

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

**FAKULTETA ZA UPRAVLJANJE, POSLOVANJE IN INFORMATIKO
NOVO MESTO**

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
zbornik prispevkov

GLOBALISATION CHALLENGES
AND SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU
Conference Proceedings

Novo mesto, 11. maj 2017

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

**FAKULTETA ZA UPRAVLJANJE, POSLOVANJE IN INFORMATIKO
NOVO MESTO**

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO- EKONOMSKO OKOLJE EU

*GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-
ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU*

ZBORNİK PRISPEVKOV

CONFERENCE PROCEEDINGS

Mednarodna znanstvena konferenca

International Scientific Conference

Novo mesto, 11. maj 2017

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU

GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU

ZBORNİK PRISPEVKOV

CONFERENCE PROCEEDINGS

Izdali in založili / Publishers ©

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

Urednica / Editor

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Kamen Erjavec, mag. Malči Grivec, dr. Ljupčo Kevereski, dr. Ramiz Kikanović, dr. Vladislav Marjanović

Naslovnica / Title Page

Sandra Hrovat

Lektorica / Copy Editor

Za jezikovno neoporečnost so odgovorni avtorji prispevkov.

Tehnična urednika / Technical Editors

Brigita Jugovič, Bojan Nose

Programski odbor / Programme committee

Predsednica / Chairman: Mag. Malči Grivec, Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

Dr. Zoran Arandjelović, Ekonomska fakulteta, Univerza Niš, Srbija

Dr. Olja Arsenijević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd

Dr. Vesna Bedeković, Visoka šola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, Hrvaška

Dr. Ruža Brčić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška

Dr. Đuro Medić, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška

Dr. Edward Pielichaty, Wroclaw School of Banking, Wroclaw, Poljska

Dr. Cvetko Smilevski, Biznis Akademija Smilevski, Skopje, Makedonija

Dr. Jasmina Starc, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Slovenija

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.9:061.1EU(082)(086.034.44)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU [Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca, Novo mesto, 11. maj 2017 = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : conference proceedings : international scientific conference, [Novo mesto, 11. maj 2017] / [urednica Jasmina Starc]. - Novo mesto : Fakulteta za poslovne in upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences : Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko = Faculty of Business, Management and Informatics, 2017

ISBN 978-961-6770-37-8 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)

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

290711040

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

<i>Dr. Barbara Rodica</i>	11
Inovativnost in inovacijski pristopi podjetij v globalnem okolju Innovativeness and Innovative Approaches of Companies in the Global Environment	
<i>Dr. Grozdanka Gojkov</i>	22
Kvalitet obrazovanja i koncepti razvoja univerzitet Quality of Education and the Concepts of University Development	

REFERATI

<i>Dr. Milica Andevski, dr. Dragan Janjušić</i>	34
Internet u akademskom prostoru Srbije Internet in Serbia's Academic Area	
<i>Mitja Avbar</i>	40
E-poslovanje organizacije z dobavitelji in kupci v podjetju Volvo Organisation's E-Business with Suppliers and Customers in Volvo Car Corporation	
<i>Dr. Franci Avsec, Mateja Mlakar</i>	54
Davčna pravičnost v globalizaciji Tax Justice in Globalisation	
<i>Sonja Bevc</i>	59
Promocija zdravja na delovnem mestu Health Promotion in the Workplace	
<i>Sabina Blatnik</i>	67
Vpliv globalne gospodarske krize na brezposelnost mladih v Sloveniji Impact of the Global Economic Crisis on Youth Unemployment in Slovenia	
<i>Mojca Blažič</i>	76
Notranje okolje organizacije in karierni razvoj zaposlenih Internal Organisational Environment and Career Development of Employees	
<i>Dr. Ljiljana Bonić, mag. Milica Đorđević</i>	85
Sistemi internog nadzora u zemljama EU i balkanskim zemljama Internal Control Systems in the EU and Balkan Countries	
<i>Miha Brezovnik</i>	94
Dispečerska služba zdravstva in uspešnost le-te pri dajanju navodil za oživljanje po telefonu Medical Dispatch Service and its Effectiveness in Providing Telephone Instructions for CPR	
<i>Boštjan Butolen</i>	104
Vpliv globalizacije na podjetniško okolje Impact of Globalisation on Business Environment	

<i>Dr. Slobodan Čamilović</i>	122
Uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni metode six sigma The Role of Human Resources Management in Applying the Six Sigma Method	
<i>Marijana Filipčić</i>	131
Vpliv timskega dela na uspešnost podjetja NKD, d. o. o. Impact of Teamwork on the Performance of Company NKD, d. o. o.	
<i>Mag. Neven Garača, Željka Kadlec</i>	141
Prvostupnici Visoke škole Virovitica na tržištu rada First-Cycle Graduates of College in Virovitica on Labour Market	
<i>Dr. Gordana Gavrić, dr. Snežana Kirin</i>	149
Promena organizacione kulture kao faktor uspeha Change of Organisational Culture as a Factor of Success	
<i>Mag. Ladin Gostimirović, Jasminka Ahmetašević</i>	157
HRM kao značajan faktor za postizanje konkurentske prednosti uz radnu snagu HRM as a Significant Factor for Achieving Competitive Advantage through Workforce	
<i>Ines Greblo</i>	164
Kultura i održivi razvoj vs. globalizacija Culture and Sustainable Development vs. Globalisation	
<i>Eva Gruden</i>	170
Ženske v menedžmentu Women in Management	
<i>Barbka Huzjan</i>	182
Oblikovanje modela telerehabilitacije v delovni terapiji pri bolnikih z revmatičnimi obolenji The Model of Telerehabilitation in Occupational Therapy of Patients with Rheumatic Diseases	
<i>Miha Indihar</i>	190
Vloga dijaških domov v srednješolskem izobraževanju The Role of Boarding Schools in Secondary Education	
<i>Martina Jevšinek</i>	196
Dijaki z epilepsijo na praktičnem pouku Students with Epilepsy at Practical Classes	
<i>Danijela Jezdimirović, mag. Sanja Stanisavljević</i>	205
Organizacija stručne prakse u zdravstvenim ustanovama Organisation of Professional Practice in Healthcare Institutions	
<i>Dr. Branko Jovanović</i>	211
Funkcije i principi upravljanja školom kao pedagoškim sistemom Functions and Principles of the Management of School as a Pedagogical System	
<i>Dr. Marina Jovičević Simin, dr. Miladin Kalinić</i>	217
Marketing mix kao kriterijum za tržišno pozicioniranje robne marke Marketing Mix as the Criterion for Market Positioning of a Trademark	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	224
Dejavniki gospodarske razvitosti Factors of Economic Development	

<i>Nataša Kavšček</i>	232
Kakovostno preživljanje prostega časa zaposlenih v zdravstvenih ustanovah Healthcare Institutions Employees' Quality Free Time	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, Daniela Cvetanovski</i>	244
Psychological Effects of Globalisation on Identity Psihološki učinki globalizacije na identiteto	
<i>Dr. Ramiz Kikanović, mag. Mirza Kikanović</i>	251
Značaj aktuelnih finansijskih izvještaja u globalnim poslovnim procesima Significance of the Current Financial Reports in Global Business Processes	
<i>Natalija Klemenčič, dr. Beno Klemenčič</i>	261
Marketinške strategije v globalni oblačilni industriji Marketing Strategies in the Global Clothing Industry	
<i>Tomaž Kovačič</i>	271
Implementacija upravljanja ravni storitev v organizaciji Implementation of Service Level Management Process in the Organisation	
<i>Dr. Milena Kramar Zupan</i>	282
Primerjava menedžmenta v zdravstvu in v zasebnem sektorju Comparing Management in Health Care and Private Sector	
<i>Staša Krištof Božič</i>	290
Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja Personality Traits of the 21st Century Leaders	
<i>Simon Krnc</i>	300
Metode in tehnike selekcije zaposlenih v zdravstveni negi Methods and Techniques of Selecting Human Resources in Health Care	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	309
Nova psihologija uspeha-paradigma uspešnosti socio-ekonomskog okruženja EU The New Psychology of Success-the Paradigm of Success of Socio- Economic EU Environment	
<i>Katja Kropc, dr. Karmen Erjavec</i>	315
Upravljanje s ključnimi informacijami za uporabnike bolnišničnih storitev iz tujine Managing Key Information for Foreign Users of Hospital Services	
<i>Gorazd Laznik</i>	323
Starajoči se delavec in sodobna tehnologija – hemodializno zdravljenje The Ageing Employee and Modern Technology - Haemodialysis Treatment	
<i>Mag. Ljiljana Leskovic, dr. Nevenka Kregar Velikonja</i>	333
Komponente izgorelosti menedžmenta zdravstvene nege v domovih za starejše Manifestation of Burnout Symptoms in Management of Nursing Homes for Older People	
<i>Dr. Rajko Macura, dr. Nenad Novaković</i>	343
Studentski konsultantski servis u funkciji podrške start up preduzetnicima i obezbjeđenja efikasne studentske prakse Student Counselling Service for Supporting Start-Up Entrepreneurs and Ensuring Efficient Student Practices	

<i>Svjetlana Miljanović</i> Timsko delo v zdravstvu Teamwork in Health Care	351
<i>Dr. Radmila Nikolić</i> Kompetencije rukovodioca i menadžment školom Managerial Competences and School Management	360
<i>Tomaž Nose</i> Načrtovanje zaposlenih in njihovega razvoja Planning and Development of Human Resources	367
<i>Andrej Novak</i> Načrtovanje proizvodnje v podjetju Production Planning in the Company	375
<i>Milena Pavič Nikolić</i> Cilji, organizacija in dejavnosti revmatološke sestrške ambulante Objectives, Organisation and Activities of a Nurse-Led Clinic for Outpatient Rheumatology Care	382
<i>Aljaž Pavlič</i> Motiviranje zaposlenih v organizaciji Motivation of Employees in the Organisation	387
<i>Dr. Nebojša Pavlović</i> Uticaj globalizacije na krizu u društvu znanja Impact of Globalisation on the Knowledge Society Crisis	404
<i>Mitja Peklenk</i> Vpliv interneta na navade potrošnikov Influence of the Internet on Consumer Behaviour	412
<i>Mateja Popović, Ivana Lacković</i> Potrošačke navike generacije Y u segmentu robe široke potrošnje u Hrvatskoj Consumer Habits of Generation Y in the Segment of Consumer Goods in Croatia	425
<i>Dr. Predrag Prtljaga, dr. Jelena Prtljaga</i> Menadžment obrazovanja u Web 3.0 okruženju Education Management in Web 3.0 Environment	435
<i>Rajka Rade</i> Stres kao prijetnja menadžerskoj produktivnosti Stress as a Threat to Manager Productivity	442
<i>Tanja Regina</i> Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu Occupational Stress and Burnout among Healthcare Workers	447
<i>Dr. Barbara Rodica, dr. Sergej Gričar</i> Povezava med gospodarsko in akademsko sfero Cooperation between Economy and Academia	457
<i>Dr. Vladimir Rosić</i> Pedagoški menadžment Educational management	465

<i>Arjan Rustemi</i>	473
Upravljanje z raznolikostjo zaposlenih v organizacijah Managing Diversity of Employees in Organisations	
<i>Dr. Svetlana Sokolov Mladenović, dr. Đorđe Ćuzović</i>	490
Partnerstvo trgovine i proizvođača u uslovima globalizacije tržišta Partnership of Trade and Producers in Terms of Market Globalisation	
<i>Robert Sotler</i>	500
Vpliv sodobnih paradigem na spremembe vodenja in motivacijo Influences of Modern Paradigms on Leadership Changes and Motivation	
<i>Gloria Šepec</i>	507
Ustvarjanje in ohranjanje organizacijske energije Creating and Maintaining Organisational Energy	
<i>Katja Šinkovec</i>	520
Uspostavljanje in izpopolnjevanje zdravstvenih delavcev Continuous Training and Development of Healthcare Professionals	
<i>Dr. Muhamed Škrgić</i>	528
Ljudski kapital u menadžmentu Human Capital in Management	
<i>Ivan Štefančić, Ivana Topalović</i>	536
Globalni izazovi kejnesijanizma: problem (ne)održivosti visine stope PDV-a u RH Global Challenges of Keynesianism: (Un)Sustainability of Croatian Fiscal Policy Issue	
<i>Saša Šterk</i>	543
Izzivi uspešnega vodenja dijaških domov v času sprememb Challenges of Successful Boarding School Management in Times of Changes	
<i>Verica Trbović, dr. Milica Vasiljević Blagojević</i>	552
Uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na obrazovanje medicinskih sestara The Impact of Healthcare Institutions' Organisation on Education of Nurses	
<i>Gordana Veršič Stanojević</i>	558
Zadovoljstvo medicinskih sester z delom v zdravstvenem domu Satisfaction of Nurses with Employment at the Health Centre	
<i>Dr. Dafne Vidanec</i>	566
Refleksije kejnzijanizma u globaliziranom svijetu Keynesian Reflections in the Globalised World	
<i>Dr. Ernest Vlačič, Karlo Masnjak</i>	572
Kritični faktori uspjeha inoviranja hrvatskih poduzeća Critical Success Factors of Innovation in Croatian Companies	
<i>Anamarija Vrhovec</i>	579
Vloga medicinske sestre v kabinetu za kontaktne leče The Role of Nurses in the Cabinet for Contact Lenses	
<i>Dr. Dragan Vukasović, dr. Dejan Gligović</i>	584
Uloga finansijske analize u upravljanju internacionalizacije poslovanja preduzeća The Role of Financial Analysis in Managing Internationalisation of Business in the Company	

