so that they stay motivated longer, can not yet be overcome. This direction of managers towards financial motivation techniques may prove to be successful and that financial motivation is short-term and temporary.

The results also show that managers have a great choice of non-financial motivation techniques at disposal which can be applied in the drafting of the motivation strategy, at the same time not spending the financial funds which would be additional costs for the organization.

In order to make the motivation strategy functional, the organization shall first focus on employees' needs, after which it shall look into its capacities. This approach shall assist the organization in having motivated and devoted workers who will give their contribution in the accomplishment of the organizational goals.

5 Conclusion

One of the more difficult duties any organization has, especially the human resources management (if there is one), is the choice of efficient motivation strategy. So, the application of any motivation strategy shall have certain effects in different organizational situations. However, the aim of every strategy is to meet the employees' needs by proper organizational behavior. In this context, in this paper, only part of some motivation (financial and non-financial) techniques which would aid managers in the tailoring of motivation strategy in their organization have been presented. Also, there are certain perceptions clearly indicating what employees need and what managers do in regard to their motivation.

REFERENCES

1. Čamilović, S., Vujić, V. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
2. Mašić, B. et al. (2010). *Menadžment: – principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. Silverstein, B. (2007). *Motivating employees*. Harper Collins Publishers.

Advantages and Pitfalls of Financial Liberalisation in Developing Countries

UDC 336:339.9.012.421

KEY WORDS: financial liberalisation, developing countries, financial crisis, financial market

ABSTRACT - The essence of financial liberalisation is the deregulation of the financial system and the free movement of capital. In parallel with the deregulation, the process of strengthening the regulations, bylaws and control at the national level is also carried out. The liberalisation process includes all the countries important for the functioning of global financial markets, including developing countries. Liberalisation is justified by welfare economics, which can be achieved through healthy competition, and the efficiency of financial markets. In financial liberalisation, countries with developed market structures and a developed financial sector have a great advantage over less developed or undeveloped countries. Consequently, there is a deepening gap between rich and poor countries. The most vulnerable countries are those where the individual rates of accumulation are lower than the average profit rate, while the redistribution of world wealth is done through extra profit from underdeveloped to developed countries. The paper analyses the basic pitfalls of liberalisation that had a negative impact on the development of the financial market in our country.

UDK 336:339.9.012.421

KLJUČNE BESEDE: finančna liberalizacija, države v razvoju, finančna kriza, finančni trg

POVZETEK - Bistvo finančne liberalizacije je deregulacija finančnega sistema in prosto gibanje kapitala. Vzporedno z deregulacijo poteka proces krepitve predpisov, podzakonskih aktov in nadzora na nacionalni ravni. Proces liberalizacije vključuje vse države, ki so pomembne za delovanje globalnih finančnih trgov, vključno z državami v razvoju. Liberalizacijo upravičujejo ekonomije blaginje, kar je mogoče doseči z zdravo konkurenco, ter učinkovitost finančnih trgov. Pri finančni liberalizaciji imajo večjo prednost države z razvitimi tržnimi strukturami in razvitim finančnim sektorjem kot manj razvite ali nerazvite države. Zato se ustvarja vse večja vrzel med bogatimi in revnimi državami. Najbolj ranljive države so tiste, kjer so posamezne stopnje kopičenja nižje od povprečne stopnje dobička, medtem ko prerazporeditev svetovnega bogastva poteka s prenosom dodatnega dobička nerazvitih držav v razvite države. Članek obravnava prednosti in izzive, ki sledijo finančni liberalizaciji v državah v razvoju, ter njenih potrebah in tveganjih. Članek analizira osnovne pasti liberalizacije, ki je imela negativen vpliv na razvoj finančnega trga v naši državi.

1 Introduction

An important dimension of the complex process of globalization is made by the deregulation and globalization of financial markets and financial globalization. Financial globalization can be defined as the integration of the local financial system of a country into international financial markets and institutions.

The most active participants in the process of financial globalization are developed countries. Participation of developing countries has increased in recent years because of the advantages offered by financial globalization, such as cheaper and more diverse sources of financing, risk diversification, strengthening of financial institutions, easier enter on the international market, etc.

In addition to the expressed benefits, financial globalization carries certain risks that occur after the market opening of the country. Liberalization, which follows the entry of capital, could jeopardize the domestic financial sector, especially if there isn't adequate financial infrastructure. If, in such case, market fundamentals were weakened, then speculative activity will increase by investors, whether domestic or foreign, which leads to capital outflows.

Financial liberalization makes the domestic market sensitive to shocks from abroad. So it can happen that international market imperfections lead to crises and their spread even to countries with good economic grounds. The current financial crisis was partly caused by the sudden opening of the domestic market and rapid liberalization.

2 Factors that will accelerate the financial liberalization

Developing countries began to connect into the process of globalization in early 80-ies of the last century. Similar to developed countries, they increasingly opened their capital markets to foreigners. Support to such opening is the IMF, which by the introduction of amendments to the Statute of Members (1997 years) allowed the free movement of capital. Liberalization of capital flows is accelerated by the Organization for Economic Cooperation and Development, the World Trade Organization, and the Bank for International Settlements.

The process of liberalization of financial markets has not stopped despite numerous financial crises. Number of countries that integrate their economies, to a greater or lesser level, into the international market is constantly increasing, and thus increases the flow of capital. The most important factors that contributed to the development of financial liberalization are:

- The communications revolution,
- Deregulation of national capital markets, as well as reduction in tariff rates,
- Expansion of capitalism that has no competition.

The communications revolution and its greatest achievement Internet have contributed to high transaction costs decline, which has brought great changes in the functioning of financial markets. The speed, the scope and manner of financing activities has changed. At the same time, rapid availability of information has provided a fully market efficiency.

The deregulation of national capital markets, and reducing tariff rates have opened national markets to foreign capital and to permit the expansion of international trade. Deregulation and liberalization encouraged integration of market economies because of their openness and ease of access and greater price transparency and information.

Financial liberalization has accelerated and a new form of capitalism, which represent a combination of market economy and democratic political system. This form of capitalism is less controlled and regulated in relation to capitalism 60-ies of the

last century. Regulation is transferred from the state and central banks in the parastatal organizations, such as banking agencies, commissions for the securities, deposit insurance agencies, insurance agencies, etc.

3 The consequences of financial liberalization

Financial liberalization has good and bad consequences. The first consequence of financial liberalization is uniformity. Namely, if one country wants to become part of the global market it must comply with certain regulations such as price stability, the lower the rate of inflation, tariffs on imported goods must be abolished or reduced, reduce subsidies, public spending, restrictions on foreign investment, state monopolies, regulation of capital markets, etc. The deviation from these rules would mean for the country retreat of investors, rising interest rates, rising inflation, falling living standards, etc. In order to maintain the government, they must accept the discipline of global markets.

Big consequence of financial liberalization is the dominance of large multinational companies over their national economies. The desire for expansion and in the race for profits such companies can cause great harm to certain countries, especially undeveloped countries and developing countries. Against these companies is difficult to establish state control, so grows the need for a new vision of control.

An important consequence of financial liberalization is the globalization risks related to financial markets. Computerized global money market is no longer tied to one place. In the event of adverse economic developments (for example, exchange rate for currency) in certain country, the capital will at the moment withdraw from that country which can cause both local economic problems but also the recession worldwide. Such capital mobility can have serious consequences for the economic stability of countries from which capital is withdrawn.

Current financial crisis forced the need for stronger management of the financial markets where there must be more rigorous standards of transparency and clarity. Experience has shown that unfettered financial flows from developed countries to emerging markets can cause profound destabilization. In fact, financial markets have their drawbacks that globalization has worsened, rather than limited. One of the drawbacks is the tendency of under-regulated banks to invest money deposited in speculative transactions, because they are aware of the fact that the bank's profit remains to them, while the losses are transferred to the state. Also, due to bad capitalization of banking sector, too much debt is being made which causes financial crisis. A major drawback is the financial panic that occurs when a sudden withdrawal of loans is withdrawn by borrowers in order to settle the bank before any other creditor, ie, as the borrower still has liquid assets (so called »rush on the bank«).

4 Benefits and challenges of financial liberalization in developing countries

Financial liberalization in developing countries could bring huge benefits. The main benefit is the development of financial systems in these countries, which implies a more comprehensive, stable and better regulated financial market. A well-developed financial system is the basis for the development of economy of each country. In addition, the benefits of financial globalization and liberalization are reflected in the following:

- Easy access to diverse funding sources,
- Liberalization of the securities market to better allocate (diversified) risk (between domestic and foreign investors)
- Diversification of risk encourages enterprises to invest more time and encourages economic growth,
- Financially integrated economies attract foreign investment, followed by technology transfer and quality management, and labor productivity growth,
- Entry of foreign banks encourages competition, which improves the quality of domestic financial services,
- Financial integration affects the greater discipline and adopts a strategy that creates a favorable investment climate.

Financial liberalization increases macroeconomic discipline because it increases both the potential costs associated with poor policies, and the benefits of good policy. With this utility also agreed a Nobel Prize winner - J. Stiglitz (2000, str. 1075-1086), known as a skeptic regarding the benefits of financial liberalization.

The creators of the financial policies of certain countries have to use the opportunities in the highest level provided by globalization, while minimizing risk. The globalization process will deepen in the future because of the benefits provided by the state, enterprises and individuals. If the society would be better integrated, international financial coordination will grow in importance.

Despite the pronounced advantages, the openness of financial markets carries certain risks. The increase in financial integration in recent years, was accompanied by the financial crisis, smaller or greater intensity. The causes of these crises were not only domestic factors, but factors associated with global financial markets (Kindleberger i Aliber, 2006, str. 36-38).

If the developing countries want to have long-term economic benefits of the liberalization process, it is essential that the process is lighter and comply with the development of financial institutions that operate in the market. Underdeveloped financial institutions, inadequate economic policies, weak regulation and supervision of banks, large budget deficits lead to high short-term borrowing by companies and banks in short-term sources. In parallel, the regime of fixed exchange rates and government guarantees for received bank deposits, in terms of liberalization of the

financial sector, attract foreign investors looking for above-average earnings. The growth of lending, due to poor banking supervision, leads to large losses on loans and reduces the balance sheet value of bank, insolvency of the banking system, etc. In the case of devaluation of domestic currency the burden increases on banks and companies that have borrowed in foreign currency. Given that firms are not able to settle obligations of banking leads it comes to the erosion of bank capital (so called losses of the substance of bank capital). In addition, the instability comes from the international financial markets. In this market speculative bubbles, irrational behavior of investors and so on appear, which may cause the financial crisis in the healthy economies.

In the absence of information, foreign investors are entering blindly into the country mostly because others are investing in it, so that in case of the first hint of disorder they quickly withdraw capital, causing a crisis of major proportions. Asymmetric information, arising from a lack of transparency in financial institutions, could result in »inefficient allocation of financial flows, generate a nonconformance due date, and result in costly crises« (Stiglitz, 2004, str. 57-71).

5 Measures to be taken in order to gain the benefits of financial liberalization

The first measure that can be taken in the process of financial liberalization relates to the regulation and supervision of the financial system. Regulation should prevent the financial organization to create a big difference between assets and liabilities, and to be bound by the consistent respect of credit standards.

In addition, the regulation must prevent excessive borrowing in foreign currency, as well as excessive use of short-term funding sources for long-term investments.

Regulation should also provide sufficient capitalization of banks with the classification of loans and adequate risk premium. Elimination of state guarantees and the transfer of risk to investors, will reduce the problem of moral hazard and lead to better allocation of resources.

An important measure of government refers to the strategy of the exchange rate. Most developing countries opt for a fixed exchange rate. In this way, transaction costs and exchange rate risk are reduced, that can discourages trade and investment. Fixed exchange rate provides the reduction of the rate of inflation. However, in combination with financial integration it prevents conduct of autonomous monetary policy. Currency fluctuations in respect of which the fixed exchange rate (EUR) affect the local currency. The government must firmly defend the chosen exchange rate regime (fixed, floating or combined), so it won't allow speculators to attack (Kindleberger i Aliber, 2006, str. 43-46) the domestic currency and thus caused the financial crisis.

The measure, without which the crisis can not be prevented is capital control. This measure reduces the possibility of sudden changes in the amount of capital. Capital controls can be implemented in several ways:

- Control of the brain, which prevents the removal of capital from the country by investors,
- Control flow, which restricts the entry of capital, which does not comply with the developmental needs of the country,
- A rigorous control of short-term capital, to prevent excessive short-term borrowing,
- Control of foreign exchange transactions, ie taxation of all transactions in foreign currency according to the nature of transactions.

These measures should prevent the entry of speculative money. The large influx of short-term capital in foreign currency increases the likelihood of crisis, as opposed to long-term capital inflows denominated in local currency in the form of foreign direct investment. The country will have greater economic benefits of financial integration and capital mobility if the financing of industrialization is stimulated by investors who have long-term interest in investing. At the same time they should discourage investors who have short-term intentions in order to avoid the high costs of capital volatility.

Finally, with greater integration into world financial markets there is a need for international financial coordination. Banking regulation and supervision by only one government is faced with limitations, especially in conditions when a large part of the obligation and the price denominated in foreign currency and the banking sector of the international banking system.

6 Pitfalls of liberalization in the Bosnia and Herzegovina

Problems related to the liberalization process in Bosnia and Herzegovina are mainly incurred in the monitoring blind ideology, without previously created infrastructure required by liberalism. Liberalism assumes the creation of fair conditions to all market participants, mainly as a result of liberal movements and traditions in developed countries.

In the Bosnia and Herzegovina liberalization occurs in post-war period, ignoring the conditions essential for the functioning of markets and the economy. In an effort to liberalize the market as soon as possible and meet the requirements of the EU, the legal regulation of foreign markets was not worked off. So, the regulation did not follow the dynamics of liberalization, so it is doubtful whether the realization of benefits for which the general liberalization of access. Instead of creating fair conditions, liberalization has led to market anarchism. The benefit of such a market structure had a small group, while for the most financial situation has not changed, or it had even worse.