<i>Dr. Evgeniya Yazovskikh, dr. Tatyana Chernyakova</i> Management at Network Universities: Russia's Experience Upravljanje univerzitetnega omrežja: primer iz Rusije	591
<i>Tanja Zakrajšek</i> Načrtovanje poklicne kariere Career Planning	596
<i>Dr. Artur Zimny</i> Comments on the Development Strategies of Schools of Higher Vocational Education in Poland Pripombe na razvojne strategije višjih strokovnih šol na Poljskem	607
<i>Alenka Zupan</i> Dejavniki uspešnosti zaposlenih — potreba po ugotavljanju razvojnih teženj Success Factors of Employees – the Need for Identifying Development Trends	613
<i>Ddr. Joca Zurc, dr. Vladka Lešer</i> Zadovoljstvo z delom v zdravstvu: menedžment v domovih za starejše Satisfaction with Work in Health Care: Management in Nursing Homes for Older People	622
<i>Mitja Žitnik</i> Makroekonomska neravnotežja in insolventnost v Sloveniji Macroeconomic Imbalances and Insolvency in Slovenia	629

Inovativnost in inovacijski pristopi podjetij v globalnem okolju

UDK 658+001.895(100)

KLJUČNE BESEDE: inovacije, inovacijski pristopi, globalno okolje

POVZETEK - V času pospešene globalizacije lahko poleg konkurenčne tekme med podjetji spremljamo konkurenčno tekmo med posameznimi lokalnimi skupnostmi, regijami in državami. Za inovativna podjetja je značilno, da ustvarjajo kakovostno okolje za učenje, znanje in inovacije. Slednje se razlikujejo po tem, ali so pomembne za posamezno podjetje, lokalno okolje, regijo ali za globalni trg. Evropska komisija želi spodbuditi gospodarsko rast in zaposlenost v Evropski uniji, to pa lahko stori le preko malih in srednjih podjetij, saj ta predstavljajo gonilo evropskega gospodarstva. V prispevku spremljamo hitre spremembe na globalnem tržišču z vidika njihovega vpliva na delovanje podjetij. Z raziskovanjem inovacijske dejavnosti iščemo odgovor na vprašanje, kako ustvariti poslovno okolje, ki bo omogočalo podjetjem v Evropski uniji, Sloveniji in Jugovzhodni Sloveniji razvijati zahtevne in inovativne izdelke, storitve in postopke ter jih ponujati na trgu. Iz rezultatov izvedene raziskave ugotovimo, da načrtovana usmerjenost k uvajanju inovacij pomembno vpliva na inovacijsko uspešnost malega ali srednje velikega podjetja v Jugovzhodni Sloveniji, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega.

UDC 658+001.895(100)

KEY WORDS: innovation, innovation approach, global environment

ABSTRACT - In time of accelerated globalisation, in addition to a competitive match between the companies, we can observe competitiveness between local communities, regions and countries. Innovative companies are characterised by creating a quality environment for learning, knowledge and innovations. Innovations differ according to whether they are relevant to a certain company, the local environment, region or global market. The European Commission wants to stimulate economic growth and employment in the European Union, and this can only be done through small and medium-sized enterprises, as they represent the engine of the European economy. In the paper we monitor rapid changes in the global market from the aspect of their impact on the business operation of companies. By exploring the innovation activities, we are addressing the question of how to create a business environment that will allow companies in the European Union, Slovenia, and Southeast Slovenia to develop demanding and innovative products, services, procedures, and offer them on the market. The results of the research show that the planned orientation towards innovation has an important impact on the innovation performance of a small or medium-sized enterprise in Southeast Slovenia, measured by the added value per employee.

1 Uvod

V času pospešene globalizacije in vedno novih tehnoloških sprememb lahko poleg konkurenčne tekme med podjetji spremljamo konkurenčno tekmo med posameznimi lokalnimi skupnostmi, regijami in državami. Ta zahteva od podjetij, da se prilagajajo in za dejavnost, s katero se ukvarjajo uvajajo inovacijsko aktivnost. Za inovativna podjetja je značilno, da ustvarjajo kakovostno okolje za učenje, pridobivanje in ustvarjanje novih znanj, izboljšav in razvoj inovacij.

Spremenjene gospodarske razmere s povečano globalno konkurenco (vključitev novih konkurentov na globalnem trgu – države BRICS) in recesija, ki jo je leta

2008 sprožila finančna kriza, in je število brezposelnih naraščalo, so vplivale na oblikovanje številnih novih razvojnih in inovacijskih strategij (npr. nova gospodarska strategija Evropa 2020) ter ukrepov inovacijskih politik za razvoj gospodarstev. Za zagotovitev globalne konkurenčnosti Evrope je Evropska komisija (2013a) poleg fiskalne konsolidacije in strukturnih reform poudarila ključni pomen pametnih naložb, zlasti v raziskave in inovacije. Evropska unija (EU) se je odločila, da bo možnosti za ponovni zagon iskala v mikro, malih in srednje velikih podjetjih (MSP). Ta podjetja naj bi s svojo številčnostjo in fleksibilnostjo predstavljala gonilno silo prihodnjega razvoja gospodarstva, kar se je že pokazalo v ZDA, ko so se srečevali s podobnimi problemi glede brezposelnosti. Ključna je bila ugotovitev, da EU lahko spodbudi gospodarsko rast in posledično zaposlenost v EU, le preko razvoja MSP, saj ta predstavljajo najbolj dinamičen del gospodarstva. V nasprotju z velikimi podjetji se MSP zaradi svoje fleksibilnosti veliko hitreje odzivajo na potrebe v gospodarstvu. V današnjem času je to ključnega pomena, saj se soočamo s hitrimi spremembami v gospodarskem, družbenem in političnem okolju, zahtevami, povezanimi z varstvom okolja, hitro spreminjajočimi se potrebami poslovnega okolja, s sledenjem potrošniškim zahtevam in njihovim spremenjenim preferencam itd. To zahteva od podjetij, da se prilagajajo in za dejavnost, s katero se ukvarjajo, uvajajo inovacijsko aktivnost. Ker so inovacije povezane z gospodarsko rastjo celotnega gospodarstva, ustvarjanjem novih podjetij in novih delovnih mest, so jim vlade naklonjene.

V najbolj inovativnih državah in gospodarstvih na svetu razvijajo produktne, procesne in organizacijske ter predvsem inovacije v storitvah. V slovenski inovacijski politiki je inovativnost postavljena kot prioriteta v ključnih strateških in razvojnih dokumentih. Strategija razvoja Slovenije je že v obdobju 2006–2013 med najpomembnejše razvojne cilje uvrstila povečanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva. V Slovenski strategiji pametne specializacije poudarijo, da je zelo pomembno povezovanje podjetij z ostalimi sektorji gospodarstva in tudi s kulturnim in kreativnim sektorjem. Povezovanje med različnimi akterji predstavlja gonilo inovacij predvsem za tiste gospodarske panoge, kjer so investicije v raziskave in razvoj nizke (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2015). V poročilu Evropske komisije (2013b, str. 1) poudarijo, da so gonilo rasti inovacij v EU MSP in trženje inovacij ter odlični raziskovalni sistemi. V okviru Evropskega okvirnega programa Obzorja 2020 je cilj doseči 20 % udeležbo MSP na področju inovativnosti in tako dvigniti njihovo konkurenčnost. V tem programu bodo v celotnem obdobju namenili široko podporo za inovacije v MSP, saj v programu prepoznavajo, da imajo velik inovacijski potencial, so prilagodljiva, tako da lahko revolucionarne tehnološke preboje ter inovacije na področju storitev prenesejo na trg (Horizon, 2020).

2 Inovativnost in inovacijski pristopi podjetij

Področje inovativnosti je pomembno za gospodarstva na različnih nivojih in zato je predmet številnih raziskav. Podjetja, raziskovalci, inovacijske in druge politike obrav-

navajo oziroma uporabljajo pojem »inovacija« z različnih vidikov. Pojem inovacija obravnavajo glede na vrsto dejavnosti, s katero se ukvarja podjetje, glede na stopnjo novosti uvedene spremembe ali izboljšave, glede na pomen uvedene spremembe v podjetju, glede na to, kdo je avtor inovacije ipd. Obravnavo inovacije kot osrednjega dela poslovnega procesa povezujejo Tidd et al. (2005, str. 67–68) s stalno prenovo »tega«, kar podjetje svetu ponuja, kako to izvaja in na kakšen način to ponuja. Inovacija lahko opredelimo kot uspešno realizirano novo/izboljšano idejo ali zamisel, lahko je to tudi proces vnosa novih/izboljšanih idej v prakso. Opredelitev OECD (Oslo Manual, 2005, str. 57) pravi, da je »za inovacijo minimalni pogoj, da je nekaj novega za podjetje«. Po mnenju Kavčiča (2011, str. 101) je za oceno novosti ali pomembnosti izboljšave ključna presoja ocenjevalcev. Opozori na vidik, da je inovacija lahko le imitacija novosti, ki jo je predhodno uvedlo že neko drugo konkurenčno podjetje.

V procesu inoviranja je zelo pomembno, kako »inovacijski menedžment« pojmuje inovacije. Pojem »inovacija« lahko podjetje uporabi za vpeljavo novih izdelkov, storitev, procesov ali metod, lahko pa so to le spremembe ali izboljšave. Organizacija OECD (Oslo Manual, 2005, str. 46–52) inovacije loči za namen raziskovanja in spremljanja inovacijskih aktivnosti po področjih poslovnega procesa, na katerega se nanašajo. SURS povzema in uporablja OECD-ejevo razlikovanje med štirimi glavnimi tipi inovacij: proizvodne (izdelčne/storitvene), procesne, trženjske (marketinške) in organizacijske. Glede posledic uresničevanja stopnje novosti inovacij ločimo med osnovnimi oz. primarnimi – inkrementalnimi inovacijami in radikalnimi – prebojnimi, imenovanimi tudi korenite inovacije, pomembne inovacije. Mulej et al. (2008, str. 202) poudarijo, da je pri uvajanju sprememb za drobne invencije/sugestije položaj z vidika izvajanja inovacijskega procesa manj kompleksen kot za korenite spremembe. Lahko pa pri inovacijski aktivnosti podjetja uporabimo pojem inovacijski pristop podjetja, ki ga glede na razlago pojmov inovacija in pristop v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) definiramo kot vidik novega načina ali postopka ravnanja podjetja. Inovacijski proces vključuje vse inovacijske aktivnosti podjetja, ki vodijo k realizaciji ideje in postanejo produkt, proces ali metoda, koristni za porabnike ali podjetja. Inovacijska strategija podjetja, vpliva na to, koliko se raziskuje in izkorišča prikazano potencialno inovacijsko okolje. Za sodelovanje v inovacijskem okolju je pomembno, da je inoviranje podjetja opredeljeno v inovacijski strategiji podjetja ter da poteka skladno z inovacijsko strategijo in cilji podjetja. Pri tem ima pomembno vlogo vodstvo v podjetjih, saj je, kot navajata Hustič in Mulej (2010, str. 242–244) ključno za ustvarjanje inovativnega okolja, ravno to, da vodstvo nudi podporo inovativni dejavnosti in je del inovacijskega menedžmenta. Vodstvo usmerja zaposlene v iskanje in implementacijo inovativnih rešitev (SPRINT, 2013, str. 4–5).

Pojem velikost podjetja (družbe), torej katera podjetja spadajo med mikro, majhna in srednja podjetja, nam omogoča, da lahko primerjamo inovacijsko aktivnost podjetij glede na njihovo velikost. V Evropi je zgornja meja števila zaposlenih v srednje velikih podjetjih najpogosteje postavljena na 250. Majhna podjetja imajo manj kot 50 zaposlenih. Najmanjša podjetja, imenovana mikro podjetja, pa štejejo manj kot

10 zaposlenih. To je le eden izmed treh kriterijev, na podlagi katerih določamo velikost podjetja. Druga dva kriterija sta še prihodek od prodaje in vrednost aktive. Delitev na mikro, mala, srednje velika in velika podjetja je opredeljena v zakonodaji EU (Evropska komisija, 2003). Velikost podjetja je tudi kriterij oziroma merilo za pridobivanje finančnih sredstev EU, subvencij EU ali različnih olajšav idr. s katerimi EU spodbuja razvoj inovacij.

3 Inovativnost v EU in izzivi globalizacije

Inovacijski sistem posamezne države tvorijo institucije in gospodarski subjekti, ki prispevajo k dvigu inovacijske sposobnosti narodnega gospodarstva. Rosi (2011, str. 9) opredeli inovacijski sistem kot skupino medsebojno povezanih institucij in podjetij, ki tako posamično kot tudi skupno prispevajo k tehnološkemu in netehnološkemu napredku in prenosu novosti oz. izboljšav – inovacij v gospodarstvo. Inovacijski proces oziroma regionalni inovacijski proces predstavlja mehanizem, s pomočjo katerega država/regija izvaja ukrepe za podporo inovacijske dejavnosti in procesov. Pri ugotavljanju vpliva inovacijske politike, torej merjenju izvedenih ukrepov države na inovativnost podjetij, opravljene meritve lahko predstavljajo problem po mnenju Foreman-Pecka (2012, str. 57). Poudari, da je zato lahko mednarodna primerjava med državami »problematična«. Ocenjevanje vpliva inovacijske politike po mnenju Foreman-Pecka (2012, str. 57) zahteva dvoje: merila za inovacijske outpute in oblikovan model inovativnega podjetja.