Anarchism of the market is reflected, especially in the absence of rules of corporate behavior, how to define permissible and impermissible activities.

Big winners in the process of liberalization and the resulting socio-economic changes have become the owners of larger capital. In addition to the legalization of dubious capital acquired, they were given an additional opportunity for international diversification, through the removal of restrictions on international capital movements. Because of these developments it is necessary to put a large capital in order, so that it will begin to act more strictly defined by rules and regulations. Based on the above we can conclude that the state »flew« into the trap of blind effort to change that before the administration of which it inherited from the previous political system and the sooner you make up for the lost decade of the nineties. In such a hurry she reached for radical measures, believing that the financial system is much healthier. Privatization of state companies filled the budget, which allowed the excessive increase of costs of state administration. Advance payment of VAT on imported goods, compared to domestic manufactured goods where the tax payment made by the sale, further filling the budget, but turned off domestic production. The largest part of domestic production became uncompetitive cost and more expensive than equivalent imported foreign goods. In addition, owners of bigger domestic capital evastated even more the domestic manufacturing sector. The final purpose was the most promising parts of buying a healthy manufacturing sector, after a further fall in the value of these industries. In terms of credit market liberalization, the population has resorted to buying out the real purchasing power, thereby further hampered personal budget with high interest rates. Large debt of the citizens and the state, which at times exceeded the value of money in circulation inevitably lead to a financial crisis. Given that the market is globalized, and that knows no boundaries, then it is logical that the financial crisis that has engulfed one country spreads to the economy of other countries, and it is globalizing.

7 Conclusion

Liberalisation is a concept which does not need to be left, but remove so far made omissions. Systemic cause of the financial crisis is an abrupt liberalization of the financial sector, which is not accompanied by adequate regulation and supervision. This led to the expansion of loans financed by short-term funds and invested in speculative activities and property, creating price bubbles. For the states in debt the only exit, in case of inability to repay a loan, was to raise new loans, but not for strategic investments (in infrastructure, economy, education, health care) but only for the repayment of loans, primarily interest, without sacrificing the old principal. Small and underdeveloped countries are forced to accept the rules of the global system. They must advocate to take advantage of globalization and avoid its negative effects if they want to become an equal participant in the overall trends of globalization, to avoid stagnation and isolation, and also preserve their authentic values.

In the coming period it needs to be worked on the continuation of economic reforms that improve the investment climate, create an environment that encourages savings, stimulate the flow of foreign capital, and build credibility, transparency and consistency of a comprehensive national policy. The international financial community, there are consensus about the desirability of »a comprehensive approach to work simultaneously on the liberalisation, stabilization and structural reform of the economy.«

REFERENCES

1. Kindleberger, C., Aliber, R. (2006). Najveće svjetske finansijek krize. Zagreb: Masmedia.
2. Kovačević, R. (2006). Međunarodne finansijske institucije. Beograd: Institut za spoljnu.
3. Stiglitz, J. (2000). Capital-Market Liberalization, Economic growth and Instability. *World Development*, 28, št. 6.
4. Stiglitz, J. (2004). Capital-Market Liberalization. *Globalization, and the IMF*, 20, No.1.
5. *World Economic Outlook, Focus on Transition Econimes*, (October, 2000), International Monetary Fund.

Psihična in duhovna stabilost posameznika – izziv sodobnega časa

UDK 615.851:124.2

KLJUČNE BESEDE: logoterapija, duhovna razsežnost, homeostaza, odgovornost.

POVZETEK - V nasprotju z biološkimi, vedenjskimi in v zadnjem času kognitivnimi teorijami osebnosti, logoterapija postavlja v ospredje človekovo duhovno naravnost. Izhaja iz predpostavke, da človek ni odvisen samo od svojih genetskih in vedenjskih vzorcev, ampak tudi od tega, kako zna uporabiti svojo duhovno razsežnost. Posameznikova duhovna napetost med biti in morati odloča med njegovim dejanskim položajem in smiselnimi možnostmi, ki jih dojema kot svoje naloge. Gre za izvirno človeški motivacijski sistem v njegovi duhovni razsežnosti, kjer ni glavni cilj posameznika, da doseže neko ravnovesje in sprostitvev napetosti, ampak da najde smisel svojega delovanja. Ker je vsak posameznik edinstvena osebnost, je tudi smisel vedno edinstven, zato mora posameznik v njegovo izpolnjevanje vključiti vse svoje danosti, veščine in lastnosti. To pa terja vedno velik napor in odgovornost, saj je v ozadju človekova svoboda in odgovornost, da se spopade z vsakodnevnimi izzivi življenja. Kdor beži pred odgovornostjo in odločitvami, se osebno ne razvija, ampak celo zbolji, ker se vrti v začaranem krogu nezadovoljstva.

UDC 615.851:124.2

KEY WORDS: logotherapy, spiritual dimension, homeostasis, responsibility

ABSTRACT - In contrast to biological, behavioural and lately cognitive theories of personality, logotherapy focuses on man's spiritual attitude. It stems from the hypothesis that man does not depend solely on his genetic and behavioural patterns but also of the fact how he can use his spiritual dimension. Individual's spiritual tension between to be and to have to decides between his actual position and sensible / logical possibilities, which he understands as his assignments. It is primarily human motivational system in his spiritual dimension where it is not the main objective of an individual to achieve a certain balance and relaxation of tension but to find the meaning of his purpose. Since every individual is a unique personality, the meaning is always unique; therefore an individual has to include all his endowments, skills and characteristics into its fulfilment. That, however, always demands great effort and responsibility, because in the background there is man's freedom and responsibility to face the everyday challenges of life. He who runs away from responsibility and decisions, does not develop personally, he even falls ill because he is caught in a vicious circle of discontent.

1 Uvod

Logoterapija (Frankl, 2006), ki se definira kot bivanjska analiza, si prizadeva, da bi v človekovo zavest priklicala odgovornost kot bistveno osnovo človekovega obstoja. Odgovornost pa je vedno povezana z vprašanjem smisla življenja kot najbolj človeškimi vprašanjem.

V praksi gre torej pri logoterapiji za soočenje bivanja z logosom, v teoriji pa izhaja iz motivacije bivanja po logosu. Čim dlje in globlje razmišljamo o odgovornosti, bolj se zavedamo, da gre za dvojce. Odgovornost je lahko zastrašujoča, saj zavest, da smo v vsakem trenutku odgovorni za svojega bližnjega, terja od nas dobre odločitve. Toda vsaka odločitev, tako najmanjša, kot največja, je odločitev za vse večne čase. In v vsakem trenutku imamo na razpolago različne možnosti, ki jih lahko prepoznamo

kot svoje smiselne naloge ali pa jih prepustimo pozabi. Težava pa je tudi v tem, da lahko izberemo samo eno možnost in jo uresničimo, vse ostale pa gredo v pozabo, v nebivanje, prav tako za vse večne čase.

Po drugi strani, pa je zavest o tem, da je tako naša prihodnost kot prihodnost stvari in ljudi okrog nas, odvisna tudi od naše odločitve v tem trenutku, nekaj lepega in zavezujočega. Vse, kar uspemo rešiti minljivosti, je varno spravljeno kot naši dosežki, zasluge, dobre misli ipd.

2 Napetost kot nujni pogoj duševne in duhovne stabilnosti

Klasične psihološke motivacijske teorije (Fizzoti, 2002) poskušajo prepričati, da je glavna naloga vsakega posameznika, da čim prej doseže neko ravnovesje, stanje brez napetosti, ki ga bo naredilo tudi zadovoljnega in uspešnega.

Logoterapija pa vidi napredek v preseganju takšne miselnosti z usmerjanjem v razmišljanje o nujnosti notranje napetosti med biti in morati, kar se v logoterapiji kot nasprotje vsej psihodinamiki imenuje noodinamika. Pred posameznikom so vedno neke naloge, ki jih mora izpolniti in vrednote, katerim mora slediti, če želi ohraniti svoje duševno in duhovno ravnovesje. Posameznik torej mora zdržati neko napetost in se usmeriti k vrednotam, ne pa, da se želi vsemu izogniti. Ljudje se na podlagi svoje usmerjenosti odzovemo na neke nagonske potrebe, toda svet vrednot, idealov je tisti, ki vleče, ki ima intencionalno moč. Vsakdo pa se svobodno odloča, ali se bo zahtevam vrednot, idealov odzval ali ne.

Proti teoriji o zadovoljivosti nagonov postavlja Maslow (1975) teorijo o samouresničitvi. Nasproti psihoanalitičnim teorijam, kjer je edina temeljna težnja v življenju obnovitev homeostatičnega ravnovesja, se postavlja nauk o samouresničitvi kot končnemu cilju življenja. Pomislimo samo, kaj pravzaprav počnemo z vsemi temi nauki, ki jih dajemo sodobnemu človeku, da bi lahko izživel svoje notranje možnosti, ali, kot je moderno slišati, da bi izrazil samega sebe.

Toda logoterapija gre še dlje (Lukas, 2006), namreč: samo toliko, kolikor človek izpolni smisel, uresniči tudi samega sebe. Samouresničitev je torej kot izpolnitev smisla, ne pa kot njen namen. Le bivanje, ki presega samo sebe, se lahko tudi samouresničuje, medtem ko bi, če bi hotelo doseči samo sebe oz. svojo samouresničitev, le zgrešilo samo sebe.

Iz tega razloga logoterapija v bistvo človekovega življenja postavlja usmerjenost v neko delo, v misel ali osebo.

Kadar se v ozadju skriva motiv za zmanjšanje napetosti, gre v bistvu za nepoznavanje človekove težnje po idealih, ki jih je šele potrebno doseči, in stvarnostjo, ki ga nekako sili k umirjenosti, stanju brez napetosti. V bistvu gre za stanje napetosti med eksistenco in esenco, med bivanjem in smislom. Napetost med tem, kakšen si in

kakšen naj bi bil, pač sodi k temu, da si človek. Zato je ta napetost tudi nujen pogoj za duševno zdravje. Seveda pa mora biti smisel vedno pred bivanjem, le takrat je izpolnjen njegov namen – postane merilec korakov za bivanje.

Če razumemo to bivanjsko dinamiko, potem se tudi naučimo razlikovati med dvema človeškima tipoma: merilcem korakov in mirilcem.

Merilci korakov postavljajo pred nas vrednote in smisel, našo voljo pa ponujajo smislu. Mirilci pa nas poskušajo rešiti bremena vsakršnega soočanja s smislom. Ker jim gre za notranje ravnovesje, ki nikakor ne sme biti moteno, so dovoljena vsa sredstva za doseg le-tega. Vse je torej zreducirano na sredstvo: pa naj bo to sredstvo za zadovoljitev nagona ali samouresničitve, zadostitve potrebam, pomiritve nad-jaza itd.

Bolj vredne pomisleka, kot so motivacijske teorije, pa je njihova praktična uporaba, lahko ji rečemo tudi psihična higiena. Ker je zgrajena na zgrešenem načelu, ki v človeku ne dovoljuje nikakršne napetosti, je že v osnovi neuporabna. Človek v resnici ne potrebuje stanja brez napetosti, ampak določeno zdravo dozo napetosti, kakršna v njem nastane, če ga spodbuja smisel in od njega kaj zahteva.

Sodobnemu posamezniku pa je včasih prihranjeno že preveč stiske in napetosti, tako se ju je že odvadil prenašati. Stopnja prikrajšanosti, ki jo prenese, se je znižala, ne zna se več odpovedovati. Tako si mora velikokrat napetost, ki mu jo je ostala družba dolžna, ustvariti umetno. Priskrbi si napetost, ki jo potrebuje, in sicer tako, da sedaj nekaj zahteva od sebe, od sebe terja kakšen dosežek – in končno tudi uspeh zahteva odpovedi. Tako se dogaja, da se sredi blaginje začne čemu odpovedovati, sredi uporabniške družbe, si začne iskati otoke askeze (npr. šport in zdrav način življenja sta postala sodobna, posvetna askeza).

3 Izpolnitev dela – izziv sodobnega časa

Na izzive sodobnega časa (Frankl, 2006 b) lahko odgovarjamo predvsem s svojimi dejanji, ki jih uresničujemo preko vsakodnevnega dela. Posamezniki se moramo zavedati predvsem lastne odgovornosti s praviimi odgovori na konkretne življenjske situacije.

Pomembno je, kako visoka je zavest vsakega posameznika o njegovi enkratnosti in nenadomestljivosti, saj prav na vsako osebo čaka neko delo, ki ga lahko po svoji najboljši zmožnosti opravi ravno ta oseba. Danes je moderno govoriti, kako je lahko vsak posameznik zamenljiv, delodajalci »držijo v strahu« ljudi s prepričanjem, da lahko takoj nadomestijo sleherno osebo z drugim posameznikom. Ljudje, ki imajo nizko samospoštovanje in se ne zavedajo svoje enkratnosti pa seveda podležejo takšnim argumentom. Zato je še kako pomembno, da si sleherna oseba krepí zavest o lastni odgovornosti, predvsem na podlagi zavesti o konkretni, osebni nalogi, ki se je v okviru svojega dela pokaže kot njen izziv.

Delo lahko pomeni tisto področje, na katerem je posameznikova edinstvenost v tistem razmerju do konkretne skupnosti in tako dobiva smisel in vrednost. Ta smisel in vrednost pa se vsekakor dotika dosežka za skupnost, ne pa konkretnega poklica kot dejavnosti same po sebi. Torej še zdaleč ne drži, da posamezniku že določen poklic omogoča možnost samoizpolnitve. Žal še vedno preveč posameznikov razmišlja, da bi bili izpolnjeni, če bi imeli kakšen drug poklic. V bistvu gre za samoprevaro, saj v primerih, ko konkreten poklic ne zbija občutka izpolnitve, ni kriv poklic, ampak človek. Torej posameznik zaradi samega poklica še ni nepogrešljiv in nenadomestljiv, zato mu poklic daje samo možnost. Gre torej za način, kako neko delo opravljamo, prav od vsakega posameznika je odvisno, ali bo tisto osebno in specifično pri njegovem delu prišlo do veljave ali ne.

Šele takrat, ko se kot posameznik zavedam svoje odgovornosti, ki se giblje izven meja poklicnih predpisov, se začenja moje osebno delo, ki edino pomeni izpolnitev. Nepogrešljivost in nenadomestljivost je vedno v človeku, v tistem kdor dela in kako dela, ne pa v tistem, kar dela.

Smiselnost dela (Zalokar Divjak, 2001) pomeni, da moramo pri vsakem delu težiti k nekemu cilju (duhovna razsežnost), ki je v povezavi z nami in našo vrednostno lestvico, da znamo v to delo vložiti pravo mero svoje miselne in čustvene angažiranosti (psihična razsežnost) in da smo tudi ustrezno telesno pripravljani na prenašanje naporov, ki jih vsako delo zahteva (telesna razsežnost).

Vse te naloge zahtevajo veliko osebnega prizadevanja in truda, predvsem na duhovnem delu naše naravnosti. Sodobni človek pa je podlegel svoji psihični dimenziji, ki zajema naše sposobnosti, razvoj le-teh pa napredek na vseh ravneh življenja. Včasih smo poznali tekmovalni duh samo v športu, sedaj pa se je prenesel na vsa področja človekovega življenja. Ker smo podlegli težnjam »čim več v čim krajšem času«, da ne bi česa zamudili, pomeni, da je sodobni človek začel vlagati maksimum svojih potencialov na psihično področje.

Čas je postal naš glavni motiv za življenje, namesto, da bi bilo naše življenje podrejeno nalogam, ki vplivajo na naše duševno in duhovno zdravje.

Vsak dan sproti in v vsakem novem položaju je treba premisliti, za kaj bomo porabili svoj čas. Kot posamezniki smo odgovorni za svoje odločitve, ki se nanašajo na naše odnose ali na delo, ki ga opravljamo. Ravno zaradi vsega izobilja, ki nam ga ponuja moderni čas, se bo vedno težje pravilno odločati. Sodobni človek se boji biti sam s sabo in raje beži v hrup, hitrost, užitke, ki mu prinesejo trenutno zadovoljstvo.

Vsakdo od nas pa nosi v sebi duhovno moč, ki jo lahko usmeri v svoje telesno, duševno in duhovno zdravje in za popolne odnose na vseh ravneh življenja, to pa na koncu pomeni doživetje osebne sreče. Treba se je le zavedati svojih duhovnih potencialov in upoštevati zakonitosti življenja.

K zavedanju svojih duhovnih potencialov spada predvsem zavedanje o sposobnosti preseganja samega sebe. Ko imamo pred sabo smiselne naloge, lahko premagamo

veliko svojih karakternih šibkosti, ki nam na prvi pogled onemogočajo uresničevanje določenih ciljev.

Če imamo pred sabo smiselne naloge, se lahko še dodatno prisilimo in najdemo moči za vztrajnost v svojem hotenju, lahko premagamo številne predsodke, ki nam sicer onemogočajo naše ravnanje, prav tako pa tudi razne strahove, ki nas omejujejo pri naših prizadevanjih.

Tudi pri vztrajnosti velja logoterapevtska zakonitost, ki pravi, da je mogoče veliko doseči, premagati, prerasti samega sebe, ko imamo v ozadju smiselne cilje. Če nam neko delo res veliko pomeni, se ne sprašujemo o vložnemu trudu, času ali žrtvovanju.

4 Zaključek

Vsako delo je pomembno in zahteva celega človeka. Vsako dejavnost pa je mogoče tudi razvijati, dopolnjevati, to pa pomeni, da je treba o njej tudi razmišljati in se nenehno učiti. Izgovori o pomanjkanju časa zavirajo našo osebnostno poklicno rast, saj je v ozadju le lastna nezmožnost urejanja svojih življenjskih nalog. Kadar se moramo nenehno opravičevati za svoje nedelo, to zmanjšuje zaupanje tistih, ki so deležni naših storitev, vpliva na naše počutje, na naše odnose s sodelavci in vpliva na naše najbližje, saj se jim v takšnem položaju ne moremo posvetiti.

Sodobni tempo življenja poskuša vsiliti svoje vrednote: hitrost, bitko s časom, denar in zabavo, na katere pa se posameznik s svojo stabilno duševno in duhovno naravnostjo lahko odziva z drugačnim vrednostnim sistemom.

LITERATURA

1. Fizzoti, E. (2002). *Logoterapia per tutti*. Catanzaro: Rubbettino.
2. Frankl, V. E. (2006a). *Man's search for meaning*. London: Beacon Press.
3. Frankl, V. E. (2006b). *Človek pred vprašanjem o smislu: izbor iz zbranega dela*. Ljubljana: Pasadena.
4. Lukas, E. (2006). *Lehrbuch der Logotherapie. Menschenbild und Methoden*. 3. Auflage. München: Profil.
5. Zalokar Divjak, Z. (2001). *Jaz in ti – medosebni odnosi v sodobnem času*. Krško: Gora.

Savremeni pogledi na globalnu ekonomsku krizu – kako je sve počelo?

UDK 338.124.4:005.44

KLJUČNE REČI: savremena literatura, globalna ekonomska kriza, finansijska kriza, globalizacija

POVZETEK - Cilj ovog rada je da ukaže na negativne posledice procesa globalizacije svetske privrede. Namera nam je da analizom rastućeg i nestabilnog globalnog kapitalizma ukažemo na to koliko je on podložan inherentnim ekonomskim i društvenim krizama. Pored pregleda savremene literature o globalnoj ekonomskoj krizi, u radu će se hronološki opisati događaji koji su uslovlili pojavu i širenje krize. Dakle, opisać će se događaji su doveli do finansijske krize koja je bila preteča pojavi sveukupne ekonomske i društvene krize u svetu.

UDC 338.124.4:005.44

KEY WORDS: contemporary literature, the global economic crisis, the financial crisis, globalisation

ABSTRACT - The aim of this paper is to emphasize the negative consequences of globalisation of the world economy. We intend to analyse the growing instability of global capitalism and point out how it is subject to the inherent economic and social crisis. In addition to reviews of contemporary literature on the global economic crisis, this paper will describe the chronological events that have caused the emergence and spread of the crisis. Therefore, this paper describes the events leading up to the financial crisis which was the forerunner of the overall phenomenon of the economic and social crisis in the world.

1 Uvod

Poslednjih četiri stotine godina monetarna istorija puna je finansijskih kriza. Vladao je obrazac prema kome je investicioni optimizam rastao sa ekspanzijom privrede, sve je veći broj pojedinaca počeo investirati zbog kratkoročnih kapitalnih dobitaka, a ne zbog prinosa povezanih s produktivnošću imovine koju su sticali. U ovom radu pisaćemo o najnovijoj ekonomskoj krizi početkom ovog milenijuma.

Možemo upotrebiti metaforu »Titanik ekonomija« da bi se objasnilo kako nešto što je bilo grandiozno, snažno i neuništivo (svetska ekonomija) može u jednom trenutku da nestane. »Svatom zlatnom dobu dođe kraj. Što je era blistavija, kraj joj je burniji« (Zakarija, 2009). Osim toga, iz kratkog prikaza nekih najnovijih knjiga koje su se pojavile nedavno i koje iz različitih uglova objašnjavaju sadašnju ekonomsku krizu, lako se može razumeti ova metafora.

2 Pregled savremene literature o globalnoj ekonomskoj krizi

Sadašnja finansijska kriza nije prva u istoriji, ona je samo prva istinski planetarna. Ona sve više postaje i ekonomska kriza. »Ova prva finansijska kriza mondijalizaci-

je naširoko se objašnjava nesposobnošću američkog društva da obezbedi pristojne zarade za srednju klasu; ona ih gura u zaduživanje, da bi finansirali kupovinu stanova i tako podstakli rast vrednosti nekretnina i proizvodnje; finansijske institucije i »upućeni« koji se njima bave dodeljuju sebi samima, bez ikakve kontrole centralnih banaka, vlada i međunarodnih institucija, glavninu tako proizvedenog bogatstva, bez i najmanjeg rizika... (Atali, 2010, str. 16).

Mnogi ekonomski pisci i političari su verovali da svetska ekonomija na početku 21. veka beleži nezapamćene rezultate i da će krize, poput one iz prošlog veka, biti samo istorija koja će se, s vremena na vreme, prepričavati. Osim toga, nastojaćemo da budemo originalni, jer su se poslednjih godina pojavile knjige pod različitim nazivima objašnjavajući svetsku ekonomsku krizu koja je počela 2007. godine i još uvek traje.

Tako, na primer, Jirgen Elzeser (2009) u knjizi »Nacionalna država i fenomen globalizacije« govori o tome kako možemo da se spasimo od svetske ekonomske krize smatrajući da mere Evropske unije i njena valuta ne deluju baš kao brana protiv svetske privredne krize, već pre kao faktor koji produbljuje krizu. Najveći broj zemalja EU koje imaju evro kao valutu su prezadužene. Pri tome, kod njih najveći problem i nisu državni dugovi. To je problem samo u Irskoj i Grčkoj, pa tim državama preti državni bankrot. U drugim državama EU najveći problem su privatni dugovi. U vreme krize poverenici traže da im se novac vrati. Svakako, da ovo ima za posledicu masovni odliv kapitala i to, pre svega, iz mediteranskih država EU.

Maks Ote (2009), profesor i berzanski ekspert, u knjizi »Slom dolazi« (Nova svetska ekonomska kriza i šta vi sad možete da učinite), u programu od sedam tačaka otkriva kako se mogu umanjiti dugovi, zašto su određene akcije sigurnije od nekretnina, zašto je zlato još uvek sredstvo ulaganja broj jedan zbog krizne situacije i kako da svaka privreda izgradi svoj »finansijski brod za spasavanje«.

Nobelovac Pol Krugman (2010) u zanimljivoj knjizi »Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008«, govori da se rizik od potpunog ekonomskog kolapsa povlači, ali je još uvek dalek put do toga da možemo da kažemo kako se kriza završila. »Zamislite svetsku ekonomiju kao pacijenta koji je došao u bolnicu u kritičnom stanju. On sada nije više na listi kritičnih pacijenata, ali je i dalje veoma bolestan, bez naznaka o tome kada bi se mogao potpuno oporaviti. Verovatnost da će se svet suočiti s dugotrajnom slabošću kao Japan, pa čak i izgubljenom decenijom, i dalje je veoma visoka« (Krugman, 2010, str. 205).

Farid Zakarija (2009) »Post - američki svet« nam govori o tome da dok su se porodice na Zapadu selile u veće kuće, kupovale prenosne računare i mobilne telefone, siromašni poljoprivrednici u Aziji i Južnoj Americi nalazili su nove poslove u gradovima koji su se razvijali drastičnom brzinom.»Vrata globalnog tržišta otvorena su i za afričku robu. Cene roba su padale na globalnom nivou, dok je bogatstvo u vidu akcija, obveznica i nekretnina raslo. Makroekonomski pokazatelji sve otkrivaju. Na vrhuncu zlatnog doba, 2006. i 2007. godine, stopa rasta 124 države – što je, otprilike, dve trećine ukupnog broja država – iznosila je preko četiri posto na godišnjem nivou« (Zakarija, 2009, str. x).

Erik Rejnert (2010) »Spontani haos« (ekonomija u doba vukova), podvlači da „današnja rastuća ekonomska kriza otkriva rizik kome se svet izložio kada je dozvolio da temelj razumevanja ekonomije postanu modeli preuzeti iz fizike, a čije jezgro čine predstave o »savrešenoj informisanosti i 'savršenoj konkurenciji' i koji ne razlikuju finansijski i realni kapital« (Rejnert, 2010, str. 12).

Mansur Olson (2011) »Uspon i sumrak naroda« (Ekonomski rast, stagflacija i društvena rigidnost), kaže: »Ekonomisti baštine misao nekoliko priznatih genijalnih mislilaca, kao što su Smit, Rikardo, Mil, Marks, Valras, Viksel, Maršal i Kejnz, kao i prilježan rad stotina umnih muškaraca i žena. I zaista, pošto su i divovi ekonomske misli obično stajali na plećima svojih predhodnika, čini se kao da ekonomisti u naše vreme stoje na vrhu te piramide talentovanih ljudi. Zbog čega, onda, ekonomisti nisu uspeli da predvide nastanak nove ekonomske stvarnosti sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka?« (Olson, 2011, str. 27).

Mark Zandi (2010) »Finansijski šok« (Globalna panika i vladine sanacije – kako smo dospjeli ovamo i što moramo učiniti da bismo popravili stvar), smatra da je stvarnost takva da postoji mnogo krivaca na različitim stranama. »Finansijska propast ovakvih razmjera ne bi se mogla ovako duboko ukorijeniti da zemlju nije okopavao i sjeme krize sadio velik broj ruku. Finansijski se sustav razvija velikom brzinom, nagrižen je sve manjim osjećanjem odgovornosti u procesu izdavanja kredita i kod banaka i kod njihovih klijenata, enorman rast novih gospodarstava u nastajanju koja ubiru novac svojim proizvodima niskih cijena, neadekvatna kontrola kreatora politike nadzora finansijskih institucija skeptičnih prema regulaciji tržišta, netočne kreditne procjene i analize i, dakako, ono što ekonomisti nazivaju 'praiskonskim duhom' ulagača i poduzetnika – to su elementi na kojima se temelji ova kriza« (Zandi, 2010, str. 2).