Z gospodarskega vidika posamezne države je pomembno, da ima oblikovane takšne razmere v okolju (lokalnem, regionalnem, nacionalnem), ki omogočajo delovanje inovativnih podjetij, ki se hitrim spremembam globalnega okolja znajo in zmorejo prilagoditi. Razlike v oblikovanju takšnih razmer se kažejo tako v izdatkih za R&R na prebivalca, kakor s pomočjo drugih kazalnikov. Države/regije v EU so postale pozorne na regionalne razlike v R&R na prebivalca in število raziskovalcev na prebivalca šele konec osemdesetih in predvsem v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Razlike v R&R na prebivalca in število raziskovalcev na prebivalca so takrat dosegle tudi razmerje 1:7. Razlike v inovacijski aktivnosti ugotavljajo raziskovalci na osnovi inovacijskega potenciala držav in gospodarskih rezultatov, merjenih z dodano vrednostjo na zaposlenega in bruto domačim proizvodom na prebivalca. Iz rezultatov številnih raziskav (Rus, 2012, str. 19; Likar, 2011) je razvidno, da so med državami/regijami v EU (v Sloveniji) velike razlike v inovacijski aktivnosti in posledično inovacijski uspešnosti. Poslabšanje inovacijske uspešnosti je opaziti zlasti pri regijah, ki so na geografskem obrobju Evrope. Razlike v rasti regij lahko pripišemo razlikam v njihovi inovacijski sposobnosti (Evropska komisija, 2017). Iz analize povezav inovacijske sposobnosti in BDP na prebivalca na regionalnem nivoju lahko ugotovimo, da je več kot tretjina razlik v BDP na prebivalca med državami/regijami EU posledica različne stopnje inoviranja držav/regij. Evropska komisija poudarja, da obstaja močna pozitivna povezava med regionalno inovacijsko uspešnostjo in regionalno konku-

renčnostjo (Evropska komisija, 2017). Evropska komisija je v rezultatih evropskega sistema inovacijskih kazalnikov, pregleda inovacijske uspešnosti regij in raziskave Innobarometer za leto 2016 zapisala, da inovacije EU dohitevajo Japonsko in ZDA, da je Švedska znova vodilna država inovatorica in da je Latvija postala najhitreje rastoča država inovatorica. Najbolje so se na področju inovativnosti v EU odrezale Švedska, ki je znova vodilna država inovatorica v EU, sledijo pa ji Danska, Finska, Nemčija in Nizozemska (Evropska komisija, 2016a). Vodilne inovatorice v EU so se glede vseh kazalnikov v pregledu inovacijske uspešnosti regij najbolje odrezale, zlasti glede kazalnikov, ki merijo uspešnost njihovega sistema raziskav (znanstvene objave) ter poslovne inovacije (delež inovativnih podjetij). Večina vodilnih regij inovatoric (najbolj inovativna regija v EU je Stockholm na Švedskem, sledita mu danska regija Hovedstaden in regija South East v Združenem kraljestvu) se nahaja v državah, ki so bile opredeljene kot vodilne inovatorice v evropskem sistemu inovacijskih kazalnikov (Evropska komisija, 2017). Na izbranih področjih inovacij so vodilne države EU naslednje: Švedska – človeški viri in kakovost akademskih raziskav; Finska – finančni okvirni pogoji; Nemčija – zasebne naložbe v inovacije; Belgija – inovacijske mreže in sodelovanje in Irska – inovacije v malih in srednjih podjetjih. Evropska komisija, pri primerjavi inovacijske uspešnosti poudarja, da je na splošno ključni dejavnik za države, da postanejo vodilne inovatorice, vzpostavitev uravnoteženega inovacijskega sistema, ki združuje ustrezno raven javnih in zasebnih naložb, učinkovita partnerstva za inovacije med podjetji in akademskim svetom ter močno izobraževalno podlago in odlične raziskave. Gospodarski vpliv inovacij se mora odražati tudi v smislu prodaje in izvoza inovativnih proizvodov ter zaposlovanja (Evropska komisija, 2016a).

Globalizacija in vedno nove tehnološke spremembe ponujajo nove priložnosti za več kot 99 % vseh podjetij v EU, ki jih predstavljajo MSP (leta 2015 je bilo malo manj kot 23 milijonov MSP). S posrednim vplivom dobička, plače, preko davkov so evropska MSP temeljni steber blaginje držav EU. Gospodarska rast je pozitivno povezana z večjo vlogo MSP. Gospodarska uspešnost MSP v EU je bila leta 2015 močna v primerjavi s celotnim gospodarstvom EU. V EU 28 so MSP leta 2015 ustvarila 9,3 bilijona evrov dodane vrednosti in zaposlovala 90 milijonov ljudi. Dodana vrednost MSP se je v letu 2015 povečala na 5,7 % (Evropska komisija, 2016b). Vlogo MSP bi bilo mogoče najbolje razumeti, če upoštevamo vse tri zunanje vplive, ki jih ima MSP na gospodarstvo kot celoto. MSP služi kot sredstvo za prelivanje znanja, ki bi lahko postalo dostopno in komercializirano s transferjem velikih podjetij. MSP povečujejo količino konkurence na trgu »inputov«, posebno v razmerah novih konkurenčnih idej in človeškega kapitala, ki ga imajo zaposleni. MSP povečujejo raznolikost na trgu, ki je lahko uporabljena za ustvarjanje povečanja produktivnosti v obstoječih podjetjih (Kok et al., 2011, str. 19). Evropska komisija navaja v Aktu za mala podjetja kot eno izmed smernic s katerimi želi spodbuditi razvoj MSP in odstraniti ovire za rast MSP, spretnosti in inovacije in sicer kot spodbujanje krepitve znanja in spretnosti delovne sile MSP in vseh oblik inovacij (Evropska komisija, 2016b). Evropska komisarka za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter mala in sre-

dnja podjetja Elżbieta Bieńkowska je glede prihodnjega razvoja v Evropi dejala: »Želim si Evropo, kjer inovativna mala in srednja podjetja ter zagonska podjetja lahko uspevajo in se širijo znotraj enotnega trga. V ta namen so potrebna usklajena prizadevanja. Na ravni EU moramo poenostaviti ureditev za DDV, prilagoditi pravila o insolventnosti, zagotoviti enostavnejši dostop do informacij o regulativnih zahtevah ter oblikovati jasen okvir za intelektualno lastnino, ki bo prijazen malim in srednjim podjetjem. Prav tako moramo še naprej prilagajati enotni trg in s tem zagotoviti, da inovativne storitve, kot je sodelovalno gospodarstvo, najdejo svoje mesto« (Evropska komisija, 2016a).

Kako poteka usmerjanje podjetij k uvajanju inovacij in vpliv države na inovacijsko uspešnost malega ali srednje velikega podjetja v Jugovzhodni Sloveniji, predstavimo z delnimi rezultati izvedene raziskave v naslednjem poglavju. Ugotovitve o inovacijski aktivnosti za mala in srednje velika podjetja v Sloveniji povežemo s spremljanjem inovacijske aktivnosti teh in pomenom vidika ustvarjanja višje dodane vrednosti ter posledično večanjem blaginje države.

4 Metodologija

Raziskava avtorice Barbare Rodica, je bila izvedena na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto, v okviru doktorske disertacije Dejavniki uspešnosti inovacijskega pristopa v malih in srednje velikih podjetjih – primer JV Slovenija, v letu 2016.

4.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen je raziskati inovacijsko dejavnost malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji z namenom, da se ugotovi, kako ustvariti poslovno okolje v Sloveniji, JV Sloveniji, ki bo omogočalo podjetjem razvijati inovativne izdelke, storitve, postopke ter jih ponujati na trgu.

Cilj raziskave je raziskati mnenje predstavnikov podjetij in drugih akterjev o povezanosti med stopnjo inovativnosti obravnavanih podjetij in višino dodane vrednosti na zaposlenega glede na velikost podjetja ter vpliv države na spodbujanje oziroma omejevanje uspešnega inovacijskega pristopa teh podjetij.

Hipotezi:

H 1: Med malimi in srednje velikimi podjetji v JV Sloveniji prihaja do razlik glede mnenja o najpomembnejših dejavnikih, ki spodbujajo inovacijsko aktivnost.

H 2: Obstaja pozitivna povezanost med inovacijsko aktivnostjo in uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji, merjeno z višino dodane vrednosti na zaposlenega.

4.2 Raziskovalna metoda

Osnovno raziskovalno metodo predstavljata deskriptivno-empirična in kavzalno-ne-eksperimentalna metoda.

4.3 Vzorec

V kvantitativnem delu raziskave smo raziskali mnenja predstavnikov podjetij o dejavnih uspešnosti inovacijskega pristopa v celotnem geografskem področju statistične regije JV Slovenija. Pri anketiranju, v katerega smo zajeli vse enote osnovne množice, smo uporabili neslučajnostni način vzorčenja (v raziskavo smo vključili vsa mala in srednje velika podjetja s seznama podjetij v Jugovzhodni Sloveniji). Vzorec je reprezentativen. Osnovno množico kvantitativne raziskave so predstavljale vse male in srednje velike gospodarske družbe (glede na SKD). Zapisali smo, da vse te objekte imenujemo podjetja. V raziskovanje je bilo vključeno 155 enot iz Poslovnega registra podjetij. V raziskavo smo vključili vsa mala podjetja (torej tista, ki zaposlujejo 10–49 oseb) in srednje velika podjetja (tista, ki zaposlujejo 50–249 oseb) iz statistične regije Jugovzhodna Slovenija iz občin z dolenskega in s kočevsko-ribniškega območja.

4.4 Potek zbiranja podatkov

Vprašalnike so podjetja dobila po e-pošti. Spletno anketo smo izvedli s pomočjo portala www.ika.si. Zbiranje podatkov o inovacijski aktivnosti podjetij v JV Sloveniji je trajalo v obdobju od 20. 7. 2013 do 20. 11. 2013.

4.5 Opis merskih instrumentov

Vprašalnik o inovacijski dejavnosti v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih Statističnega urada Republike Slovenije INOV-P-S smo za potrebe raziskave dopolnili z naborom dejavnikov in preoblikovali vprašalnik v posamezne skupine trditev. Anketni vprašalnik za podjetja smo sestavili iz več sklopov vprašanj. Vključeval je naslednje vsebine: nagovor in uvodni del, v katerem je pojasnjen namen raziskave, navodila za reševanje, vprašanja s ponujenimi, vnaprej pripravljenimi odgovori (npr. stališča o tem, ali je na izvajanje inovacijske dejavnosti podjetja v letih 2010-2012 vplival kot ovira ali kot spodbuda posamezen dejavnik), ki jih anketiranci izberejo glede na rang pomembnosti. Vprašanja so bila zgrajena po modelu Likertove lestvice, kjer večja vrednost pomeni, da je ocenjena trditev bolj pomembna (vrednosti lestvice: (1) sploh ni pomembno – (5) zelo pomembno).

Začetni metodološki okvir raziskovanja je deduktivne narave. Z analizo variance smo ugotavljali, če se aritmetične sredine razlikujejo od skupine do skupine, npr. ali se inovacijska aktivnost v podjetjih razlikuje glede na njihovo velikost. Pri primerjanju aritmetične sredine dveh skupin glede na velikost podjetja smo uporabili *t* test. V bivariatni analizi smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient za ugotavljanje povezanosti dveh numeričnih spremenljivk. Preučevali smo povezave v množici opazovanih spremenljivk uspešnosti in inovacijske aktivnosti podjetij.

5 Rezultati raziskave

V rezultatih kvantitativne raziskave ugotovimo, da imajo predstavniki malih in srednje velikih podjetij glede načrtovane in uporabljene inovacijske strategije države, negativno mnenje. Da predstavlja v praksi država velik problem na tem področju, pojasnijo s težavami, ki jih imajo zaradi njene neaktivne vloge na področju zagotavljanja razmer za uspešno izvajanje inovacijskega pristopa v malih in srednje velikih podjetjih. Omejitve v veliki večini utemeljijo z dejstvom, da s strani države ni dostopnih spodbud za inoviranje. Omejevalno vlogo z vidika inovacijske in posledično ekonomske uspešnosti poslovanja so prepoznali na zakonodajnem, finančnem in drugih področjih. Z najnižjo povprečno stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanje so podjetja izrazila s trditvama o spodbudi/vzroku inoviranja s finančno podporo države; za inovacijske dejavnosti v obliki dobropisov na že plačane davke in finančne podpore države za inovacijske dejavnosti v obliki davčnih olajšav.

Za namen preverjanja prve raziskovalne hipoteze (H 1) s področja najpomembnejših dejavnikov, ki spodbujajo inovacijsko aktivnost malih in srednje velikih podjetij, smo uporabili t-teste neodvisnih spremenljivk naslednjih sklopov dejavnikov: poslovnih praks podjetja glede na velikost podjetja, načrtovanje in uvajanje inovacijske aktivnosti v podjetjih, uvajanje inovacij, notranje vire informacij, tržne vire informacij, institucionalne vire informacij, stroškovne, tržne in druge dejavnike ter druge vire informacij. Ugotovili smo, da obstajajo statistično značilne razlike neodvisnih spremenljivk dejavnikov poslovnih praks podjetij ($p < 0,05$) glede na velikost podjetja pri dejavniku tržna naravnost na ciljne trge in dejavniku preučevanje težav kupcev. Srednje velika podjetja glede na mala podjetja bolj načrtovano prilagajajo trženjski splet izbranim ciljnim trgov in proučujejo morebitne težave kupcev z namenom ponuditi novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potrebe. To je skladno z našimi pričakovanji, saj imajo srednje velika podjetja več sredstev, zato lahko izvedejo večje število tovrstnih inovacijskih aktivnosti. Statistično pomembne so razlike tudi v mnenju anketiranih glede uporabljenih notranjih virov informacij. Učenje ob raziskavah in razvoju znotraj podjetja predstavlja srednje velikim podjetjem v povprečju pomembnejši vir informacij za izvajanje inovacijske dejavnosti kot malim podjetjem. T-test za ekvivalentnost aritmetičnih sredin je pokazal, da obstajajo statistično značilne razlike neodvisnih spremenljivk glede na velikost podjetja v JV Sloveniji tudi pri dejavniku dobavitelji opreme, materialov ali programske opreme. Za ta dejavnik trdimo, da se med vsemi malimi in srednje velikimi v raziskavo vključenimi podjetji iz Slovenije pojavljajo statistično pomembne razlike v mnenju anketiranih glede uporabljenih tržnih virov informacij za namen inoviranja. Glede drugih virov informacij ugotavljamo, da so ti za srednje velika podjetja glede na mala bolj pomembni. V primeru dejavnika razpoložljivost tehnologij in materialov za namen inoviranja se med malimi in srednje velikimi podjetji pojavljajo statistično pomembne razlike v mnenju anketiranih glede tega zunanjega dejavnika. Iz rezultatov MSP podjetij v Veliki Britaniji je iz enačb uspešnosti in inovativnosti razvidno, da v podjetjih, kjer je izvedeno inoviranje, predvidevajo značilne razlike v rasti prihodkov od prodaje (Foreman-Peck, 2012, str. 68). Nas je zanimal

vpliv povezanosti med uspešnostjo in inovativnostjo podjetja na rast dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju. Na podlagi ugotovitev iz literature smo oblikovali drugo hipotezo (H2) o pozitivni povezanosti med inovacijsko aktivnostjo in uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji.

Za preverjanje druge raziskovalne hipoteze glede povezanosti med inovacijsko aktivnostjo in uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji, merjeno z višino dodane vrednosti na zaposlenega, smo izračunali Pearsonove korelacijske koeficiente. Hipotezo 2 glede na statistično značilne, pozitivno povezane spremenljivke potrdimo (tabela 1).

Tabela 1: Pearsonovi korelacijski koeficienti – inovacijska aktivnost in uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji

		1	2	3	4	5	6	7	8
1 Dodana vrednost na zaposlenega 2010–2012.	Pearson C.	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	49							
2 Infrastruktura.	Pearson C.	0,374**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,009							
	N	48	53						
3 Podjetje nagraduje inovativne zaposlene.	Pearson C.	0,548**	0,350	1					
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,068						
	N	25	28	28					
4 Trženjski splet prilagajamo izbranim ciljnim trgov.	Pearson C.	0,282*	0,165	0,463*	1				
	Sig. (2-tailed)	0,049	0,238	0,013					
	N	49	53	28	54				
5 Partnerji – druga podjetja v vaši skupini podjetij ... v drugih državah.	Pearson C.	0,359*	-0,018	0,002	0,191	1			
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,912	0,992	0,232				
	N	38	40	24	41	41			
6 Partnerji – dobavitelji opreme ... v drugih državah.	Pearson C.	0,455**	0,086	0,457*	0,212	0,463**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,585	0,015	0,168	0,003			
	N	41	43	28	44	38	44		
7 Partnerji – stranke ali kupci ... v drugih državah.	Pearson C.	0,348*	0,129	0,423*	0,214	0,366*	0,782**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,382	0,028	0,140	0,022	0,000		
	N	45	48	27	49	39	42	49	
8 Zasebne podporne institucije.	Pearson C.	0,309*	0,300*	0,293	0,108	-0,020	-0,126	0,030	1
	Sig. (2-tailed)	0,032	0,029	0,130	0,441	0,903	0,421	0,841	
	N	48	53	28	53	40	43	48	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vir: Rodica, B. (2016). Dejavniki uspešnosti inovacijskega pristopa v malih in srednje velikih podjetjih – primer JV Slovenija. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.

Iz tabele 1 je razvidno, da večja usmerjenost k uvajanju inovacijskih aktivnosti na področju infrastrukture, nagrajevanju inovativnih zaposlenih, prilagajanju trženjskega spleta izbranim ciljnim trgom, sodelovanju s partnerji v drugih državah (z drugimi podjetji v skupini podjetij, dobavitelji opreme in materiala ...) pomembno vpliva na inovacijsko uspešnost podjetja, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega. To potrjuje tudi srednje močna pozitivna povezanost ($r = 0,548$, $p = 0,005$) med spremenljivkama nagrajevanje inovativnih zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega v obdobju med letoma 2010 in 2012. Zelo močna pozitivna povezanost ($r = 0,782$, $p = 0,000$) med spremenljivkama sodelovanje s partnerji – stranke ali kupci v drugih državah in dodana vrednost na zaposlenega pomeni, da večja usmerjenost k takšnemu sodelovanju vpliva na ustvarjanje višje dodane vrednosti na zaposlenega.

6 Sklep

Raziskovanje problema inovacijske aktivnosti podjetij nam omogoča, da razumemo inovacijski »ekosistem« in na nacionalnem nivoju spodbujamo razvoj in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost inoviranja malih in srednje velikih podjetij v hitro spreminjajočih se globalnih pogojih. Na podlagi rezultatov kvantitativne analize ugotovimo, da se razlikuje mnenje predstavnikov malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji o najpomembnejših dejavnikih, ki spodbujajo njihovo inovacijsko aktivnost. Predstavniki srednje velikih podjetij pripisujejo večji pomen strateškemu načrtovanju inoviranja, prilagajajo trženjski splet izbranim ciljnim trgom in proučujejo morebitne težave kupcev z namenom ponuditi novo ali boljše rešitev za zadovoljitev potrebe. Pri razvoju inovacij se opirajo predvsem na notranje znanje zaposlenih. Negativno mnenje predstavnikov malih in srednje velikih podjetij, do načrtovane in uporabljene inovacijske strategije države, predstavlja priložnosti za spremembe oblikovanja drugačnih, predvsem v spodbude usmerjenih nacionalnih inovacijskih politik. Ker menimo, da je za razvoj stalnih izboljšav v podjetjih ključno, da imajo oblikovano R&R skupino ali oddelek, kjer strokovnjaki določen del svojega delovnega časa namenijo le razvoju novosti in izboljšav, je smiselno uvajati ukrepe na nacionalni ravni, ki take aktivnosti v podjetjih spodbujajo.

Za izgradnjo znanja in upravljanje intelektualne lastnine je potrebno in po našem mnenju ključno, da podjetja uspejo določiti in razviti pravo inovacijsko strategijo, saj je iz rezultatov raziskave razvidno, da obstaja pozitivna povezanost med inovacijsko aktivnostjo in uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji, merjeno z višino dodane vrednosti na zaposlenega. V ustvarjanju inovacijskega okolja ima vodstvo oziroma vodstveni kader ključno vlogo pri strateškem načrtovanju inoviranja, zato jih po našem mnenju lahko opredelimo kot ključne usmerjevalce v iskanju inovativnih rešitev. Pri spodbujanju inovacijskih aktivnosti mora to vlogo prevzeti menedžment in spodbuditi zaposlene k stalnemu ustvarjanju novih znanj. Poskrbeti mora tudi za »vnos zunanjih znanj«, saj je predvsem v malih podjetjih znanje zaposlenih omejeno na manjše število zaposlenih. Razlike med

malimi in srednjimi podjetji se odražajo v načrtovani inovacijski politiki, na osnovi katere podjetja načrtujejo izboljšave in novosti. Dobro načrtovana inovacijska politika obsega tudi pridobivanje različnih finančnih spodbud. Pridobivanje finančnih spodbud je povezano z velikostjo in usposobljenostjo zaposlenih v podjetju. Mala podjetja imajo omejitve predvsem zaradi manjšega števila primerno usposobljenih kadrov in njihove obremenjenosti.

LITERATURA

1. Evropska komisija (2016a). Primerjava inovacijske uspešnosti: kako inovativna je vaša država? Spletna stran: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2486_sl.htm.
2. Evropska komisija (2016b). Annual Report on European SMEs 2015/2016.
3. Evropska komisija (2017). Regional Innovation Scoreboard, 2017. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23989>.
4. Evropska komisija (2013a). COM(2013) 624 final. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/SL/1-2013-624-SL-F1-1.Pdf>.
5. Evropska komisija (2013b). Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami.
6. Horizon 2020. The EU Framework Programme for Research and Innovation. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>.
7. Foreman Peck, J. (2012). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. Springer Science+Business Media, 41, str. 55–70.
8. Hustič, I. in Mulej, M. (2010). Some of the Main Factors of Innovative Renewal of Companies Operations. Organizacija, 43, št. 6, str. 238–246.
9. Kavčič, B. (2011). Usmerjanje ustvarjalnosti. 4. izd. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
10. Kok, J. et al. (2011). Do SMEs create more and better jobs? Brussels: EIM Business&Policy Research.
11. Likar, B. et al. (2011). Referenčni model inoviranja. Zaključno poročilo.
12. Mulej, M. et al. (2008). Inovacijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja. Ljubljana: Korona plus, Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
13. Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data / a joint publication of OECD and Eurostat. 3rd ed. OECD. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
14. Rodica, B. (2016). Dejavniki uspešnosti inovacijskega pristopa v malih in srednje velikih podjetjih – primer JV Slovenija. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
15. Rosi, M. (2011). Inovacijski sistemi – pregled Slovenskega inovacijskega sistema IRP – Inštitut za raziskovanje podjetništva. Projekt FREE, Maribor. Spletna stran: http://free.unideb.hu/portal/sites/free.unideb.hu/files/pregled_slovenskega_inovacijskega_sistema_final.pdf.
16. Rus, M. (2012). Podravje, regija inoviranja: Regionalni sistem inoviranja Podravja. Delovno gradivo. Maribor: Mariborska razvojna agencija. Spletna stran: http://mra.si/files/ris-podravja_celotna-studija_2012_final.pdf.
17. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (2015). Slovenska strategija pametne specializacije-S4. Ljubljana.
18. SPRINT (2013). Priporočila z naborom ukrepov za spodbujanje rasti inovativnih podjetij. Spletna stran: http://www.bistra.si/wp-content/uploads/2012/09/SPRINT_mjere_slo.pdf.
19. Tidd, J. et al. (2005). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons.

Kvalitet obrazovanja i koncepti razvoja univerziteta

UDK 378+005.336.3

KLJUČNE REČI: kvalitet obrazovanja, koncepti razvoja univerziteta

POVZETEK - U radu se metodom teorijske analize sagledava stanje na polju kvaliteta visokog obrazovanja i odnos ovoga sa konceptima razvoja univerziteta. Smatra se da je akademska zajednica Srbije odraz društva u kome su časni, talentovani i vredni članovi te zajednice ugroženi plagijatima, predatorskim časopisima, a nacionalne institucije, univerziteti i instituti očitali su brojne teme u srpskom visokom obrazovanju i nauci. Muk akademske zajednice Srbije je muk institucija i pojedinaca koji stvara razočarenje i osećaj bespomoćnosti da se o kvalitetu obrazovanja promišlja iz ugla novih koncepata kojima bi se pokretala refleksivna otvorenost, prevazilažila kultura »individualizma« i pravili veći iskoraci ka saradnji i kritičkom preispitivanju. U radu se dalje obrazlažu koncepti koji sugerišu načine participativne i refleksivne otvorenosti za restrukturisanje univerziteta u pravcu prednosti timske konvergencije, zajedničkih vrednosti, respekta međusobne brige i cenjenosti u odnosu na dosadašnje procese linearnog upravljanja promenama.

UDC 378+005.336.3

KEY WORDS: education quality, concepts of university development

ABSTRACT - Using the method of theoretical analysis, the paper deals with the condition of quality of higher education, as well as its relations to the concepts of the university development. It is generally considered that the academic community of Serbia reflects the society in which its honourable, talented and diligent members are jeopardised by the plagiarism and predatory journals, while national institutions, universities and institutes have remained silent at numerous topics related to Serbian higher education and science. Silence of the academic community of Serbia is the silence of institutions and individuals, causing disappointment and feeling of helplessness standing on the way to reflect on the quality of education from the perspectives of new concepts, which would initiate reflexive openness, overcome the culture of "individualism", and make bigger step towards cooperation and critical reconsideration. The text further explains the concepts suggested by some authors, which suggest the ways of participative and reflexive openness for university reconstruction leading to promotion of team convergence, common values, respect of mutual concern and appreciation as compared to the former processes of linear management change.

1 Uvod

Kvalitet obrazovanja i koncepti razvoja univerziteta teme su kojima se poslednjih decenija bavi Srbija, ali i Evropa, pa i svet. A, svedoci smo da pitanja vezana za ove oblasti društvenog razvoja ne tako retko potresaju akademsku zajednicu, te se sve češće nalaze na udarnim mestima u javnim glasilima. A, ona kao alarm signalizuju da se sistem urušava, kvalitet nestaje, a koncepti promena, utisak je, sve su dalji od funkcionalnosti. Složenost problematike kreće od nedefinisanosti samih pojmova, kao što je, recimo, kvalitet obrazovanja, i ide do strukturnih promena ovih oblasti, odnosno do modela, koncepta razvoja jedne i druge oblasti.

U pokušajima da se sagleda stanje na polju kvaliteta visokog obrazovanja i odnos ovoga sa konceptima razvoja univerziteta nameće se utisak da je otvorenih pitanja više nego što bi se moglo u ovom tekstu ozbiljno razmotriti, te se u ovom slučaju prihvata kao realan zadatak da se neki od složenijih, koji u sebe uključuju više problema samo skiciraju i time podstaknu misli o promenama koje su uzdrmale univerzitet, a pre njega i samu nauku.