Jovan Dušanić (2009) »Dolarska alhemija i kazino ekonomija« (svetska ekonomska kriza), govori da se savremena ekonomija SAD naziva »kazino ekonomija« u kojoj se spekulativnost vremenom pretvorila od periferne u osnovnu karakteristiku finansijskog tržišta. Ulaganje u finansijske poslove može da stvori profit, ali ono ne stvara novu vrednost i takva ulaganja predstavljaju izvlačenje vrednosti iz već stvorene vrednosti nastale u realnom sektoru (Dušanić, 2009, str. 128).

John Gray (2002) u delu »Lažna zora« (iluzije globalnog kapitalizma) nam govori, na mnogim istorijskim primerima, da je ideja jedinstvene svetske ekonomije slobodnog tržišta utopijska ideja, koja ima dugu tradiciju, još od vremena Prosvetiteljstva, u evropskom utopijskom mišljenju o idealnom univerzalnom društvu s jedinstvenim vrednostima i jedinstvenom načinu uređenja ekonomskog i političkog života (Gray, 2002, str. 11).

U ovom radu namjera nam je da analizom rastućeg i nestabilnog globalnog kapitalizma ukažemo na to koliko je on podložan inherentnim ekonomskim i društvenim krizama. Osim toga, želimo još da istaknemo da je neoliberalistički projekt globalnog kapitalizma, ustvari politički projekt, čiji je cilj svetska privredna i politička dominacija. Mi nećemo kao prof. Karlota Perez sa Univerziteta u Kembridžu da damo upozorenje kako će Vam ovaj rad zauvek promeniti razumevanje ekonomskog razvoja,

ili kao ugledni američki ekonomista Nuriyel Rubini, koji je među prvima predvideo globalnu recesiju, izjavivši da globalna ekonomija gubi dah i da bi se 2013. mogla dogoditi »savršena oluja« koja će izbrisati svetske ekonomske i monetarne sisteme. Mi smo ipak optimisti, ali smatramo da svet neće biti nikada kao, na primer, pre deset godina, jer »ekonomski virusi« mutiraju.

Danas imamo mnogo bolnih tačaka u svetskoj ekonomiji: američka stopa nezaposlenosti u maju 2011. godine je porasla na 9,1 % i to je jedan od znakova da globalna ekonomija gubi dah. Istovremeno, američka vlada stvara milijarde dolara budžetskog deficita samo ove 2011. godine! Sanacija duga Grčke, Irske i Portugala opteretice evropsku ekonomiju, a rat protiv Gadafija je bio veoma skup. Japan beleži recesione karakteristike. Treća ekonomija sveta »skliznula« je u poslednjem kvartalu beležeći loše privredne rezultate posle cunamija i nuklearne katastrofe u Fukušimi. Kina će se suočiti sa slabijim ekonomskim rastom, većom inflacijom i »pumpanjem« vrednosti nekretnina.

Slom svetske ekonomije iz 2008. godine bio je najteži svetski finansijski kolaps nakon 1929. godine i označio je da će se svet suočiti sa najvećim ekonomskim problemima još od Velike depresije. Neka dešavanja iz 2008. godine jedinstvena su u istoriji: propast približno 40 hiljada milijardi dolara akcijskog kapitala, najveća ikada zabeležena nacionalizacija najvećih američkih hipotekarnih poverilaca, najveća bankrotstva u istoriji itd. Dakle, živimo u jednom vremenu o kome će se pričati decenijama i koje će se proučavati generacijama.

Postoji jasna predstava da velike količine likvidnog kapitala što »pljuskuju naokolo po svetu« stvaraju mogućnost da poplave svet u kome se to događa. Završili bismo ovaj kraći pregled savremene literature o globalnoj ekonomskoj krizi jednom rečenicom čuvenog Roberta Solow-a koji je na jednom mestu rekao: »Moguće je da će nas i dalje mučiti manije, panike i slomovi, ali će čitaoci ove knjige barem biti vakcinisani protiv tih pošasti«.

3 Da li je sve počelo sa zemljom bakalara?

Časopis Ekonomist je oktobra 2008. godine objavio jedan zanimljiv članak pod naslovom »Bajka o ribaru i bankama« u kome je na slikovit način objašnjen početak krize Islanda. Autor teksta Nikola Božidarević piše: »Šta sve može da se dogodi za godinu dana! Još prošlog novembra status Islanda, kao jedne od najuspešnijih ekonomija na Zapadu, potvrđen je ocenom da predstavlja najbolje mesto za život na svetu. Island je potisnuo Norvešku sa vrha Indeksa ljudskog razvoja, liste od 177 zemalja koje Program za razvoj Ujedinjenih Nacija (UNDP) poredi po dohotku po stanovniku, obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti i dužini životnog veka. Ostrvska zemlja koja se prostire na 103.000 kvadratnih kilometara i u kojoj živi 313.000 hiljada stanovnika, jedna je od najegalitarnijih, shodno Đinijevom koeficijentu, a njena pri-

vreda četvrta najproduktivnija, merena po stanovniku«. Dakle, radi se o jednoj zemlji koja je uspeła da ostvari moderno ekonomsko čudo. Međutim, šta se dogodilo?

Island je imao najveću ekspanziju bankarskog sistema u svetu. Finansijski sektor je skoro devet puta bio veći od društvenog bruto proizvoda (oko 14 milijardi dolara). Stanovnici male ribarske zemlje imali su standard nesrazmeran u odnosu na njenu veličinu i prirodne resurse. Njeni stanovnici su bili među najbogatijima na svetu (oko 40.000 dolara per capita) mereno paritetom kupovne moći (PPP).

Onda je počeo potop. U samo jednoj sedmici propale su tri najveće banke. Nazirao se haotični početak jedne utopije. Gajr Harde, premijer Islanda u beznađu je upozorio: »Opasnost je stvarna da će islandska ekonomija biti usisana pod talase zajedno sa bankama i da će nacija bankrotirati«.

Cena je počela da se plaća, jer je zemlja (ostrvo) vulkanskog porekla doživela erupciju na svetskoj finansijskoj sceni prvih godina prošle decenije. Islandani su bili vlasnici velikog dela istočnoevropskih telekomunikacionih tržišta, lanaca robnih kuća, kao i većeg dela nordijskog bankarskog sistema. Ljudi su se pitali odakle sav taj novac dolazi. Ekonomiju Islanda je lako objasniti, bar u početku. Zemlja je imala koristi od slučajne kombinacije globalizacije i rasprostranjenog i nekontrolisanog kapitala, kao i finansijske kontrole, zajedno sa inovacijama u informatičkoj tehnologiji koja je ostrvo, tj. geografsku izolaciju učinilo irelevantnom.

Ako se malo podsetimo ekonomske istorije, sve do 1973. godine Svetska banka vodila je Island kao zemlju u razvoju zbog njene prevelike zavisnosti od ribarstva. Cene su bile centralizovane, poreske stope visoke, kao i trgovinske tarife. U osnovi islandskog privrednog uspeha bile su topionice aluminijuma i dobro izgrađen penzioni sistem zasnovan na ribarskoj industriji koja je posedovala kapital i apetit za ulaganje u nekretnine. Bankari i biznismeni su se olako zaduživali u inostranstvu, međusobno investirali jedni u druge i širili se van zemlje.

Na Islandu je investiciona ekspanzija dovela do kreditnog buma koji je, sa svoje strane, doveo do razvoja tržišta nekretnina i akcija. Podaci govore da sve do 2003. godine, vlasnici kuća na Islandu su bili među najbogatijima na planeti, ali i među najzaduženijima. Dug je postao jeftin, pa su ga i finansijeri i vlasnici nekretnina uvećavali, trošeći preko svojih mogućnosti. »Svetska ekonomija je postala kao sportski automobil - skupa, s neverovatnim performansama i u stanju da deluje brzinom koja je oduzimala dah. U poslednjoj deceniji svi su ga vozili i iskusili nalet adrenalina i opijenost. Postojao je samo jedan problem: ispostavilo se da niko, zapravo, nije znao kako se takvim autom upravlja. U poslednjih deset godina globalna ekonomija pretvorila se u nešto dotad neviđeno - u integrisani sistem od 125 država. Sve su učestvovalе u njemu i kretale se ranije nezabeleženom brzinom. Kao da je 125 vozača vozilo sportski auto - a niko od njih se nije setio da kupi amortizere« (Zakarija, 2009, str. XIII).

Bilo je malo onih koji su govorili da treba kupiti amortizere. Na primedbe Centralne banke u Rejkjaviku šta će se dogoditi ako cene akcija krenu nizbrdo, Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) da su islandske banke prezadužene, da im pada rejting,

ove su odgovorile još većim zaduženjima. Prema islandskoj Centralnoj banci, novac koji banke duguju stranim državljanima bio je u drugom kvartalu 2008. godine šest puta veći od ukupne vrednosti BDP-a. »Dok se svet bori sa mamurlukom zbog najtežih finansijskih preterivanja u poslednjih nekoliko godina, mala ostrvska zemlja ima pravu glavobolju. Island se nalazi na ivici kolapsa. Inflacija i kamatne stope nezadrživo rastu. Islandska kruna zabeležila je protekle nedelje pad od više od 20 procenata u odnosu na američki dolar, i po vrednosti je samo ispred valuta Zimbabvea i Turkmenistana« (Božidarević, 2008).

Skoro četvrtina stanovnika ovog ostrva ima problem otplate kredita, a većina kuća sada na tržištu vredi manje nego u trenutku kada je kupovana. Islandani su primorani u velikom broju da napuštaju svoje kuće i pristanu na ono što nazivaju ponižavajućim aukcijama. Međunarodni monetarni fond opisuje stanje u kome se nalazi tržište nekretnina na Islandu kao »gotovo perfektu oluju«.

Zbog velikih stambenih problema Islandani se organizuju i jedni drugima pomažu, tako je osnovana grupa »Čuvari kuća«, koja priskače u pomoć onima kojima pretilo prinudno iseljavanje. Trenutno ljudi žive od svojih uštedevina, koje se polako tope, sve češće se mogu videti dugački redovi ispred humanitarnih crkvenih i državnih organizacija koje dele hranu. Ima dosta i onih koji su prinuđeni da prodaju nameštaj kako bi obezbedili sebi i porodici hranu, struju i ogrev.

Međunarodni monetarni fond je očekivao da islandska vlada zatraži pomoć. Rusija je nagovestila da bi mogla ponuditi zajam u iznosu od 4 milijarde evra. Odnosi između Islanda i Velike Britanije počeli su da se hlade. Jedan britanski investitor je sa ogorčenjem poručio: »Islandani bolje da izvuku svoje ribarske štapove. Moraće da ulove dosta bakalara kako bi nam nadoknadili ono što smo izgubili.«

Krah u irskoj ekonomiji je, pre svega, karakterističan za sektor nekretnina. Po ekonomskim analitičarima to je prva privredna kontrakcija irske ekonomije u poslednjih 25. godina. Ako tražimo osnovne razloge za »stradanje keltskog tigra«, onda u spletu mnogih okolnosti, inicijalna faza obuhvata finansijsku krizu vezanu za SAD. Irskoj zahuktaloj lokomotivi privrednog razvoja počeli su da otkazuju pojedini delovi. U pokušaju oporavka domaćih banaka Irska je, dakle, preduzela spektakularan korak. Državne garancije za depozite dostigle su visinu od čak 400 milijardi evra i to na rok od pune dve godine. Suma je prešla 200 odsto vrednosti BDP-a što predstavlja svojevrsan aspekt podmakle krize finansijskog sistema u zemlji.

Irski monetarni autoritet pokušao je spasiti šest najvećih domaćih banaka. Međutim, sve su one, ubrzo, doživele kolaps gubeći na vrednosti akcija svog vlasničkog portfolia. Tako, na primer, samo Anglo Irish Bank je u jednom danu izgubila čak 45 odsto sopstvene vrednosti.

Za to vreme, na svetskom tržištu cena barela nafte je preskočila famoznu crtu od 120 dolara. Osim toga, očekivanja špekulanata da će Evropska centralna banka biti primorana, u suočenju sa sve izraženijim inflacionim trendom u svojoj zoni, podići refinansirajuću stopu, poterala je vrednost jednog evra na rekordnih 1,60 dolara.

Takvom prodoru prija i sve veća zabrinutost da će američka ekonomija upasti u recesiju, praćena žestokim smaknućima cena nekretnina u svom miljeu.

4 Zaključak

Mnogi ekonomski pisci i političari su verovali da svetska ekonomija na početku 21. veka beleži nezapamćene rezultate i da će krize poput one iz prošlog veka biti samo istorija koja će se, s vremena na vreme, prepričavati. Slom svetske ekonomije iz 2008. godine bio je najteži svetski finansijski kolaps nakon 1929. godine i označio je da će se svet suočiti sa najvećim ekonomskim problemima još od Velike depresije. Neka dešavanja iz 2008. godine jedinstvena su u istoriji: propast približno 40 hiljada milijardi dolara akcijskog kapitala, najveća ikada zabeležena nacionalizacija najvećih američkih hipotekarnih poverilaca, najveća bankrotstva u istoriji itd. Dakle, živimo u jednom vremenu o kome će se pričati decenijama i koje će se proučavati generacijama.

Razumevanje samih korena hipotekarnog šoka nužno je da bismo se bolje pripremili za sledeću finansijsku krizu. Osim toga, FED mora preispitati svoju monetarnu politiku da li je dosadašnja politika blagog delovanja u situacijama kada nastaju baloni cena imovine odgovarajuća. Takođe, ulagači moraju biti spremni na nagle promene cena imovine koje će se događati u budućnosti. Smatra se da sledeća ekonomska kriza neće biti uzrokovana hipotekarnim kreditima, kreditnim karticama, rizičnim obveznicama ili čak egzotičnim vrednosnim papirima.