Namere ovoga teksta nisu, dakle, da sagleda sve dimenzije istih, kao ni da predvidi njihove posledice, nego da podstakne refleksije o pitanjima koja bi danas možda bila prioritarna, i to ona koja stoje u osnovi pretnji da ugroze nauku, a i univerzitet, jer jedno bez drugog ne funkcionišu. Promenjen je društveni kontekst, sistem vredosti, filozofija života i sve što uz to ide, a ovo, naravno, nije moglo da zaobiđe ni učenost i umnost. Pomenuće se najpre promene na metanaučnom nivou koje su izazvale sukob paradigmi koji se samo naizgled smiruje, ali se njegova suština ne prevazilazi, kao ni razmišljanja o kontroverzi interpretativizma u okviru ovog sukoba. Ukazaće se na tendencije neoliberalne ideologije u oblasti visokog obrazovanja i modele kojima univerzitet pokušava da odgovori na zahteve postmodernog zeitgeist-a. A, daće se i nekoliko nalaza eksplorativnih istraživanja kao ilustracija dometa dosadašnjih strukturnih promena univerziteta u Srbiji.

2 Promene koje su uzdrmale savremenu nauku i univerzitet

Ako uzmemo u obzir nalaze istraživanja po kojima postoji ozbiljan pad kvaliteta obrazovanja u Engleskoj, Danskoj, SAD-u i Australiji, kao i da su holandski istraživači našli da obrazovni efekti opadaju od uvođenja studija po Bolonjskom sistemu (Bok, 2005), onda se pitanje kvaliteta obrazovanja na savremenim univerzitetima otvara kao kompleksno pitanje oko čijeg se, čak i samog pojma – još nije postigao konsenzus. No, pre nego se dotaknu promene i pitanja u domenu definisanja samog pojma kvaliteta obrazovanja, značajno je pomenuti kontekst kome se iste formiraju.

Veliki tehnološki i naučni napredak XX veka po ocenama mnogih (Golubović, prema: Gojkov, 2013) nije bio dovoljno podsticajan u socijalnom i kulturnom smislu, te je očito socijalno i kulturno zanemarivanje supstancijalnih sfera ljudske egzistencije, redukovani socijalni i kulturni koncepti u smislu rasta ljudskih kapaciteta, što se manifestuje kao naglašena nesposobnost ljudi da razumeju kompleksnost postmodernog sveta, koji pod uticajem globalizacije gubi nadu u mogućnost borbe protiv dehumanizacije individua i društva, u sve vidljivijoj rastućoj depresiji ne samo u društvima tranzicije nego i u razvijenijim. U načinu na koji se vrše reforme obrazovanja vidi se sve jača naglašenost utilitarnih pristupa shvatanju sveta, a u prenošenju znanja, kojima se individue pripremaju za život, pre svega, načini prilagođavanja postojećoj strukturi moći, što u vreme globalizacije, umesto boljem razumevanju među ljudima različitih kultura vodi širenju ksenofobije i podsticanju borbi protiv »neprijatelja«, čime se opravdavaju stalni ratovi u svetu (ibidem). Tako život i stvarnosti

koju ljudi mogu sve manje da razumeju, a još manje na nju da utiču, stvara virtuelna stvarnost, koju nudi digitalna tehnologija kao postmoderna način života, čime ljudi bežeći od stvarnosti pod utiskom da nema načina da reše narastajuće probleme globalne krize, rezignirano prihvataju stanje nemoći da se na kreativan način uključe u život i pokušaju da nešto promene (Gojkov i Stojanović, 2015, str. 136). Društveni kontekst XX veka smatra se tako osnovom »kulturnog pada«. Štetne posledice »tehnološke civilizacije« predočavao je još 60. godina prošloga veka Horkhajmer (Horkhajmer, 1963, str. 67), naglašavajući da tehnički napredak prati proces dehumanizacije. A, iza ovoga jasna je koncizna dijagnoza postmoderne, koju jednostavno ilustruje Sloterdijk (Sloterdijk, 2001, str. 47) nazivom »entropijsko stoleće«, u kome vladaju »entropijski kvaliteti stare kulture« i period »etničke paranoje«, kao i opis A. Džona, I. (Džon), koji postmoderna iz ugla kulture opisuje kao raskid sa pojmom kulture kao »načina života« i kao integrativnog faktora »sveta života« (Golubović i Jarić, prema: Gojkov, 2013, str. 46). Tako bi se moglo reći da je kraj XX veka obeležilo alarmantno skretanje sistema vrednosti sa filozofskog utemeljenja osnovnih filozofskih pitanja egzistencije ka suženoj definiciji ekonomskih interesa, koja čitav društveni razvoj svodi na ekonomsku racionalnost, izraženu profitom, a sve ovo ide u cinizam, očaj i moralnu ravnodušnost. Na znanje se gleda kao na robu, znanje ima oblik vrednosti, sticanje znanja odvaja se od obrazovanja, individualizam vlada scenom, moralni aspekti obrazovanja zanemaruju se. Etika odgovornosti globalizacije se zaobilazi (ibidem, 32)¹.

Prethodne konstatacije mogu izgledati izlišno, jer se na prvi pogled ne vidi njihova veza sa pogledima na znanje. Narativni karakter znanja, kako ga u postmodernom značenju shvata Liotar, njegova legitimisanost u prenošenju velikih priča, obeležnost mitskim diskursom i neupitnošću, kao osnovnim odrednicama za kvalifikaciju podvodi se pod »primitivni obrazac prenošenja znanja«. Savremena nauka se svojim uobičajenijima legitimisala, s jedne strane, spekulativnom sveobuhvatnošću u okviru filozofije, a s druge strane, pozitivizmom i egzaktnom proverljivošću u obrascu prirodnih nauka – legitimacija je sada izgubila svoje tradicionalne karakteristike. U postmodernom društvu nauke više ne mogu da budu sistematizovane pod vidom jedinstva celine koja onda garantuje i istinitost u tradicionalnom smislu. Potrebno je, dakle, dalje sagledavati mesto postmoderne naučne paradigme i njene mogućnosti, za koje ovde možemo otvoriti pitanje: koliko obećavaju sliku civilizacijskog okvira

¹ A, dokle idu tendncije globalizacije obrazovanja i šta će one pokrenuti možda dobro ilustruje sledeći zapis: »Milijarder nudi milione za dva naučna projekta«: Čarls Čen Jidan, jedan od osnivača kineske internet kompanije »Tencent«, nudi skoro osam miliona dolara godišnje za dva naučna projekta koji imaju potencijal da transformišu globalno obrazovanje. Nagrada ima za cilj da podstakne razvoj inovativnih istraživačkih projekata u oblasti obrazovanja, koji će moći da se primene u celom svetu. Univerziteti, vlade i think-tank organizacije sa velikim entuzijazmom reaguju na nagradu, a vodeće američke obrazovne ustanove poput Harvarda i MIT-ja već su nominovali nekoliko kandidata. Ukoliko se dokaže da su efikasni, čak i lokalni projekti mogu da osvoje nagradu. Dobitnike nagrade biraće nezavisni komitet stručnjaka za obrazovanje, predvođen dr Koičirom Matsuurom, bivšim generalnim direktorom UNESCO-a. Kako navode, traže projekte koji su inovativni i održivi, reformišu postojeće obrazovne strukture i mogu da odgovore na buduće izazove u domenu obrazovanja (www.academlink.com/blog/view/51490/milijarder-nudi-8-miliona-dolara-za-dva-nauna-projekta, 7. IV 2017).

uopšte, kao i naučnog razvoja pod vidom mnoštva međusobno nezavisnih naučnih i drugih diskursa?

Potrebno je dalje primetiti da u savremenom postmodernom društvu znanje ima značajno drugačije mesto. Prava bi postmoderna sredina, bar prema intencijama, trebalo da bude deideologizovana, a znanje ne bi trebalo biti legitimisano na ideološki način tradicionalnim vrednosnim i normativnim obrazascima. Ovako deklarativno formulisani ciljevi treba dalje da nađu argumentaciju za mogućnosti ostvarivanja u životu. Potrebno je, dakle, ovakve socijalne orijentacije određene vrednosnim kategorijama jednakosti, slobodom i pravima svih društvenih slojeva teorijski objasniti. Ovim bi se dalje sigurnije moglo prilaziti i pitanjima koja se odnose na tradicije znanja koje su sada dovedene u sumnju. Epistemološke sigurnosti i čvrsto određene granice akademskog znanja, takođe su dovedene u pitanje »objavom rata opštosti« i poricanjem sveobuhvatnijih, jedinstvenih pogleda na svet; opšte razlike između visoke i niske kulture, odbačene su insistiranjem da su proizvodi tzv. masovne kulture, popularne i narodne umetničke forme valjani predmeti istraživanja; prosvetljujuća korespondencija između istorije i progressa i modernističke vere u racionalnost, nauku i slobodu pretrpele su duboko ukorenjeni skepticizam; jasno određen i jedinstven identitet humanističkog subjekta zamenjen je pozivom na narativni prostor koji je pluralizovan i fluidan².

²Ovo je očito u postupcima triangulacije, kojima se zanemaruje sledeće: Danas se sve češće sreću brojni pokušaji da se sumiraju vrste epistemoloških problema koji postoje unutar konstruktivističkih i interpretativističkih pogleda i čije trenutno stanje odražava sitnitički impuls postmodernog zeitgeist-a. Decenijama nakon nastanka u izazovima scientizmu i naporima da se istraživanjima u društvenim naukama vrati osnovni fokus na svakodnevni svet proživljenog iskustva, fenomenološko-interpretativna perspektiva se sada stapa sa saznanjima iz konstruktivističke epistemologije, feminističkih metodologija, postrukturalizma, postmodernizma i kritičke hermeneutike. Ova težnja da se ponovo opisuje i rekonceptualizuje prouzrokuje lepezu konfliktnih razmatranja i pokazuje da su kontroverze u »kući« daleko intelektualno vitalnije i interesantnije od simplificističkih debata između tzv. kvantitativnih i kvalitativnih metodologija koje se i dalje vode u nekim akademskim krugovima. Izazovi iznutra usmereni su na: uporne probleme kriterijuma i objektivnosti, nedostatak kritičkog oslonca, problem istraživačevog autoriteta i zbrku psiholoških i epistemoloških tvrdnji.

Paradigme, kao osnovni sistemi verovanja, zasnovani na ontološkim, epistemološkim i metodološkim pretpostavkama posmatraju se kao niz temeljnih verovanja (ili metafizika) koje se bave osnovnim ili prvobitnim principima; predstavljaju pogled na svet koji definiše prirodu »sveta«, mesto pojedinca u tom svetu, i raspon mogućih odnosa s' tim svetom i njegovim delovima. Dakle, prihvataju se jednostavno na temelju vere (bez obzira na to koliko su dobro argumentovane); nema načina utvrditi ²njihovu krajnju istinitost. Jer da je drugačije, filozofske rasprave kojima se i danas još vodi rat među sukobljenim paradigama davno bi nestale.

Ovde bi se moglo postaviti pitanje zašto su prethodno isticana ograničenja metodoloških paradigmi i naglašavana verovanja kao suštinske karakteristike metodoloških paradigmi koje se i danas nalaze u dubokom sukobu, a odgovor bi se možda mogao tražiti u pravcu razmišljanja o činjenici da, iako se danas sve češće u nauci nastoji triangulacijom premostiti jaz između objektivističke i interpretativističke matrice mišljenja i verovanja, pa i da se uz zajedničke nemoći prizove u pomoć teorija haosa za tumačenje nekih nalaza, ipak ne bi trebalo zaboraviti konstatacije o *odnosima između ontoloških pretpostavki i iz njih proisteklih epistemoloških pretpostavki, te posledica ogлуšenja o ove stavove.*

A, drugi razlog je u činjenici da, iako čovek u sve više narastajućoj nesigurnosti sveta u kome živi ima nasušnu potrebu za jasnoćom i redom, te s' toga nije u stanju da se sukobi sa dinamičnošću koju

3 Postmoderni okvir teorija o znanju kao faktor kvaliteta obrazovanja i koncepta razvoja univerziteta

Kratko je skiciran kontekst, kao uvod u shvatanje postmodernog okvira u koji se smeštaju savremene teorije o znanju, jer se otvaraju pitanja uvođenja i nadmoći ekonomije nad celinom društvene egzistencije u funkciji ekskluzivne »ekonomske racionalnosti«, utilitarističke orijentacije ka efikasnosti i uspehu kao najpriznatijim vrednostima, potrošačke interpretacije svih rezultata rada, uključujući obrazovna ostvarenja, kao »robe« koja je proizvedena i na njenu proizvodnju će se sve više gledati kao na robu koja je stvorena da bi se prodala. Tako znanje prestaje da bude svrha sebi samom, ono dobija »upotrebnu vrednost«. Ovo se smatra karakteristikom koja legitimise postmodernu, analitičari zato konstatuju da je postmoderna mogla sedemdesetih ostati samo evropski akademski hir, da nije došlo do promena u razvoju nauke i politike što joj je dalo pravi značaj. Za kulturu važi isto, naglašena je masovna industrijska proizvodnja kulture. Z. Golubović ističe pauperizaciju kulture kao obeležje kraja XX veka sa ograničenjima koja je nametnula postmoderna zapadnoj tehnološkoj i digitalnoj civilizaciji, obeležavajući je »nedostatkom velikih ideja«, depersonalizacijom ljudskih komunikacija i rehabilitacijom nacionalne tradicije bez kritičkog preispitivanja kao pobune protiv jednostrano nametnute globalizacije sa evrocentričnim obeležjima, koja preti da potisne istorijski izgrađene identitete i izaziva oživljavanje populizma u kulturi (Darendorf, prema: Golubović i Jarić, n. d., str. 45). Dakle, moglo bi se zaključiti da je u tesnoj vezi sa postmodernom i pojava relativizovanja naučnih filozofskih pojmova i istraživanja, koja se u Srbiji manifestuje kao poricanje suštine filozofskog diskursa kao kritičkog preispitivanja i razumevanja egzistencijalnih pitanja i modernosti, kao odnosa prema savremenoj stvarnosti, etosu. U osvrtu na ovaj aspekt posmoderne ima smisla prihvatiti stav U. Eka o naglašavanju potreba da se pravi razlika između onoga što se sme, treba raditi i šta se ne sme raditi, a ovo zahteva kritičku moralnu procenu i suprotno je stanovištu value free science (ibidem, 32). Ovakav, kao i negativan stav prema nauci koja se oslobađa svog filozofskog osnova, sreće se kod mnogih autora, a vodi u instrumentalnu racionalnost (Gojkov, op-cit.-2015, str. 11)³.

uz to još uvek nije bio u prilici ni da kognitivno shvati, jer mu se stvarnost do sada u nauci već 3–4 stoleća unazd tumačila onako kako mu je njegov kognitivni sistem predstavljao, ipak ostaje pitanje u kojoj meri istraživači mogu sebi dozvoliti zanemarivanje preskriptivnosti metanaučnih nivoa i odnose elemenata unutar nivoa metanauke (filozofski, metatorijski, empirijski), tako i odnose između nivoa metanauke, jer se time zaboravlja osnovni princip unutarnje konzistentnosti paradigme, njena suština.