LITERATURA

1. Atali, Ž. (2010). *Kratka istorija budućnosti*. Beograd: Arhipelag.
2. Božidarević, N. (2008). Island pred bankrotom – Bajka o ribaru i bankama. *Ekonom: east magazin*, broj 439.
3. Dušanić, J. B. (2009). *Dolarska alhemija i kazino ekonomija (Svetska ekonomska kriza)*. Beograd: Nauka i društvo.
4. Elzser, J. (2009). *Nacionalna država i fenomen globalizacije*. Beograd: Jasen.
5. Gray, J. (2002). *Lažna zora (iluzije globalnog kapitalizma)*. Zagreb: Masmedia.
6. Krugman, P. (2010). *Povratak ekonomiji depresije i svetska kriza 2008*. Smederevo: Heliks.
7. Olson, M. (2011). *Uspón i sumrak naroda (Ekonomski rast, stagflacija i društvena rigidnost)*. Beograd: JP Službeni glasnik.
8. Ote, M. (2009). *Slom dolazi*. Beograd: Romanov.
9. Rejnert, E. (2010). *Spontani haos (Ekonomija u doba vukova)*. Beograd: Čigoja štampa
10. Zakarija, F. (2009). *Post-američki svet*. Smederevo: Heliks
11. Zandi, M. (2010). *Finansijski šok (Globalna panika i vladine sanacije – kako smo dospjeli ovamo i što moramo učiniti da bismo popravili stvar)*. Zagreb: Mate.

Bremenitve pokojnin v Republiki Sloveniji

UDK 364.35:355.648

KLJUČNE BESEDE: upokojenec, pokojnina, posojilo, odtegljaj

POVZETEK - Zaradi globalne krize se čedalje več ljudi odpoveduje nekaterim dobrinam. Še vedno pa obstaja tudi veliko ljudi, ki iščejo različne možnosti za premostitev problema. Med to kategorijo nedvomno sodijo tudi upokojenci, pri katerih je ta problem običajno še večji in zato najemajo najrazličnejše kredite. Do podobne situacije prihaja tudi v drugih evropskih državah, kjer se ta problem pri upokojencih rešuje na različne načine. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije je edini nosilec izvajanja obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja v državi. Osnovna dejavnost Zavoda je zbiranje podatkov o vplačanih prispevkih za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, odločanje o pravicah, ki jih vplačilo prispevkov prinaša, in izplačevanje pridobljenih pravic, ki pa so lahko podvržene raznim bremenitvam. V prispevku poročamo o raziskavi, s katero smo ugotavljali, koliko višina pokojnine vpliva na najemanje kreditov in ali se med moško in žensko populacijo upokojencev pojavljajo pomembne statistične razlike v zvezi z najemanjem kreditov. Predstavili bomo tudi reševanje tega problema v nekaterih drugih državah.

UDC 364.35:355.648

KEY WORDS: pensioner, pension income, loan, deduction

ABSTRACT - Due to the global crisis, a number of people have stopped using some goods. But there are still many people who look for various possibilities how to overcome this problem. Pensioners are surely included in this category. Their financial problems are often more severe and that is why they decide to get all sorts of loans. A similar situation can also be found in other European countries where this problem is being solved in various ways. The Pension and Invalidity Insurance Institute of Slovenia is the only provider of the mandatory pension and invalidity insurance in the country. The main activity of the institute is to collect information about paid contributions for pension and invalidity insurance, make decisions regarding the rights that are granted by the contributions and the payments based on these rights, which can be subject to all sorts of charges. This paper presents the results of a survey conducted with the aim of establishing how the amount of a pension income affects the granting of a loan and whether there are any important statistical differences between the male and female population regarding loan approval. Some solutions to this problem by other countries are also presented in this paper.

1 Uvod

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju Zavod) je na podlagi javnega pooblastila edini nosilec izvajanja obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja v Republiki Sloveniji.

Osnovna dejavnost Zavoda je tako zbiranje podatkov o vplačanih prispevkih za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, odločanje o pravicah, ki jih vplačilo prispevkov prinaša in izplačevanje pridobljenih pravic. Pri izvajanju obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja pa mora Zavod upoštevati tudi vse druge predpise, ki urejajo vodenje upravnega postopka, izvajanje zakonov o davčnih predpisih, o finančnem poslovanju in zakon o izvršbi in zavarovanju. Prav v tem delu bomo v nalogi poskušali pojasniti, kakšne so bremenitve pokojnin v Republiki Sloveniji in s kakšnimi problemi se soočamo v zvezi s tem.

Zavod mora pri svojem delu tako nenehno spremljati spremembe zakonodaje in drugih podzakonskih aktov, ki na kakršen koli način lahko vplivajo na postopke v Zavodu. S tem v zvezi mora poleg razvoja informacijskega sistema, brez katerega si ni več mogoče predstavljati uspešnega izvajanja nalog, nenehno dopolnjevati obstoječo programsko podporo in z implementiranimi rešitvami omogočati normalno poslovanje. Nemalokrat pri tem pridejo do izraza izkušnje zaposlenih na Zavodu.

S temi izkušnjami se dostikrat pojavijo vprašanja, kako določen problem rešiti, bodisi zaradi spremembe v zakonodaji ali pa zato, da se izboljšajo obstoječe informacijske rešitve, ker trenutna informacijska podpora še vedno zahteva veliko ročnega dela zaposlenecv.

Za celovito rešitev problema pa ni dovolj samo poznavanje problematike, treba je izvesti tudi nekatere druge aktivnosti, ki modernizacijo obstoječega stanja lahko upravičijo ali pa ne. Predvideti moramo učinke, ki jih lahko prinese spreminjanje obstoječe informacijske podpore, gledano tudi z vidika racionalizacije delovnih postopkov in zmanjševanja možnosti napak, ki se jim pri večjem ročnem urejanju podatkov ni mogoče povsem izogniti. Ravno na področju izvrševanja različnih izvršilnih naslovov se je izkazala potreba po zagotovitvi boljše informacijske podpore, za to pa je treba prej izvesti ustrezne analize in raziskave, ki pokažejo, ali je pristop upravičen ali ne.

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj statističnih podatkov, ki se nanašajo na odtegotvanje različnih izvršilnih naslovov od pokojnin in ki nam pokažejo, kakšno je trenutno stanje na tem področju v naši državi.

2 Raziskave in razvoj

Odločili smo se preveriti, kdo od upokojencev sploh najema kredite. V nalogi smo se odločili raziskati, kako gmotni položaj upokojencev, predvsem višina pokojnine, vpliva na najemanje kreditov. Pri nalogi smo tako upoštevali samo višino pokojnine, ki jo prejema posamezni upravičenec, saj z drugimi podatki o gmotnem stanju vzorca populacije ne razpolagamo.

Seveda pa je že podatek o višini pokojnine največkrat dovolj dober pokazatelj, ali je imel upokojenec v času zaposlitve visoko, srednjo ali nizko plačo, torej tudi siceršnji gmotni položaj upokojenca.

Zavod v Republiki Sloveniji nastopa kot največji dolžnikov dolžnik. To utemeljujemo s tem, da nobena druga organizacija v Republiki Sloveniji ne prejme toliko izvršilnih naslovov, kot jih prejme Zavod, čeprav obravnava teh ne sodi v temeljno dejavnost Zavoda. Med izvršilne naslove štejemo sodne sklepe o izvršbi, davčne sklepe, upravno administrativne prepovedi ipd. Zavod na mesečni ravni obravnava povprečno 82.980 tovrstnih izvršilnih naslovov.

Ne glede na število prejetih sklepov mora Zavod izvajati vse dolžnosti, ki so mu po zakonu naložene kot dolžnikovemu dolžniku, če se hoče izogniti odškodninski odgovornosti, ki preti s strani upnikov.

Tako mora v 8 dneh po prejetju dokumenta poslati upniku pismeno obrazložitev, če bremenitve na pokojnino, ki jo nalaga prejeti dokument, ne more izvršiti. Razlogi za to so lahko različni, največkrat pa predstavlja oviro za obračun odtegljaja prenizek znesek pokojnine, pokojnina je obremenjena že z drugimi odtegljaji, ki so v obračun prispeli prej ali pa dolžnik sploh ni prejemnik dajatve pri Zavodu (Zakon o izvršbi in zavarovanju, 2007).

Pogosto se dogaja, da je treba odtegljaj, ki se že obračunava, izvzeti iz obračuna, ker Zavod prejme izvršilni naslov, ki ima prednost pri obračunu.

Po Zakonu o izvršbi in zavarovanju imajo prednost pri obračunu od osebnega prejemka bremenitve iz naslova prežिवnin, sledijo davčni in sodni sklepi, kjer je v prednosti bremenitev, ki je prej nastala, šele nato so na vrsti navadne bremenitve, torej krediti.

Številčno velik del bremenitev predstavljajo premije za prostovoljno zdravstveno zavarovanje, saj se na mesečnem nivoju obračunajo premije za prostovoljno zdravstveno zavarovanje v 286.100 primerih.

V letu 2010 je bilo opravljenih 4.563.188 odtegljajev na podlagi izvršilnih naslovov.

Število obračunanih premij za prostovoljno zdravstveno zavarovanje se v primerjavi s preteklim letom ni bistveno spremenilo, število obračunanih davčnih in sodnih sklepov ter administrativnih prepovedi pa se je v primerjavi s preteklim letom zmanjšalo za 4,1 odstotka, ker se odplačevanje »starejših« administrativnih prepovedi zaključuje oziroma zmanjšuje na račun zaostrenih posojilnih pogojev oziroma omejitev ZIZ.

Poleg tega je bilo v letu 2010 treba pripraviti 28.575 različnih pisnih pojasnil v zvezi z odtegotvanjem, preko katerih se je zavrnila izvedba izvršilnih naslovov oziroma posredovalo obvestilo upnikom in dolžnikom o načinu obdelave ali prestavitvi odtegljaja, kar je za 5,9 odstotka več kot leto poprej. Zavod v tem letu beleži tudi 10.935 telefonskih informacij na temo odtegljajev. V letu 2010 je bilo prejetih skupno 79.246 novih oziroma ponovnih davčnih in sodnih sklepov, kar je za 18,7 odstotka več kot leta 2009 in 68.110 novih oziroma ponovnih administrativnih prepovedi, kar pomeni povišanje za 8,7 odstotka v primerjavi s prejšnjim letom (Letno poročilo ZPIZ, 2010).

In kako imajo urejeno to problematiko v nekaterih drugih državah? V Avstriji, ki nam je v mnogih pogledih za vzgled, upokojenec, starejši od 70 let, sploh ne more najeti potrošniškega kredita. Riziko zaradi nezmožnosti poplačila je prevelik predvsem zaradi smrtnosti in ne zaradi višine pokojnin.

V Nemčiji se pokojninska blagajna ne ukvarja s tem problemom. Upokojenci morajo to urediti na druge načine, bodisi preko »trajnikov« pri poslovni banki, na katero prejemajo pokojnino ali pa se dogovorijo za drugačen način poplačevanja obveznosti, preko plačilnih nalogov ali direktno na blagajni kreditodajalca.

Na Hrvaškem se problem rešuje podobno kakor v Sloveniji, šele od preteklega leta imajo predpis, ki onemogoča odtegotvanje kredita pod določeno višino pokojnine. Skoraj vsak drugi upokojenec svoj eksistenčni problem rešuje z najetjem kredita.

V Črni gori najema kredite skoraj celotna populacija upokojencev, od približno 120.000 prejemnikov pokojnin jih ima administrativni odtegljaj skoraj 110.000.

Navedeno kaže, da je položaj bremenitev pokojnin po številu bremenjenih pokojnin v naši državi nekje vmes.

Za pravočasno in pravilno realizacijo vseh prejetih izvršilnih naslovov na Zavodu sicer obstaja programska podpora, ki pa ob slabši kadrovski zasedbi praktično ne omogoča izpolnjevanja vseh obveznosti, ki izhajajo iz zakonskih obveznosti dolžnikovega dolžnika. Ravno zato so se odločili, da začnejo intenzivno graditi novo programsko podporo, ki bo omogočala obdelavo izvršilnih naslovov popolnoma v skladu s predpisi in bo onemogočala napake, ki so posledica človeškega faktorja. Sedanja programska podpora ne omogoča avtomatičnega izračuna višine obroka, do katerega se lahko obremeni znesek pokojnine, kakor tudi ne predstavitve že obračunavane bremenitve zaradi prejetja izvršilnega naslova, ki ima po zakonskih določilih prednost. Zaradi tega prihaja do napak in tudi do bremenitve računa zavoda s strani upnika, kar pa je nedopustno.

3 Metodologija

Pri raziskavi smo uporabili deskriptivno-empirično metodo.

V Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovaje Slovenije izplačujemo pokojnine in druge denarne dajatve, ki so lahko po Zakonu o izvršbi in zavarovanju tudi predmet zasega na predvideno nakazilo prejemka. S tem problemom se v zaostrenih gospodarskih razmerah soočamo zelo pogosto, v zadnjem času je takih zadev čedalje več.

Ugotavljamo, da obstoječa programska podpora ne zagotavlja avtomatičnega odtegotvanja zneskov od prejemka v skladu z določbami Zakona o izvršbi in zavarovanju.

Problem se rešuje z ročnimi popravki v bazi podatkov, kar pa terja veliko časa in tudi več zaposlenih. Pred vsako obdelavo nakazil je treba točno določiti višino obroka določenega odtegljaja, da se ne prekorači zakonsko določen znesek, do katerega je prejemnik upravičen. Upoštevati je treba tudi, kateri odtegljaj ima prioriteto. Poznamo več vrst rubežev od prejemka, določenih v Zakonu o izvršbi in zavarovanju. Absolutno prednost imajo v skladu z zakonodajo preživnine, ki po eni strani pomenijo sredstva za preživetje ločenega partnerja ali otrok. To pomeni, da tudi če

dolžnik najame običajen kredit, se le-ta ne odtegne od prejemka, če mora prejemnik plačevati tudi preživnino, pa že ta pomeni, da dolžniku ne ostane več, kot mu je po zakonu treba izplačati.

Naslednja prioriteta stopnja so sodne in davčne izvršbe, ki imajo po zakonu prednostno zasegljivo pravico pred navadnimi krediti.