Upravo ova tačka, *unutrašnja konzistencija sporna je i za triangulaciju*, odnosno *moćnosti da se pomute linije između nauke i umetnosti interpretacije*, jer je ovde reč o različitim ontologijama, epistemologijama, aksiologijama, ili rečeno savremenim shvatanjem, *različitim verovanjima*. Na kraju prethodnih napomena izgleda da je stvarnost, prirodna, kao i društvena za nauku još uvek velika enigma. Kao istraživači mogli bismo se radovati savršenstvu prirode, pa i čovekove i diviti se shvatanju o savršenosti determinističkog haosa u kome stvarnost funkcioniše, jer zadivljuje shvatanje nedokučenosti i osećaj beskonačnosti u kojoj istraživači mogu utoliti svoje eksplorativne motive.

³A, o tome koliko je uzelo maha u stvarnom životu i koliko efikasnosti postoji u sadašnjima konceptima razvoja univerziteta možda može da svedoči i nedavna odluka o nultoj kvoti na studiju filozofije, koja

Nakon prethodnih konstatacija da socio-politički kontekst postmodernih društava sa dominirajućom neoliberalnom ideologijom, koja teži ka čistoj ekonomskoj racionalnosti i svodi individuu na zavisnike »ekonomskog uspeha« kao osnovnog kriterijuma ponašanja čoveka »potrošačkog društva«, sledi neosetljivost na moralne norme, zagovarane u Kantovom kategoričkom imperativu - moralni nihilizam, kako moralnost postmoderne vide mnogi autori danas (ibidem, str. 12).

Prethodnim konstatacijama o promenama na polju shvatanja znanja i metodoloških paradigmi učinjen je korak bliže ka razumevanju otvorenih pitanja u drugim aspektima nauke i visokoškolskog obrazovanja. Jedno od njih, trenutno vrlo aktuelno u svetskim razmerama je kvalitet znanja⁴.

Kvalitet visokoškolske nastave suštinska je odrednica strategija održivog razvoja i uslovljen je uslovima visokokompetitivnog globalnog tržišta. Održivi razvoj podrazumeva upravljanje promenama koje se ne zadržavaju na adaptivnim odgovorima okruženju, nego inovativnost razvoja podrazumeva kompetencije među kojima posebno mesto pripada spremnosti za promene, što iz ugla psihologa znači prisustvo visoko razvijene fleksibilnosti, kreativnog i nedogmatskog mišljenja, sposobnost prihvatanja pluraliteta ideja, tolerisanja neizvesnosti u kognitivnom smislu, a u konativnom inicijativnost, inovativnost i spremnost za preuzimanje rizika (Đurišić - Bojanović, 2008, str. 45). Promene u visokoškolskom obrazovanju, nastale Bolonjskim procesom, trebalo je da doprinesu ostvarenju ovih tendencija.

Danas se o kvalitetu dosta piše, ali se još nije došlo do saglasnosti o tome šta u stvari predstavlja kvalitet. U literaturi se sreće konstatacija da je kvalitet društveno konstruisan koncept (Stančić, 2012, str. 289), zavistan od vrednosti konteksta u kome se o njemu govori (Stančić, str. 289). Diskusije konstatuju da su aktuelni pristupi fenomenu kvaliteta zasnovani na spoljašnjoj kontroli ishoda (mehanicističko-tehnicistička orijentacija i ekonomska logika), te se kao alternativa javljaju zagovornici sociokulturne i kritičke struje u pedagogiji, koja insistira na uvažavanju suštinskih karakteristika fenomena obrazovanja (jedinственost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). Ovakav pristup podrazumeva da svi akteri stvaraju zajedničku viziju kvaliteta i tragaju za adekvatnijim putevima njegovog doseganja (Stančić, str. 302), što od visokoškolske didaktike oče-

je naterala studente na organizaciju prvog Studentskog sabora na kojem je odlučeno o daljnjoj blokadi nastave (www.academlink.com/blog/view/52260/koji-problemi-mue-hrvatske-studije-ve-20-godina-izato-se-ukida-studij-filozofije).

⁴Na koji se način sledeći tekst može dovesti u vezu sa temom ovoga teksta i činjenicom da se na nekim fakultetima u Srbiji za izbor u zvanje docenta traže kao uslov postdoktorske studije, koje podrazumevaju najmanje godinu dana studija na inostranim univerzitetima?

Za nedelju dana skoro 200 doktora nauka – Srbija je za samo sedam dana dobila 187 doktora nauka. Sedmica u kojoj je odbranjeno verovatno najviše disertacija u istoriji srpskog obrazovanja, bila je na kraju prethodne školske godine, a ovako veliki broj nastao je jer su doktorandi koji su studije počeli po starim programima mislili da će od 1. oktobra 2016. izgubiti pravo da završe školovanje. Tako je u 2016. godini odbranjeno 1.459 teza, dok je godinu ranije Srbija dobila 1.252 doktora nauka ... (www.academlink.com/blog/view/52316/za-samo-sedam-dana-187-doktora-nauka,7. IV 2017).

kuje više snage na fokusiranju emancipatornih pristupa učenju u smislu stvaranja »kulture kvaliteta znanja«.

4 Dometi Bolonjskog koncepta razvoja visokoškolske nastave

Dosadašnji dometi reformskih tokova visokoškolske nastave i intencija Bolonjskog procesa dosegli su, uglavnom, do strukturnih promena, koje su usmerene ka koherentnosti evropskog visokoškolskog prostora: kao preduslovu veće pokretljivosti profesora i studenata ... Suštinske promene koje bi direktno doprinosile kvalitetu studija nisu još u dovoljnoj meri manifestne, te je visokoškolska didaktika u ovoj situaciji u poziciji da mora da preispituje svoje koncepte, a u okviru njih i metode poučavanja, jer su one u direktnoj vezi sa kvalitetom studija. U sklopu ovoga značajno mesto pripada kreativnosti i metakogniciji kao indikatorima nivoa kvaliteta visokoškolske nastave. Terminološke nesuglasice usložavaju bavljenje kvalitetom visokoškolske nastave, te je radi jasnijeg sagledavanja aspekata kvaliteta (kreativnost, metakognicija, stilovi učenja ...), o kojima se kao indikatorima kvaliteta visokoškolske nastave u ovom tekstu govori, potrebno zadržati se još malo na tome.

5 Složenost promena konteksta i koncepti razvoja univerziteta

Iz prethodnog teksta moglo se zaključiti da su obrazovanje i nauka, tj. istraživanja opterećeni iz više uglova složenim problemima za koje bi se moglo reći da su zajednički nauci i obrazovanju u celom svetu, ali ima i onih koji su se kao specifikumi manifestovali na našem tlu, u Srbiji, posebno poslednjih decenija⁵. Nalazi naših, a i evropskih istraživača konstatuju da kvalitet znanja i sposobnosti opada od uvođenja studija po Bolonjskom sistemu, što je kompleksno pitanje i oko čijeg se, čak, i samog pojma – još nije postigao konsenzus, a naslovi u štampi ozbiljno upozoravaju o padu kaliteta⁶. O ovome se malo govori, jer je, kako se u javnim glasilima piše, akademska oštrica otupela, a časni, talentovani i vredni članovi te zajednice ugroženi plagijatima, predatorskim časopisima, učitali; nacionalne institucije, univerziteti i instituti oćutali su brojne neprijatne teme u srpskom visokom obrazovanju i nauci (NIN, br. 3444). Muk akademske zajednice Srbije je muk institucija i pojedinaca koji

⁵AcademLink: TEMA U FOKUSU Za koga se piše doktorat?

»Prema jednoj statistici, prosečan broj čitalaca jednog doktorata je samo 1,6, uključujući i autora. Tom rečenicom, urednik časopisa Nature nedavno je započeo komentar o budućnosti doktorata. Doktorat je izraz poverenja, smatraju urednici knjige i autori eseja »Doktorati u prozi: Ilustrovane priče« Nikola Zdravković, pomoćnik urednika časopisa Elementi i Ivan Umeljčić, urednik izdanja Centra za promociju nauke. Međutim, od svih radova koje istraživač napiše, doktorat je najmanje poznat, kako među kolegama tako i u široj javnosti ... (www.academlink.com/blog/view/51676/za-koga-se-pie-doktorat). Da se u javnosti ne bi govorilo samo o doktoratima u čiju se originalnost sumnja, potrebna je bolja komunikacija naučnika i publike, tvrde autori ovog izdanja« (www.academlink.com/blog/view/51702/doktorat-u-prozi-pribliavanje-doktorskih-tema-javnosti, 7. IV 2017).

stvara razočarenje i osećaj bespomoćnosti da se o kvalitetu obrazovanja promišlja iz ugla novih koncepata kojima bi se pokretala reflektivna otvorenost, prevazilazila kultura »individualizma« i pravili veći iskoraci ka saradnji i kritičkom preispitivanju. Stanje na polju nauke i visokog obrazovanja odraz je stanja u društvu tranzicije bez kraja koja svakako otežava inače sporo rešavanje savremenih promena na polju nauke i obrazovanja u svetskim razmerama. A, za razmere složenosti promena koje su uzdrmale univerzitet, a pre njega i nauku dovoljna je napomena da je reč o promenama na metanaučnom nivou koje su izazvale sukob paradigmi koji se samo naizgled smiruje, ali se njegova suština ne prevazilazi, kao ni razmišljanja o kontroverzi interpretativizma u okviru ovog sukoba o čemu je u fus notama dato nekoliko napomena. A, kako je prethodno pomenuto obrazovna politika se još bavi strukturnim promenama koje nisu u stanju da same generišu kvalitativne pomake u smislu kompetencija koje svet rada, a i ličnosti u savremenom okruženju u globalnim razmerama očekuju. Neke od kočnica prepoznate su i više puta saopštavane na naučnim skupovima povećanim kvalitetu visokog obrazovanja, ali, nažalost, bez efekta, jer akademska zajednica čuti, a dobrim delom učutkana je i načinima vrednovanja njenoga rada⁶, koji se u odnosu na izbor u zvanja retroaktivno menjaju, dakle, nakon pet godin rada, pred reizbor promene se načini vrednovanja i propišu naslovi časopisa u kojima moraju radovi biti objavljeni. A, u sklopu ovoga izgleda da je važnije imati jedan rad u časopisu sa spiska koji je Ministarstvo odobrilo nego naučnu monografiju. U istu grupu problema spada i činjenica da se minorizuje češće na naučnim skupovima i objavljivanje u domaćim časopisima, što će, ako se ovako nastavi, dovesti dotle da će manje naučnici međusobno razmenjivati misli direktno, a domaći časopisi će nestati, što se već u Srbiji oseća. Zašto je Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u Srbiji vredniji rad u inostranom časopisu nego u domaćem, koji ispunjava sve međunarodne kriterijume, nije jasno, posebno ako se uzme u obzir činjenica da je vreme za objavu radova u inostranim časopisima dugo, a i cena za naše istraživače nedostižna. Dakle, ako podvučemo ovde crtu, dolazimo dotle da, ako zavirimo u referat komisije za izbor u zvanja, vidimo samo kategorije radova i broj bodova, a suština, ideje kojima se autor bavi njihove domete, a time i nivo kompetentnosti ne vidi se. Jedno od, takođe, značajnih pitanja je i ono koje se odnosi na strategije i standarde, koje se ili ne ostvaruju, kao što je sličaj sa strategijom obrazovanja, ili sputavaju razvoj delatnosti koju bi trebalo efikasno da organizuju, što se odnosi na standarde za akreditaciju ustanova i programa u visokoškolskom obrazovanju. A, o nelogičnostima, terminološkoj neodređenosti i nerazumevanju pedagoške osnove procesa visokog obrazovanja u standardima govori, pored ostalog, i veličina grupa za predavanja i vežbe, nerazjašnjena razlika između stručnih i akademskih studija, pojam aktivne nastave, usklađivanje broja pročitanih strana sa brojem bodova i potpisivanje ugovora sa studentima o ovome i sličnim aspektima organizacije studija, čime se gubi smisao pedagoškog rada i svodi obrazovanje na odnose karakteristične za korporativne sisteme (ne uvažavaju suštinske karakteristike fenomena obrazovanja – jedinstvenost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). U istu grupu standarda koji daju

mehanicističko-tehnicistički predznak⁶ i ekonomsku logiku strategiji spada i broj časova nastavnika i asistenata (do 12 časova nedeljno je moguće opterećenje, a ono nije redak slučaj u praksi i sl.). A, ako uzmemo u obzir i činjenicu da jedno naučno istraživanje podrazumeva godinu dana ozbiljnog rada, kao i nedovoljnu motivaciju studenata za samoorganizovano učenje, što od nastavnika traži puno vremena za česte provere kao ekstrinzičnu motivaciju, onda je jasno koliko su standardima skolarizovane studije i koliko odudaraju od proklamovanih tendencija ka emancipatornoj funkciji. Nastavnici sve manje mogu na predavanjima da govore o nalazima svojih istraživanja, jer ih teško mogu i ostvariti, zatrpani kolokvijumima i sl., čime bi studentima prenosili i strategije eksplorativnog učenja i kreativnog mišljenja. I da se dalje ne nabraja, jer su svima koji su u visokom obrazovanju jasni standardi kojima se ograničava »koncept otvorenosti«⁷, kao i generativni organizacioni model promena, koji za razliku od algoritamskih, prediktivnih, mehaničkih procesa promena na univerzitetu uzima u obzir divergenciju problema i konflikata koji zahtevaju sistematične i kreativne pristupe, intuitivne i kritičke procese da bi se razvile nove perspektive. U suštini ovakvih pristupa promenama stoje filozofske ideje koje su usmeravane unutrašnjom potrebom univerziteta koje za cilj imaju poštovanje osnovnih principa na kojima se on zasniva⁸.

Nalazima brojnih istraživanja je potvrđeno da je značajna odlika tima funkcionalnost i kognitivna složenost, koja izrasta iz sposobnosti članova da dele moć sa drugim

⁶Promene u visokoškolskom obrazovanju, nastale Bolonjskim procesom trebalo je da doprinesu ostvarenju ovih tendencija. Konstatuje se (Little, 2000, str. 64) da su aktuelni pristupi fenomenu kvaliteta zasnovani na spoljašnjoj kontroli ishoda (mehanicističko-tehnicistička orijentacija i ekonomska logika), te se kao alternativa javljaju zagovornici sociokulturne i kritičke struje u pedagogiji, koja insistira na uvažavanju suštinskih karakteristika fenomena obrazovanja (jedinственost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). Ograničenost prostorom ne dozvoljava šire objašnjenje navedenih organizacijskih koncepata i njihovog doprinosa kvalitetu visokog obrazovanja, ali bi se podvukao značaj bavljenja ovim pitanjima, jer izbor strategije, način sprovođenja tih promena, odnosno pokušaji da se sistem transformiše u novo »produktivnije« stanje podrazumeva organizacijski koncept koji će uzeti u obzir ne samo strukturni nivo promena, dakle, neće zanemariti kompleksnost, širinu i dalekosežnu složenost sistema, promenu filozofije života u postmoderni i njen uticaj na filozofiju vaspitanja i novu pedagošku paradigmu u čijem je središtu pojedinac i njegov celovit razvoj (Jacobs & Farrell, 2001, str. 67). Tako se kao značajni ističu i zahtevi za celoživotnim učenjem, za jačanjem etike odgovornosti i sve izraženijem orijentiru na samosvesnog, kooperativnog i kreativnog pojedinca (humanistički modeli, emancipacijsko vaspitanje, učenje u slobodi ... (Jaspers, 2003).

⁷Jedan od modela »koncepata otvorenosti«, koji sugeriše načine kako se visoki profesionalci mogu navesti da prihvate nove ideje je Sengeov model participativne i refleksivne otvorenosti (prema: Bok, 2001, str. 78), sa podrazumevanom integracijom istih. Pogled u sebe i spremnost da se dovede u pitanje i izazove sopstveno mišljenje i uvaži stav da svaka sigurnost koju smo ikada imali, u najboljem slučaju predstavlja samo hipotezu o svetu, u osnovi je refleksivne otvorenosti. Korak dalje od ispitivanja sopstvenih ideja je i istovremeno ispitivanje tuđeg mišljenja, što obezbeđuje sigurniji put restrukturisanju univerziteta dok uči da pređe sa kulture »individualizma« na kulturu koja se oslanja na saradnju i kritičko ispitivanje (Jaspers, 2003, str. 56).

⁸Fundamnetalni principi koji su u suštini same ideje univerziteta, koji bi se mogli očuvati, uz održavanje jasnog kursa akcija u složenoj razvojnoj aktivnosti koju podrazumeva reforma univerziteta bili bi: da akademski lideri odluke razvijaju dok se stvaraju nova saznanja tokom stvarnog procesa promena, te su stoga principi nelinearni, a mešavina stavova i vrednosti kompleksna; od izuzetnog je značaja snaga grupe za definisanje problema i stvaranje znanja, a važne su i kolaborativne grupe, koje mogu testirati sopstvena i tuđa shvatanja, što je važan mehanizam, za razumevanje problema i pojava.

članovima tima ... Autori se ne pozivaju na zajedničke ciljeve i svrhe koji spajaju članove tima, nego su nalazima potvrđene hipoteze o oslanjanju timova na timsku »konvergenciju« (povezanost) u odnosu na zajedničke vrednosti, respekta, brigu i cenjenost. Dosadašnje promene na univerzitetima, unazad dve–tri decenije, nisu imale karakteristike ovakvih koncepata. Za zadnjih pet godina imali pet izmena Zakona o visokom obrazovanju za koje se smatra da su bile samo kozmetičke i da su se, uglavnom, odnosile na usaglašavanje sistema visokog obrazovanja sa evropskim sistemom, odnosno strukturne promene, a vršene su, čak, i kada nije viđena suština, smisao promena (primer: skraćene studije) te nije dolazilo do izražaja generisanje rešenja eksternim ili internim okolnostima, kao ni zajedničko konstruisanje značenja, a izostao je i tzv. Kružni dijagram (šire o modelu videti u: Lalović et al., 2011, str. 23), koji u adaptivno generativnom modelu počinje od analiza potreba, a završava se evaluacijom, koja bi trebala da ima karakteristike merenja kompetencija koje su studenti ostvarili.

A, da bi prethodne konstatacije dobile empirijsko potkrepljenje navešće se, samo kao primer, nalazi jednog istraživanja, čiji su dometi u smislu kvaliteta visokog obrazovanja i bavljenja studenata, budućih naučnika naukom, višeznačni.

Nalazi eksplorativnog istraživanja⁹ tematike kvaliteta visokog obrazovanja, odnosno dosadašnjih efekata Bolonjske reforme univerziteta, govore da su dosadašnji koraci iz ugla organizacijskih koncepata i njihovog doprinosa kvalitetu visokog obrazovanja nedovoljno efikasni, tako da strukturne promene nisu dovoljno funkcionalne, jer nisu uspele da inaugurišu sistem koji bi bio u skladu sa promenjenom filozofijom života u postmoderni i njenom uticaju na filozofiju vaspitanja i nove pedagoške paradigme koje u središte stavljaju pojedinca i njegov celovit razvoj (nalaze drugih istraživanja videti u: Gojkov et al., 2014, str. 223). Na ovo ukazuju i nalazi istraživanja koji zadiru u suštinska pitanja svrhe učenja, koja ima predznak instrumentalizovanog znanja, upotrebljivosti, a kompleksne sposobnosti, odnosno kompetentnosti, očekivane u kvalitetu studija u Evropskom kvalifikacijskom okviru (Evropski savet, 2008, str. 67), ne nalaze se u indikatorima kvaliteta na očekivanom nivou (Gojkov et al., 2014, str. 123).

⁹Uočljivo je slabo manifestovanje kritičkog mišljenja (stepen izraženosti skeptičnog razmišljanja i stepen izraženosti umreženog, kompleksnog ili sistematskog razmišljanja). Dakle, primetna je izraženost komponenata suprotnih kritičkom mišljenju, bez skepticizma, bez kompleksnog sagledavanja veza među idejama i pojmovima i sl. Takođe, zapaža se da većina studenata ima slabo razvijene metakognitivne komponente, te da se nedovoljno svesno udubljuje u razumevanje i analizu pitanja, problema, da ista ne sagledava u celini, tragajući za vezama i odnosima ideja, pojmova i sl. Kod malog broja uočava se i elaboracija i svest o načinima da se upotrebi prethodno znanje, a evidentno je nesnalaženje u strukturisanju sadržaja, njegovom organizovanju, obraćanje pažnje na glavne ideje i sl., što je indikator neadekvatnosti u nadgledanju vlastite kognicije, te izostaje postavljanje novih pitanja, smislaono organizovanje materijala, preispitivanje drugih mogućnosti, pitanja o značaju otkrivanog značenja i uklapanju uočeng u postojeća znanja. Obrazloženje za ovo studenti vide u načinu ispita (pismeno, faktografski zadaci ...).

6 Zaključci

Kako danas izgleda univerzitet u Srbiji nije lako sa sigurnošću tvrditi, jer se u literaturi ne nailazi na istraživanja širih razmera, a i vrednovanje univerziteta na raznim svetskim listama, kao što je Šangajska i sl. ne govori o suštini kvaliteta studija, nego, moglo bi se reći, pre o pretpostavama kvaliteta.

Utisci i nalazi eksplorativnih istraživanja (Gojkov et al., 2013; Gojkov i Stojanović, 2015, str. 56) sa skromnim dometima generalizacije, idu u prilog nedovoljnog posvećivanja pažnje kvalitetu studija, dakle приметnom iscrpljivanju dosadašnjih koraka Bolonjskog procesa, a u skladu s'tim i zakonskih rešenja na standardizaciji, a time i ostajanju kod strukturnog nivoa reformi (Gojkov i Stojanović, 2011, str. 122). Kvalitet studija je u stagnaciji, ako ne i u opadanju. Promene u visokoškolskom obrazovanju, nastale Bolonjskim procesom trebalo je da doprinesu ostvarenju ovih tendencija.

Konstatuje se (Little, 2000, str. 67) da su aktuelni pristupi fenomenu kvaliteta zasnovani na spoljašnjoj kontroli ishoda (mehanicističko-tehnicistička orijentacija i ekonomska logika), te se kao alternativa javljaju zagovornici sociokulturne i kritičke struje u pedagogiji, koja insistira na uvažavanju suštinskih karakteristika fenomena obrazovanja (jedinственost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). Izbor strategije, način sprovođenja tih promena, odnosno pokušaji da se sistem transformiše u novo »produktivnije« stanje podrazumeva organizacijski koncept koji će uzeti u obzir ne samo strukturni nivo promena, dakle, neće zanemariti kompleksnost, širinu i dalekosežnu složenost sistema, promenu filozofije života u postmoderni i njen uticaj na filozofiju vaspitanja i novu pedagošku paradigmu u čijem je središtu pojedinac i njegov celovit razvoj (Jacobs i Farrell, 2001, str. 54). Tako se kao značajni ističu i zahtevi za celoživotnim učenjem, za jačanjem etike odgovornosti i sve izraženijem orijentiru na samosvesnog, kooperativnog i kreativnog pojedinca (humanistički modeli, emancipacijsko vaspitanje, učenje u slobodi ... (Jaspers, 2003, str. 78). Nažalost, nalazi istraživanja pružaju malo ohrabrenja da kvalitet obrazovanja daje ovakvu sliku. Pre bi moglo da se zaključi da se nedovoljno pažnje posvećuje intelektualnoj autonomiji i emancipatornoj funkciji sticanja znanja.

Akreditacija je tek prvi korak u promenama koje vreme postmoderne očekuje od univerziteta. Standardi na kojima se zasniva trebalo bi da uzmu u obzir dosta od pitanja koja su ovde dotaknuta. Utisak je da su ovako koncipirani oni samo forma, ili kako Lisman (Lissmann, isto, str. 54) smatra »korset« koji više pritiska univerzitet nego što mu daje prostor za osavremenjivanje. Možda nije najznačajnije primetiti činjenicu, ali ista govori dosta: u Komisiji za akreditaciju za društveno-humanističko polje u Srbiji uključena su 2 člana iz oblasti ekonomskih nauka, dakle, nema profesora i istraživača sa filozofskih, filoloških, pravnih, fakulteta političkih nauka, pedagoških, učiteljskih, muzičkih, likovnih et al. Ova činjenica, takođe, je značajan indikator

suštine problema postojećeg modela strukturisanja sistema visokog obrazovanja, odnosno njegovog kvaliteta.

LITERATURA

1. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu. Beograd: Clio.
2. Đurišić - Bojanović, M. (2008). Multikulturalnost i multiperspektivnost u obrazovanju. U: Šefer, J., Joksimović, S. i Maksić, S. (ur.). Uvažavanje različitosti i obrazovanje. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja;
3. Evropska dimenzija u obrazovanju (1997). Beograd: Ministarstvo prosvete RS i spletna stran: www.jointquality.org; Evropski Savet (2008).org.
4. Gojkov, G. (2013). Fragmenti visokoškolske didaktike. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za vaspitače »Mihailo Palov«.
5. Gojkov, G. i Stojanović, A. (2011). Participativna epistemologija u didaktici. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača »Mihailo Palov«.
6. Gojkov, G., Gojkov - Rajić, A. i Stojanović, A. (2014). Heurističke didaktičke strategije u visokoškolskoj nastavi. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za vaspitače »Mihailo Palov«.
7. Gojkov, G., Stojanović, A. i Rajović, R. (2015). NTC learning system i divergentna produkcija. Istraživanja u pedagogiji. Vršac: Srpska akademija obrazovanja i Visoka škola strukovnih studija za vaspitače »Mihailo Palov«, 5, br. 1, str. 105–126.
8. Horkhajmer, M. (1963). Pomračenje uma. Sarajevo: »Veselin Masleša«.
9. <http://www.academlink.com/blog/view/51490/milijarder-nudi-8-miliona-dolara-za-dva-nauna-projekta>.
10. <http://www.academlink.com/blog/view/52215/posle-90-ovde-je-nastao-mentalitet-veitog-gliba>.
11. <http://www.academlink.com/blog/view/52260/koji-problemi-zato-se-ukida-studij-filozofije>.
12. Jacobs i Farrell (2001). U: Gojkov, G. i Stojanović, A. (2011). Participativna epistemologija u didaktici. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača »Mihailo Palov«.
13. Jaspers, K. (2003). Ideja univerziteta. Beograd: Plato.
14. Lalović, Z. et al. (2011). Metode učenja-nastave u školi. Naša škola. Podgorica: Zavod za škol. C. Gore.
15. Lissmann, K. P. (2006). Theorieder Unbildung, Die Irrtumer der Wiesensgesellschaft. Wien: Zsolnay.
16. Little, D. (2000). Learner autonomy and human interdependence: some theoretical and practical consequences of a social-integrative view of cognition Directions. Harlow: Longman-Pearson Education, str. 15–23.
17. Milošević, Z. (2015). Amfiteatar kao pijaca. Beograd: »Pečat«.
18. NIN. Broj izdanja 3444, 29. decembar 2016. Spletna stran: <https://www.novinarnica.net/novine/nin/2016-12-29/34554>.
19. Sloterdijk, P. (2001). U istom čamcu. Beograd: Beogradski krug, 47. Izobraževanja: nekatere poteze in praktične implikacije, Ljubljana, »Sobna pedagogika«, br. 3.
20. Spletna stran: www.academlink.com/blog/view/52316/za-samo-sedam-dana-187-doktora-nauka.
21. Stančić, M. (2012). Traganja za kvalitetom u obrazovanju - kako smo podigli filozofska sidra i nasukali se u plitkim vodama politike. U: Posebna pitanja kvaliteta u obrazovanju. Beograd: Filozofski fakultet Institut za pedagogiju i andragogiju, str. 271–289.