Predmet naše raziskave pa ni to, kateri odtegljaj ima po zakonu prednostno »pravi-co«. Odločili smo se, da raziskavo izvedemo v smeri ugotavljanja, kdo od upokojencev sploh lahko najame kredit oziroma ali so to upokojenci z višjimi, nižjimi ali srednje visokimi pokojninami. Pri tem nismo upoštevali že prej navedenih možnih ostalih odtegljajev, kot so dolžnost plačevanja preživnine, davčne obveznosti in drugo. Osredotočili smo se predvsem na to,

- ali višina pokojnine vpliva na najemanje kredita in
- ali tudi spol vpliva na najemanje kreditov.

Pri raziskavi tudi nismo upoštevali dejstva, da si veliko upokojencev preko odtegljaja na pokojnini plačuje obveznost do prostovoljnega dodatnega zdravstvenega zavarovanja.

Če upoštevamo, da je realna vrednost pokojnin čedalje nižja, se povsem upravičeno sprašujemo, ali je smiselno izdelati novo aplikacijo, s katero bo zagotovljeno veliko manj ročnega dela pri izvajanju zakonskih določb, ali se z obstoječim kadrovskim potencialom delo lahko obvladuje tudi v prihodnje .

Ob tem je predvsem pomembno ugotoviti, kateri sloj upokojencev največkrat za zadovoljitev svojih potreb najame kredit, ki ga potem preko mesečnih obrokov odplačuje do poplačila.

Cilj raziskave je ugotoviti, ali se v prihodnosti lahko pričakuje, da bo še več upokojencev najemalo kredite oziroma ali se bo ta način reševanja problemov preusmeril na drugačne oblike odplačevanja.

Za vzorec smo izbrali naključne prejemnike pokojnin, ki se jim je v mesecu aprilu 2011 odtegnil obrok najetega posojila. Pri tem nismo upoštevali, ali gre za bančno posojilo ali posojilo pri trgovcu, saj je cilj kreditojemalca enak. Obveznost poplačila za storitev, blago ali drugo uslugo se razporedi na daljše časovno obdobje, to je več, kakor je kreditojemalec pripravljen »žrtvovati« takoj.

Uživalce pokojnin, ki so hkrati tudi plačniki obrokov posojila, smo razdelili na več skupin glede na višino priznane pokojnine. Skupine smo oblikovali v višini 400 € in pri tem nismo upoštevali spola. Velikost skupine je bila do 200 uživalcev pokojnin. V okviru vsake skupine smo ugotavljali, kako so porazdeljene obremenitve ter kaksneje izvedli primerjavo med skupinami glede na število bremenitev. Pri tem nismo upoštevali višine bremenitve, ki za namen raziskave niti ni pomembna.

4 Rezultati

Po rezultatih raziskave in če upoštevamo, da se bo v prihodnje splošna raven pokojnin še postopoma nižala, vendar je pri tem treba upoštevati predvsem postopnost, lahko sklepamo, da se število kreditojemalcev med upokojenci še vedno ne bo nižalo.

Iz demografskih podatkov je jasno tudi, da ženska populacija doživi daljšo življenjsko dobo, razmerje med upokojenimi moškimi in ženskami pa se vse bolj izenačuje, zato je tudi na tem področju mogoče pričakovati, da bo med kreditojemalci čedalje več žensk, čeprav trenutno med njimi prevladuje moška populacija.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovaje Slovenije izplačuje pokojnine in druge denarne dajatve, ki so lahko tudi predmet zasega na predvideno nakazilo prejemka. S tem problemom se v zaostrenih gospodarskih razmerah soočamo zelo pogosto, v zadnjem času je takih zadev čedalje več.

Problem se rešuje z ročnimi popravki v bazi podatkov, kar pa terja veliko časa in tudi večji kadrovski potencial. Pred vsako obdelavo nakazil je treba točno določiti višino obroka določenega odtegljaja, da se ne prekorači zakonsko določen znesek, do katerega je prejemnik upravičen. Upoštevati moramo tudi, kateri odtegljaj ima prioriteto. Poznamo več vrst rubežev od prejemka, določenih v Zakonu o izvršbi in zavarovanju. Absolutno prednost imajo v skladu z zakonodajo preživnine, ki pomenijo sredstva za preživetje ločenega partnerja ali otrok. To pomeni, da tudi če dolžnik najame običajen kredit, se le-ta ne odtegne od prejemka, če mora plačevati tudi preživnino, pa že ta pomeni, da dolžniku ne ostane več, kot mu je po zakonu treba izplačati.

Vsi navedeni razlogi so nas vodili, da smo se kot izplačevalec pokojnin odločili predlagati posodobitev programske opreme za avtomatsko ureditev tega problema. S pridobljenimi izkušnjami in znanjem bomo sestavili delovno gradivo za izdelovalce programske podpore, ki bo služila za osnovo rešitve problema. Pri tem nam bo pomagala tudi opravljena statistična analiza, ki izkazuje potrebo po sodobnejši rešitvi problema.

Iz rezultatov je mogoče sklepati, da sicer obstaja povezanost med številom prejemnikov višjih pokojnin in številom kreditojemalcev, ob tem pa je treba upoštevati tudi zakonske omejitve pri najemanju kreditov. Iz rezultatov je razvidno, da pri najvišjih pokojninah ni prisotno naraščanje števila tistih, ki bi se odločili za kredit. Isti pokazatelji kažejo, da največkrat najemajo kredite predvsem upokojenci s srednje visokimi pokojninami.

Največje število bremenitev na pokojnino, ki so posledica najemanja kreditov, zasedimo pri upokojencih, katerih pokojnina znaša med 1200 in 1600 €. Pri upokojencih, katerih pokojnina znaša od 1600 do 2000 €, je bremenitev že nižja, enako velja tudi za tiste upokojence, katerih pokojnina je nižja od 1200 €.

Če upoštevamo, da se bo v prihodnje splošna raven pokojnin še postopoma nižala, vendar moramo upoštevati predvsem postopnost, lahko sklepamo, da se število kreditojemalcev med upokojenci radikalno še vedno ne bo nižalo. Kar dobrih 11 odstotkov pokojnin je obremenjenih s posojili, če pa upoštevamo še plačilo premij za prostovoljno zdravstveno zavarovanje, pa odstotek presega 55 odstotkov.

5 Sklep

Pri novem načinu vodenja želijo moderni vodje iz svojih sodelavcev oblikovati ustvarjalne ekipe, ki bodo sodelovale pri odkrivanju in iskanju rešitev za najrazličnejše probleme. Da bi to dosegli, uporabljajo metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja in sodelovanja. Pri tem gre za nov način organiziranja in motiviranja ljudi ter za preprečevanje zavor pri skupinah in posameznikih v kreativnih prispevkih pri vseh fazah in vidikih dela. Ustvarjanje nove ideje je bistveni del ustvarjalnega procesa pri človeku. Z nastajanjem novih idej vplivamo oziroma omogočamo razvoj, duhovni in materialni.

Porajanje idej potiska podjetje naprej, njihovo pomanjkanje pa nazaj. Prav zato moramo upoštevati človekove razsežnosti, uveljavljanje ustvarjalnosti in s tem afirmirati odnos do sodelovanja z drugimi.

Raziskave in razvoj so samo ena od dejavnosti, ki se lahko izvaja v različnih fazah inovacijskega postopka, ne samo kot vir inovativnih idej, ampak tudi kot oblika reševanja problemov. Raziskave in razvoj so lahko del postopka v vseh fazah do implementacije (Frascati Manual, 1993).

Če želimo v podjetju dosegati in ohranjati visok tehnološki nivo, je lastno raziskovalno in razvojno delo ter vlaganje v to neizogibno. Še pred nekaj leti je veljalo, da kategorija raziskave in razvoj predstavlja bistven faktor tehnološkega razvoja, zato so bila merila mednarodne primerljivosti tehnološke ravni industrije in države določena z nivojem raziskovalnih in razvojnih dejavnosti. V osnovi to drži, vendar v zadnjem obdobju ključno razliko predstavlja prav razumevanje tehnološke inovacije.

V raziskovalnih in razvojnih področjih se uporablja tudi termin »strateške raziskave«, ki ga razumemo kot raziskave, namenjene strateškemu razvoju podjetja. Ta mora biti usklajen s poslovno strategijo in tudi z vizijo podjetja. Strateškega razvoja ne smemo zamenjati s strateškimi cilji poslovanja niti s strateškimi tehnologijami (Likar, 2001). V konkretnem primeru smo predstavili del ideje, kako naj bi se rešil problem odtegotovanja prepovedi na prejemkih pokojnin.

Rezultati raziskave kažejo, da je odločitev za prenovu oziroma izgradnjo nove programske opreme v zvezi z obračunom izvršilnih naslovov pravilna in da bo dolgoročno pokrila tudi vse stroške, povezane z njeno implementacijo. Rok za umestitev novih tehničnih rešitev v dejansko uporabo je predviden v decembru tega leta in upamo, da nam bo to tudi uspelo.

Gre za novo idejo, ki se je porodila pri delu in s katero želimo doseči olajšanje in racionalizacijo pri delu Zavoda. Menimo, da bomo na ta način sposobni doseči cilj, da se zmanjša delo, ki temelji na človeškem potencialu, in tudi, da bomo do podrobnosti zadostili zakonskim predpisom.

Dobro je, da se tudi vodstvo zaveda problema in da je odobrilo izdelavo tako zasnovane programske podpore. S tem kaže, da se zaveda pomembnosti razvoja in posodobitve, kajti le na ta način, z razvojem, čeprav ne gre za proizvodno podjetje, se lahko zagotovi uspešno izpolnjevanje nalog Zavoda.

LITERATURA

1. Likar, B. (2001). Inoviranje. Druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
2. OECD (1994). Frascati Manual (1993). The measurement of scientific & technological activities). Paris: OECD.
3. Zakon o izvršbi in zavarovanju. (2007). Uradni list Republike Slovenije, št. 93.
4. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju Slovenije. (1999). Uradni list Republike Slovenije, št. 106.
5. Interni vir: Letno poročilo. Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. (2011).

Alenka Zupan, mag.

Pridobivanje delovnih izkušenj v času izobraževanja

UDK 337.3

KLJUČNE BESEDE: zaposlovanje, mladi, delovne izkušnje, praktično usposabljanje.

POVZETEK - V članku je predstavljen problem zaposlovanja mladih v Sloveniji in Evropi in dejavnike, ki vplivajo na to. Skozi analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vidimo dejanske ali pa pripisane lastnosti, ki jih imajo delodajalci o mladih. Premalo delovnih izkušenj pri iskanju prve zaposlitve je ena glavnih pomanjkljivosti mlade delovne sile, zato je pridobivanje le-teh v času šolanja izredno pomembno. Uspešna, trajnostno naravnana in družbeno odgovorna podjetja lahko sodelujejo z mladimi, prepoznavajo njihovo nadarjenost in si izbirajo morebitne bodoče sodelavce. Njihovo znanje povezujejo s svojim, kar pomaga pri gradnji skupnih ciljev. Praktično usposabljanje študentov in dijakov v podjetju zahteva sistematičen pristop pod strokovnim nadzorom mentorja, ki bo s spoštovanjem etičnih in profesionalnih standardov dela, s profesionalnim vedenjem in ravnanjem z ljudmi pri delu pomagal soustvarjati kakovosten in učinkovit kader. Pri tem je treba oblikovati model za spremljanje in ocenjevanje mladih, ki so na praktičnem usposabljanju.

UDC 337.3

KEY WORDS: employment, youth, work experience, practical training

ABSTRACT - In the article I will introduce the youth employment problem, which spreads through Slovenia and Europe. I will present the factors that influence youth employability. By analyzing strengths, weaknesses, opportunities and risks we recognize actual or added qualities for which employers think young people have. Employers today point out that lack of work experience is one of the main weaknesses of the young work force. Therefore gaining work experience and skills during schooling is crucial for young people, who are seeking employment after finishing their studies. It is important that the work they do is associated with their vocational and professional area. Education together with gained experiences gives a young person value for high quality work performance. In the multitude of equally educated such a person has an advantage when seeking first employment. Companies have the opportunity to cooperate with young people, to recognize their gifts and talents. They can get to know their eventual future coworkers. They blend the youth's knowledge with their own, which helps them build common goals.

1 Uvod

Sodobna podjetja vlagajo v razvoj svojih delavcev, jih podpirajo pri usposabljanju in pridobivanju višje izobrazbe. Zaradi potrebe po dodatnem znanju pa privabljajo tudi strokovnjake iz širšega družbenega okolja. Družbeno odgovorna podjetja tako z vseživljenjskim učenjem gradijo svoj trajnostni razvoj.

In kakšna je družbena odgovornost podjetij pri zaposlovanju mladih oz. tistih, ki še niso stopili na trg delovne sile? Kakšna je starostna in izobrazbena struktura delovne sile v podjetjih in koliko zaposlujejo mlade? Gibanja na področju zaposlovanja mladih ter razmere, v katerih morajo delati, kažejo namreč, da je stanje alarmantno.

V Evropi in Sloveniji se brezposelnost povečuje, zaposlovanje mladih je velik problem. Izhodišče za reševanje problemov je v sodelovanju med mladimi oz. njihovimi pričakovanji in med delodajalci oz. njihovimi izkušnjami in potrebami.

Predstave, ki jih imajo delodajalci o mladih, so njihove dejanske ali pa pripisane lastnosti, ki jih lahko štejemo med prednosti, priložnosti, nevarnosti in slabosti. Kot ena glavnih konkurenčnih pomanjkljivosti mlade delovne sile, ki jo danes postavljajo delodajalci v ospredje, je pomanjkanje delovnih izkušenj. Prav slednje pa je lahko za podjetje eno od naložb v prihodnost - možnost razvoja potenciala mladih v smeri, ki podjetju najbolj ustreza.

2 Metodologija

Raziskava je izvedena kot kvalitativna z deduktivnim sklepanjem. Uporabljena je bila opisna metoda na podlagi delovnih dnevnikov. Razlog za izbiro dnevnikov namesto intervjujev ali pa anket je predvsem v tem, da se iz dnevnikov vidi jasna realizacija nalog, opisov in učinkov opravljenih del. S tem dobimo jasnejše odgovore in boljši, globlji vpogled v stanje usposabljanja.

Analiza obstoječega stanja temelji na priložnostnem vzorcu, ki je obsegal 8 dijakov in 6 študentov na praktičnem usposabljanju v letih 2009 do 2012 v slovenskem podjetju. Model je izdelan na podlagi deskriptivne analize, analize dela in analize postopka priprave načrta praktičnega usposabljanja.

3 Pridobivanje delovnih izkušenj v času šolanja kot prednost pri zaposlovanju

3.1 Problemi zaposlovanja mladih

Gospodarska kriza je imela svetovne razsežnosti; gospodarska dejavnost se je močno zmanjšala, prav tako produktivnost, javne finance so postale zelo šibke, brezposelnost mladih se je občutno povečala (poročilo Evropske komisije, 2011).

Brezposelnost med mladimi v Evropski uniji se je v enem samem letu povečala za 250.000 ljudi. Gibanja na področju zaposlovanja mladih in razmere, v katerih morajo delati, so alarmantne. Mednarodna organizacija dela govori o tako imenovani izgubljeni generaciji z vse manjšimi zaposlitvenimi možnostmi in vse težjim vstopom na trg dela. Ko pa mladi enkrat vanj vstopijo, so slabše plačani, zmanjša se varnost njihove zaposlitve in poslabšajo se pogoji napredovanja (Lukič, 2012).

V Sloveniji je zaposlovanje mladih velik problem. Izhodišče za reševanje problemov je v sodelovanju med mladimi oz. njihovimi pričakovanji in med delodajalci oz. njihovimi izkušnjami in potrebami (Türk, 2011).

»Kaj naj mladi študirajo, da bodo po končanem šolanju zaposljivi? Neki študij izberejo, ker se jim zdi na prvi pogled zanimiv, morda je družinska tradicija ali kaj drugega, ne pomislijo pa na najpomembnejšo stvar – kaj bi radi počeli v življenju.« (Kramer, 2012)

Mladi, ki po koncu izobraževanja stopijo na trg delovne sile, se srečujejo s pomanjkanjem služb, nizkimi plačami in nepriznavanjem delovnih izkušenj, ki izhajajo predvsem iz začasnega dela. Tu imamo predlog, da bi se lahko že strokovna praksa, ki se izvaja med izobraževalnim procesom, štela med delovne izkušnje. S tem bi se deloma zmanjšala pereča problematika pri prvih zaposlitvah.

S podaljševanjem delovne dobe bi morala podjetja prestrukturirati delovna mesta zaposlenih. Starejše generacije - izkušeni sodelavci bi lahko bili mentorji, tutorji mlajšim v delovnem procesu, ki bi postal del vseživljenjskega učenja.

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zaposlovanje mladih

Zaposljivost je sposobnost ljudi, da pridobijo (novo) delo za lastno preživljanje. Mladi, delovno še neizkušeni, iskalci imajo pri tem (pre)velikokrat težave, zato morajo že danes zahtevati tako delovno okolje, da bodo lahko dobili delo tudi v prihodnje. (Kramberger in Pavlin, 2007).

Pri tem lahko igra veliko vlogo država, ki bi morala vzpostaviti tak sistem pridobivanja prvih delovnih izkušenj, ki bi delodajalce spodbujal k rednemu zaposlovanju iskalcev prve redne zaposlitve (Petkovšek - Štakul, 2011).

Ključni dejavniki, ki vplivajo na zaposlovanje mladih, so gospodarstvo, demografija, izobraževalni sistem, fleksibilni trg delovne sile, predpisi o zaposlovanju, odnos delodajalcev do zaposlovanja mladih.

Slika 1: Analiza (SWOT) prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti mladih, ki vstopajo na trg delovne sile

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zelo sprejemljivi za spremembe v delovnem procesu, <input type="checkbox"/> bolj inovativni, <input type="checkbox"/> bolj prilagodljivi, <input type="checkbox"/> manj zahtevni (glede na svojo izobrazbo), <input type="checkbox"/> bolj sprejemljivi za začasno ali delno zaposlitev, <input type="checkbox"/> lažje opravljajo telesno naporno delo, <input type="checkbox"/> sprejmejo tudi delo – v bolj, neugodnem času, <input type="checkbox"/> novejši in kompleksno znanje. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> premalo delovnih izkušenj, <input type="checkbox"/> manjša odgovornost, <input type="checkbox"/> manjša pripadnost delodajalcu, <input type="checkbox"/> nestalnost, <input type="checkbox"/> nezrelost, <input type="checkbox"/> nagnjeni k spremembi utečenih praks.
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> mladi imajo veliko spretnosti in kompetenc s področja računalniškega znanja za sposobnosti iskanja in uporabe raznih informacij, <input type="checkbox"/> komunikacijske spretnosti za delo v skupinah, za projektna dela, <input type="checkbox"/> aktivno znanje tujih jezikov, <input type="checkbox"/> večje izkoriščanje kadrovskega štipendij. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> (pre)repogosto opravljanje občasnih in začasnih del, <input type="checkbox"/> opravljanje slabo plačanih del, <input type="checkbox"/> pogosto prehajanje v začasno ali celo stalno brezposelnost.

Vir: Trbanc (2005, str. 19-20).

Prednosti mladih so njihove pozitivne lastnosti, ki jim na trgu delovne sile utrjujejo konkurenčni položaj pred starejšimi delavci.

Priložnosti so različne spretnosti in kompetence mladih, ki jih je treba s pridom izkoristiti, saj z njimi izboljšajo uspešnost pri delu in pridobijo na svojem ugledu.

Nevarnosti so okoliščine, ki lahko mladim škodijo, jih omejujejo pri zaposlovanju in jim ne zagotavljajo dolgoročne socialne varnosti. Slabo izobraženi mladi, tako imenovani osipniki, so v izrazito obrobem položaju, celo slabšem, kakor starejša slabo izobražena delovna sila.

Slabosti, zaradi katerih naj bi bili mladi za delodajalca tvegana delovna sila, slabijo njihov konkurenčni položaj pri pridobivanju zaposlitve in zmanjšujejo njihovo uspešnost pri delu. Kot ena glavnih konkurenčnih pomanjkljivosti mlade delovne sile, ki jo delodajalci danes postavljajo v ospredje, je pomanjkanje delovnih izkušenj. Mladi si lahko te vsaj deloma pridobijo že v času šolanja s strokovno prakso, s počitniškim in prostovoljnim delom.

3.3 Zakaj sodelovati z mladimi še preden stopijo na trg dela?

Podjetja imajo priložnosti, da sodelujejo z mladimi še preden le-ti stopijo na trg dela, v času njihovega šolanja. Z mladimi je treba delati sistematično, zgodaj odkrivati in usmerjati najbolj nadarjene, jih spodbujati k ustvarjalnemu, raziskovalnemu in razvojnemu delu. Podjetja tako delujejo družbeno odgovorno, kar je v skladu s strategijo Evropa 2020, pridobijo na svojem ugledu in prispevajo k trajnostnemu razvoju.

Predvsem je treba nuditi možnost opravljanja strokovne prakse. S tem dijaki in študentje (v nadaljevanju mentoriranci) spoznajo praktično delo ter ga povežejo s svojim pridobljenim znanjem in sposobnostmi. V podjetjih tako bolje spoznajo morebitne bodoče sodelavce, mentoriranci pa tudi lažje najdejo svoje mesto in delo, ki jim bo predstavljalo izziv in vir motivacije za nadaljnjo rast in razvoj.

Prikazan model izhaja iz prakse in lahko pomaga pri praktičnem usposabljanju v podjetjih. Z njim pridobimo vpogled v dejavnike in kriterije za spremljavo ter ocenitev mentoriranca pri pridobivanju delovnih izkušenj.

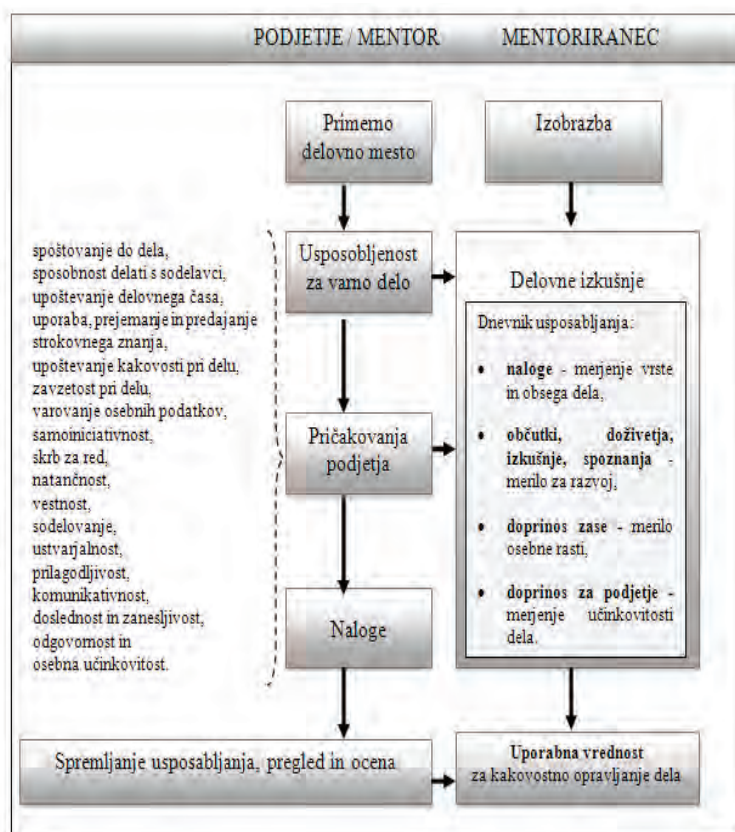
Področje praktičnega usposabljanja mentorirancev v podjetju zahteva sistematičen pristop. Vključimo jih v neposredno delovno okolje, pri tem poskrbimo za primerno opremljeno delovno mesto in jih usposobimo za varno delo. Mentorji poskrbijo za delo (priprava in spremljava), ki je v skladu z njihovo izobrazbo. Izvedba dela je svobodna. S tem mentoriranci pridobijo vpogled v delo, ki ga v času usposabljanja opravljajo.

Pri tovrstnem delu so zelo pomembni dobri medsebojni odnosi, dobra komunikacija, medsebojno zaupanje in spoštovanje, sodelovanje in delo v skupini. Mentor mentorirancu jasno predstavi realna pričakovanja podjetja. V času usposabljanja piše dnevnik, ki je eden pomembnih meril za učinkovitost opravljenih nalog, pregled rasti, razvoja in medsebojnega sodelovanja.

Po vseh naštetih dejavnikih, pregledanih nalogah in ostalih kriterijih mentoriranca spremljamo in ob zaključku praktičnega usposabljanja na osnovi vsega naštetega

ga tudi ocenimo. Ocenitev je pogoj za realizacijo plačila. Mentoriranec s pomočjo praktičnega usposabljanja združi svoje formalno in neformalno znanje, kar mu daje uporabno vrednost za kakovostno opravljanje dela.

Slika 2: Model praktičnega usposabljanja kot uporabna vrednost za kakovostno opravljanje dela



Vir: Lastna raziskava.

4 Ugotovitve

Ekonomске in družbene spremembe, intenzivno vlaganje v razvoj, v nove zmogljivosti in zahtevne tehnologije ter nenehno zagotavljanje konkurenčnosti na globalnih trgih zahteva na vseh področjih visoko usposobljene strokovnjake. Usposabljanje mladih že v času njihovega izobraževanja je za podjetja lahko eno od naložb v prihodnost, ki se izraža kot možnost razvoja potenciala mladih v smeri, ki podjetju najbolj ustreza.

Mladi s tem pridobijo uporabno vrednost za kakovostno opravljanje dela. Izkušnje se štejejo kot prednost pri iskanju prve zaposlitve. Postopek zahteva profesionalen pristop z obveznostmi, s formalnimi pravili in standardi vedenja.

Pri sodelovanju mora podjetje razvijati poštene odnose, spoštovati zakonske norme in pravila ter gojiti etični odnos do sočloveka in širšega družbenega okolja. Kakovost življenja in dela, socialna varnost in skrb za varno delo so temelj spodbudnega delovnega okolja, v katerem lahko cilje in potrebe mentoriranca povezujemo s cilji podjetja.

Poiskati in oblikovati strokovnjake, ki bodo podjetju zaupali, gradili na njegovem ugledu, mu prinašali izboljšave in prispevali k uresničevanju ciljev, pa je danes nedvomno eno od pomembnih konkurenčnih prednosti podjetij.

LITERATURA

1. Knopf, J. et al. (2011). Corporate social responsibility – national public policies in the EU. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
2. Kramberger, A., Pavlin, S. (2007). Zaposljivost v Sloveniji. Ljubljana: FDV.
3. Kramer, A.: Koliko so mladi zaposljivi? Spletna stran: <http://webcache.googleusercontent.com/search> [Citirano 15. 01. 2012, ob 18.00].
4. Lukič, G. (2012). Izgubljena generacija v začaranem krogu šibkih zaposlitvenih možnosti. Ljubljana: Prvi interaktivni multimedijiški portal - MMC RTV SLO/STA.
5. Petkovšek-Štakulj, J.: Usposobljenost prinaša več svobode. Spletna stran: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera [Citirano 15. 01. 2012, ob 18.30].
6. Social Europe. (2011). Letni pregled rasti: spodbujanje ukrepov EU za celovit odziv na krizo. Bruselj: Evropska komisija, str. 11.
7. Trbanc, M. (2005). Mladi na prehodu in njihova zaposljivost v sodobnih družbah. Posvet na temo; Zaposlovanje – socialno vključevanje, št. 2. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za mladino in Mladinski ceh – Nefiks.
8. Türk, D. (2011). Zaposlovanje mladih je akuten problem. Ljubljana: Prvi interaktivni multimedijiški portal - MMC RTV SLO/STA.

Vlaganje v zaposlene

UDK 331.101.3

KLJUČNE BESEDE: vlaganje, zaposleni, motivacija, potrebe.

POVZETEK - V sodobnem konkurenčnem poslovanju podjetij je uspešno poslovanje čedalje težje in hkrati vse bolj odvisno od strukture, zadovoljstva in vlaganja v zaposlene. Strokovnjake z različnih in predvsem dobičkonosnih področij je težko privabiti in obdržati. Pri vlaganju v zaposlene moramo najprej vse načrtovati. Ljudje smo različni in vsak izmed nas se na motivacijo različno odziva. Nekatere najbolj motivira denar in so zanj pripravljene narediti vse, za druge pa največ pomeni potreba po samouresničevanju, uveljavitvi. Če želimo imeti zadovoljne sodelavce ter uspešno poslovanje podjetja, moramo za to tudi nekaj narediti. Pomembno je, da prepoznamo potrebe sodelavcev, jim nudimo možnost izobraževanja, saj se s tem razvijajo, bolj motivirano in uspešneje opravljajo svoje delo. Pri vseh vloženi sredstvih ne smemo pozabiti, da dostikrat samo pohvala pove več kot pa neko materialno dejanje. V prispevku poročamo o raziskavi, kako oz. na kakšen način podjetja vlagajo v svoje zaposlene in kako zaposleni to sprejemajo.

UDC 331.101.3

KEY WORDS: investment, employees, motivation, needs

ABSTRACT - In today's modern and competitive business, successful management of companies is more and more difficult and depends on the structure and satisfaction of employees as well as investment in the staff. It is hard to attract and keep experts from various, especially profitable fields. When dealing with investment in employees, we have to take into consideration how this will be provided. People are different and each of us has different motivation motives. Some find money as a very important motivation factor and they would do everything to get it, whereas others find motivation in self-realisation, establishing themselves etc. Each motivation factor is not the same for all people. If we want satisfied workers and successful company business we have to do something. It is vital to recognise the needs of co-workers, offer them education seminars so that they can develop their knowledge, become more motivated and do their job effectively. The article gives the results of the research connected with companies and their way of investment in employees.

1 Uvod

Malokateri vodja bi ugovarjal trditvi, da so ljudje v organizaciji najpomembnejši. Morda se ni vedno mogoče ubraniti misli, da bi organizacija brez ljudi, če bi bila mogoča, imela nekaj prednosti. Skoraj vedno so ljudje tisti, ki delajo napake. Stroji oz. računalniki (ko začnejo delovati) so dokaj neproblematični (Malik, 2009). Nikoli se ne utrudijo, ne potrebujejo motivacije, izobraževanja, dopusta, ne tvorijo skupinske dinamike, vendar – ljudi še potrebujemo in treba je vlagati vanje.

V sodobnem konkurenčnem poslovanju podjetij je uspešno poslovanje čedalje težje in hkrati vse bolj odvisno od strukture, zadovoljstva in vlaganja v zaposlene. Strokovnjake z različnih in predvsem dobičkonosnih področij je težko privabiti in obdržati. Zadovoljiti moramo potrebe zaposlenih, vendar so ljudje še vedno največje bogastvo organizacije.

Najpomembnejša pa je motivacija. Če želimo imeti zadovoljne sodelavce in uspešno poslovanje podjetja, moramo za to tudi nekaj narediti.

Pri vseh vloženih sredstvih ne smemo pozabiti, da dostikrat pohvala pove več kot neko materialno dejanje. Sodelavce moramo pravično in pravilno nagrajevati, da uvidijo smisel kakovostno opravljenega dela. Vprašati se moramo tudi, ali si zaposleni želijo izobraževanja in kdo, ne moremo kar vseh poslati na izobraževanje, saj nimajo vsi enakega predhodnega znanja, sposobnosti in želja.

Pri vlaganju v zaposlene moramo biti pozorni tudi na tiste malenkosti, ki se nam morda trenutno ne zdijo pomembne. Velikokrat je nagrada za zaposlene tudi prilagoditev delovnega časa zaradi osebnih zadev (varstvo otrok ...) ali pa prosti dan. Bistveno je imeti zadovoljne ljudi, ki kakovostno opravljajo svoje delo v podjetju.

2 Pomen vlaganja v zaposlene

Čas, ki prihaja, prinaša drugačne zahteve glede vloge organizacije in njene uspešnosti. Avtorji za glavni vir konkurenčnih prednosti organizacije v prihodnosti uporabljajo različna imena, kot npr. redke sposobnosti, ključno znanje, novitete in podobno, a za vsemi se skriva isto – znanje. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi ipd. ne bodo več ključni strateški dejavniki, saj so danes preko trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji. Izjema je znanje, ki pomeni za organizacijo nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. S tega vidika bo tudi vse večji poudarek na znanju, ki je v lasti posameznikov, saj je takšno znanje težje »krasti« kot formalno izraženo in tako vsem dosegljivo znanje podjetja (Možina et al., 2002, str. 18).

Nove, učeče se organizacije ustvarjajo učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. Pomembno je pripraviti takšno delovno okolje, kjer se bodo vsi radi učili, saj bodo motivirani le tako, da bodo spoznali uporabnost novega znanja v praksi. Prav tako pa je pomembno odstraniti čim več ovir in spodbujati pretok informacij. Ti dejavniki predstavljajo moč in morajo biti primerno razporejeni (Možina et al., 2002).

Vodilni kader mora spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja, poskuse in porazdelitve virov, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Le z vlaganjem v zaposlene si lahko organizacije zagotovijo rast, konkurenčnost in delovno uspešnost.

3 Načini vlaganja v zaposlene

Podjetje lahko izkaže skrb za vlaganje v zaposlene na različne načine. Lahko poskrbi za primerno kreativno in zanimivo delovno okolje, nediskriminacijo in spoštovanje različnosti, omogoča usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ter spodbuja in zagotavlja vseživljenjsko učenje.

Temeljni namen vlaganja v zaposlene je zagotoviti primerno usposobljene ljudi, ki bodo znali doseči cilje podjetja in s svojim delom prispevati k njegovemu uspešnemu poslovanju. Razvoj zaposlenih vključuje naslednje dejavnosti: učenje - dolgoročna sprememba v vedenju, ki je posledica izkušenj; izobraževanje - povezano s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence; razvoj - izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih pridobi z izobraževanjem; usposabljanje - sistematična in načrtovana sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven, 1998, str. 197).

Pristopi k razvoju zaposlenih so v vsaki organizaciji drugačni, saj je vsaka organizacija tako kot vsak posameznik malo drugačna.

3.1 Motiviranje zaposlenih

Motivacija je temeljni psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive. Poznavanje posameznih motivov je potrebno, če želimo preučiti različne pristope k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za različno vedenje ljudi.

Motiviranje kot vlaganje v zaposlene je pomembno, da bodo zaposleni sploh pripravljeni delati, se učiti, inovirati, ustvarjati, se razvijati, raziskovati, rasti in podobno. Dandanes je ljudi težje motivirati, saj so vrednote bistveno drugačne. Vzrok za to so boljši in višji standard, večja izbira, višja stopnja zahtevnosti zaposlenih, boljša informiranost, večja samostojnost in neodvisnost, hkrati pa tudi nižja stopnja tolerantnosti, pogostejše precenjevanje lastnih sposobnosti itd. (Mihalič, 2010, str. 7, 8).

Kadar vlagamo v zaposlene, ni več dovolj, da motiviramo ljudi s primarnim cilji, ki so usmerjeni v človekovo preživetje. Pomembnejši so sekundarni viri, saj je družba čedalje bolj gospodarsko razvita in kompleksna. Med sekundarnimi viri so tudi: motiv moči - odgovorni položaji; motiv uveljavitve - težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah; motiv pripadnosti - prizadevanje za vzdrževanje odnosov z drugimi; motiv varnosti in motiv statusa (Treven, 1998).

Elementi motiviranja nastajajo in se sčasoma spreminjajo, saj se spreminja tudi okolje, tehnologija, procesi, organizacije ... (Mihalič, 2010, str. 11, 12).

3.2 Izobraževalni programi – usposabljanje in izobraževanje

Kadar podjetje vključuje formalne izobraževalne programe, le-ti vključujejo tečaje, ki so organizirani v podjetju - za zaposlene, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov z določenega področja. Če je dejavnost učinkovito organizirana, se njeni učinki kažejo kot zmanjševanje stroškov učenja, izboljšanje dela, pridobivanje visoko usposobljenih strokovnjakov ... V mnogih podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi.

Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjer koli v podjetju ali v njegovem okolju. Ti programi se določijo v okviru načrtovanega usposabljanja: določitev potreb, ciljev, izvedbe, ocenitve usposabljanja in tudi izboljšave ali razširitve programa usposabljanja (Treven, 1998).

Za podjetje je zelo pomembno, da je usposabljanje oz. izobraževanje doseglo svoj namen, zato je potrebno, da se dejanje oceni. Ugotoviti je treba, ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno in kakšne izboljšave so pri tem mogoče, da bi bilo to stroškovno še učinkovitejše.

3.3 Nagrajevanje zaposlenih

S svojimi programi za nagrajevanje zaposlenih si podjetje prizadeva privabiti nove, visoko usposobljene delavce, motivirati zaposlene, nadzorovati stroške ...

Sodelavce bi moralo za vsako uspešno izvedeno delo, nalogo ali projekt tudi nagraditi. Velikost nagrade naj bi bila sorazmerna z zahtevnostjo opravljene naloge. Pomembno je, da sodelavca vedno pohvalimo za uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2010, str. 40).

Za nagrajevanje se uporabljajo tudi nedenarne nagrade, kot so samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilni delovni čas. Ne glede na vrsto oz. obliko nagrade je nagrajevanje pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v organizaciji.

4 Vlaganje v zaposlene v organizacijah

Z globalnega vidika se podjetja zavedajo, da je samo strokovno usposobljen in motiviran delavec temelj za doseganje zastavljenih ciljev. Zato podjetja organizirajo interno in eksterno strokovno in splošno izobraževanje za svoje zaposlene.

Osebni razvoj je motivacija vsakega posameznika, zato je pomembno, da se vzpostavi ustrezna komunikacija, izobraževanje in usposabljanje. Žal je še vedno denar velik motivator, predvsem pri nižje izobraženih zaposlenih.

V praksi je zelo različno. Nekatera podjetja so bolj osredotočena na eksterno, nekatera pa predvsem na interno izobraževanje. Pomembno je, da proces vlaganja v zaposlene zajame celotno kadrovsko strukturo in da ne nastajajo razlike med njimi. Kadar se zaposleni udeležujejo izobraževanja posamično, le-ti nato prenesejo pridobljeno znanje na ostale.

Nagrajevanje kot vlaganje v zaposlene se v podjetjih različno odraža. Za nagrado prejemajo predvsem manjše pozornosti, kot npr. darila ob večjih praznikih ali pa tudi kakšen dodatni evro pri redni stimulaciji, vendar je tega čedalje manj. Ponekod pa predstavlja nagrado tudi kakšno posebno izobraževanje, ki le ni tako nujno, a se kljub temu izvrši. Zaposleni v organizacijah pozitivno sprejemajo vsakršno vlaganje

v njihov osebni in poslovni razvoj, saj s tem le bogatijo sebe, hkrati pa tudi vplivajo na uspešnejše poslovanje podjetja.

5 Sklep

Ko zaposleni stopi v delovno razmerje, ni natanko seznanjen s podrobno – realno politiko poslovanja podjetja. Sproti uvidi, kako je organizacija naravnana, ali daje prednost človeku, ali so zaposleni zadovoljni z opravljanjem svojega dela, ali imajo možnost izobraževanja, menjave delovnega mesta, napredovanja ... vse to so elementi, ki so za zaposlenega zelo pomembni.

Veliko ljudi menja zaposlitev ravno zato, ker podjetja premalo vlagajo vanje. Takšna podjetja ne bodo dolgo zdržala na trgu, saj jih bo »pokosila« konkurenca.

Kadar se podjetja odločijo za vlaganje v zaposlene z izobraževanjem, morajo ugotoviti, katerega znanja v podjetju primanjkuje in bi ga bilo treba še izpopolniti, zaposlenim pa omogočiti dodatno izobraževanje. Vsak bi moral nato vsebino izobraževanja predstaviti svojemu nadrejenemu, tako da lahko ta oceni, ali je bilo smiselno in učinkovito.

Družbeno odgovorna podjetja sodelujejo z zaposlenimi, vlagajo vanje in sodelujejo z okoljem, da bi izboljšala kakovost in zadovoljstvo svojih sodelavcev.

Ključ dolgoročnega in uspešnega poslovanja je v spremenjenem načinu razmišljanja in tako podjetja uvidijo, da vlaganje v zaposlene ne predstavlja stroška temveč nujo. S tem ko bodo podjetja vlagala v zaposlene, bodo še bolje poslovala v prihodnosti, hkrati pa se bodo podjetja morala naučiti upravljati z znanjem, ga zavarovati in kar se da najbolje izkoristiti.

Podjetja s tem postajajo »učee se organizacije«, vendar jih je v praksi še vedno malo. Mnoga podjetja pa vidijo vlaganje v zaposlene še vedno kot velik strošek, ne kot dolgotrajno korist. Zaradi konkurenčnosti na trgu pa bodo preživela le podjetja, ki bodo v zaposlene vlagala več.

LITERATURA

1. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
2. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Ljubljana: Mihalič in partner, d.o.o.
3. Možina et al. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
4. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.