Internet in Serbia's Academic Area

UDK 659.2:378(497.11)

KLJUČNE REČI: medijska pismenost, medijska kompetencija, digitalna participacija

POVZETEK - Internet je od devedesetih godina dvadesetog veka postao medij sa velikim potencijalima i opcijama artikulacije: Weblog-a, Wiki-ja, društvenih mreža kao što se Facebook, Flickr, Seismic, sa sajtovima Photo- i Videosharing-a (YouTube) kao i Microblogging, Lifelogging, mrežama (Twitter) koje su u snažnoj fazi eksploracije, ekspanzije i promena. U ovom trenutku složenost i bogatstvo fenomena interneta možemo samo delimično predstaviti, i u tom smislu, na osnovu pojedinih oblasti, skicirati sav potencijal njegovih profesionalnih, radnih, obrazovno-didaktičkih opcija i mogućnosti. Internet, zbog velikog broja korisnika i medijskih konzumenata u Srbiji, otvara i složene probleme medijske pismenosti, medijskih kompetencija, svesnog, odgovornog i etičkog delovanja u virtuelnom prostoru. Pojava Web 2.0 otvara medijskoj i pedagoškoj stvarnosti u akademskom prostoru Srbije otvorena pitanja, vezana za pojavu digitalnog jaza među korisnicima interneta, kao i potrebu da se razvoj multimedijalne pismenosti mladih i odraslih institucionalizuje i oblikuje u školskim kurikulumima na svim nivoima obrazovanja.

UDC 659.2:378(497.11)

KEY WORDS: media literacy, media competency, digital participation

ABSTRACT - Since 1990s, the Internet has become the media with great potential and options of articulation: Weblog, Wiki, social networks like Facebook, Flickr, Seismic; websites offering photo and video sharing (YouTube); microblogging and lifelogging networks (Twitter), all of which are in a powerful phase of exploration and changes. At the moment, we can only partially present the complexity and richness of the Internet phenomena, and in that manner, based on certain areas, sketch the whole potential of its professional, working, educational-didactic options and possibilities. Due to the large number of users and media consumers in Serbia, the Internet also opens complex problems of literacy, media competencies, as well as awareness, responsibility and ethical performance in virtual space. Appearance of Web 2.0 poses open questions to media and pedagogical reality in the academic area of Serbia, mostly related to appearance of a digital gap among the Internet users, including the need to shape and institutionalise the development of multimedia literacy of young people and adults in school curricula on all levels of education.

1 Introduction

Internet since the nineties of the twentieth century has been spreading in the media with a number of options to participate in a multimedia articulation of a Weblog, Wiki, social networks such as Facebook, Flickr and Seismic, on the sites of Photo and Videosharing (such as YouTube) and in the new "Microblogging" and "Lifelogging" networks (such as Twitter), including the possibilities and potentials that are still under research, exploration and expansion. At this point, the complexity and richness of the internet phenomenon, we can only partially present, and in this respect, on the basis of certain fields, to outline its potential of education. The key technology of the twentieth century, named as a World Wide Web (WWW) was designed by Tim Berners-Lee at the European Organization for Nuclear Research (*Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire - CERN*). Due to its simple usability WWW has quickly become a global mass media, with the current growth and development following the transformation, so that the latest development was marked as Web 2.0.

The term Web 2.0 has been created by a US publisher Tim O'Reilly for a series of conferences and described in an essay (2005), in order to include a variety of trends that were singled out after the collapse of the new economy in 2001. The concept quickly spread and today under this heterogeneous label is meant an enormous increase in technical low and mostly free offers for a variety of Internet applications, as well as the active use of the participial Internet. Designed is and the basic principle of Web 2.0: User Generated Content, because within a few years was designed a number of different socio-technological networked communication phenomena (such as blog, wikiweb or collaborative systems for subject indexing), as well as for the development of innovative practices and offers of the software. In addition to the Open Source movement, we should also mention the continuous development approaches and operations or transfer of desktop applications on the World Wide Web. With a Web 2.0 are connected and new business models, which, one the one hand, begin on the development of no massive market, and, on the other hand, provide the commercial exploitation content designed by the users themselves (the already mentioned user generated content).

2 Actuality of the Internet area

The current discussion about the abundance of opportunities provided by Web 2.0, as well as its increasingly evident and intense applications in the field of communications, acquisition, dissemination and knowledge management, putting the internet in the center of attention not only the scientific and professional circles, the academic community in Serbia, but also the public in general. The discussion is focused mainly on the new dimension of interactivity of Web 2.0, which allows the evolution of passive Internet users into active participants and generators of its contents. This evolution is based on participation, interaction, collaboration, feedback, cooperative production of contents, the designing of the public, the control of attention, the formation of community education, management, development of information, (self) socialization until the self-presentation. Networked internet diaries (with the help of blogs), cooperatively written texts (with the help of Wikipedia), new forms of advertising products (with the help of internet evaluation), new services for the advancement of knowledge through cooperative semantic techniques (*Folkosnomies*) and the joint submission and evaluation of contents (eg, videos, photos, broadcasts, texts) have met with more or less significant expansion and acceptance in the context of the academic community in Serbia.

3 The participation and interaction possibilities in the Internet area

Research conducted on the territory of Serbia (Arsenijević & Andevski, 2015), points out that the creation of technical and infrastructural conditions changed activities and habits of Internet users. By lowering the price of connectivity and hardware,

as well as the use of simplified techniques, the Internet has become an integral part of everyday media handling. Knowledge of programming languages are no longer necessary. Analogously, the basic innovation in the development of Web 2.0 represents a user from consumers to producers of content. In addition, thanks to the technical development, the internet has become more dynamic. These innovations allow qualitatively better use of the Internet: browsing, work and organization is now taking place quickly, easily and efficiently. In order to establish personal contacts, users are served by virtual social networks, e-mail programs or Instant Messenger. Online research is increasingly practiced, online banking, online shopping, exchange and evaluation of products and services for typical activities on the Internet. Today's generations are growing up and so are formed under very different conditions than was the case almost 20 years ago.

The processes of invention and diffusion led to the changed practice of using the Internet, from which emerged the new structures and re-combinations of already existing content of the Internet, all of which in recursive process affects technological development.

For active creators and users is a characteristic that the authorship, assessment, reception, use and dissemination of information and scientific and cultural goods can be analytically separated, but in everyday practice they're inseparably connected. The users of wikiweb, blogs, a platform for networking and system for indexing are equally recipients, as well as the producers of data, information, content and software products. Only one part of their activities make a dedicated written articles, for example, writing an article on a blog, review of a product on wikiweb or posting of the video recording on a platform. Many methods are used primarily by personal motives, but at the collective level create their own structure that cannot be planned by the individual himself. In this way, with the direct participation of a large number of users, are achieved the effects of Collective Intelligence or so-called Wisdom of Crowds (Surowiecky, 2004).

To this is linked the *second* characteristics of the Internet: collaborative, transparent and principally unfinished cooperation character of active users on the Internet. The active creators and users make up a unique social process in which co-operate in the informal, occasional anonymous or pseudonymous environment to information, scientific and cultural resources prepared for the free use and distribution. Thus is unfolded unconscious, unintentional, yet extremely powerful knowledge management process, based on the premise of sharing the knowledge that it is, consequently, increases. The bigger is the circle of people who share knowledge, the greater is inter-disciplinary and breadth of perspectives, so the shared and increased knowledge will be richer.

The *third* characteristic of the Internet is that Web 2.0 is causing the active creators and users continuously enrich the internet with huge amounts of socially relevant information, cultural techniques and culturally redesigned models of observations. Various studies have shown that the methods and models of Internet use are socially redesigned, ie. determined by affiliation to social class and milieu, level of educa-

tion, age, gender or other important social relationships (Haas et al., 2007). The active creators and users used to enhance these settled, in everyday rare practice of creation, organization and regulation of content knowledge and cultural techniques: on the one hand, each active creator and the consumer individually enriches internet knowledge, cultural techniques of creating, organizing, processing and distribution of knowledge and models of typing that indicate social affiliations. On the other hand, the creation and organization of knowledge from the Internet turn into daily practice, when knowledge out of the Internet is being classified, prepared and shared with others according to the same principles of regulation. Social practice sharing and use of metadata that is widespread on the Internet has proved to be useful for organizing large information content and knowledge with little effort, which have long exceeded the Internet.

And finally, the *fourth* new characteristics of the Internet is that the process of actively creating and using in many cases takes place in social environments that are not related to the market as a mechanism for distribution, not for formal organization and hierarchical methods of organization and therefore do not create an idea of knowledge as a product and property. In contrast, active creators and users work together voluntarily to create, reproduce and distribute information, scientific and cultural goods. This, on the one hand, can be seen in the licensing model as “GNU General Public License” or “Creative Commons Lizenzen” that exist in addition to the legal structure of copyright, where the author of some of the information allows to define its dissemination, reproduction, public presentation, changing or processing (Grassmuck, 2002; Lessig, 2004). And open source movement can be interpreted in this way, given that it is a form of social organization that created alternative forms of knowledge production, especially in the field of software development (Castells, 2005; Heinrich et al., 2006).

The phenomenon of Web 2.0 can be put into the context of extensive discussions about what should be new in the new media and in order to describe appropriately. An important role in this discussion has comparison with the old, established mass media. Specifically, the television as the main medium was and is a one-sided form of communication without feedback, without social, interactive links between media players and recipients. The interaction is mediated mass communication flowing unilaterally and with little feedback; the success of the mass media is the fact that the communication is spreaded throughout the society, which runs from the sender to the endless round of heterogeneous and anonymous addressees of the scattered audience.

Unlike the mass media that are not interactive, the new media due to the new forms of technological open options of the media communication are referred to as *interactive*, which means organizational change for customers, and the transition from the mass media without feedback in a medium that opens up possibilities for intervention, organization and feedback information. Marking of new media as an “interactive”, directs the analysis of new media forms of communication to comparisons with direct, face-to-face interactions (*eng. Face to Face*) (Neuberger, 2007; Rörig, 2006).

4 Conclusion

New media and information systems for sharing knowledge do not necessarily create new knowledge or influence the acquisition of knowledge, but also provide opportunities that have not existed and thus facilitate these processes. Communication, interaction and storing of information and knowledge are the qualities that these technologies provide advantages. However, whether the implementation of these processes occurs depends on how they are organized, especially on the structure of the people who practice them. In the educational environment, the communication systems for knowledge sharing among the students, teachers, non-teaching staff and the like have great potential because the roles are higher than in conventional systems and other forums for sharing knowledge. When crossed the professional knowledge and achieved direct communication, the process of sharing and knowledge management can be enabled much more effective and create the so-called community of practice. When you cross the professional knowledge, perform transfer of experience and good practices, as through direct communication comes to a mutual inspiring and brainstorming, creates a live system that is moving and evolving in that direction in which the participants with their interests, knowledge and experience determine. This alive system that represents a virtual, intellectual autopsies, determines the collective intelligence of the participants, which is not determined by physical barriers and placed in the service of better educational outcomes.

Representatives of the Serbian academic community – students, teachers, high school students, spend a lot of time with the media – at the computer, in the virtual space (4,16h dnevno) (Arsenijević & Andevski, 2015). But research in Serbia, also is pointing out that the respondents, members of the educational and academic community in Serbia, moderately (highly) evaluate and critically discuss the contents of which are exposed by the media, that have moderately high practice check up of validity, objectivity and the (non)commercialization origin of messages that are moderately able to apply media messages in their business and private purposes, not subject to suggestive influences of media on their own behavior, moderately assess its own action under the norms and ethical aspects of media that include various social relationships that are moderately aware of interaction of the society and the media.

The results are not encouraging, even if we take into account that media education and media pedagogy are the foreign and new processes in Serbia. The conclusion is that Serbia has a long way to build and strengthen formal and informal education which must satisfy the all more necessary and more current standards to both functional and international-technical and media literacy.

This paper is a result of a research conducted within the Project Digital media technologies and socially educational changes (Project no. 47020), which is implemented with the financial support of the Ministry of Science and Technological Development of the Republic of Serbia for the period 2011-2017.

LITERATURE

1. Arsenijević, O. and Andevski, M. (2015). Mreže medijske stvarnosti. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za vaspitače "Mihailo Palov"; Novi Sad: Filozofski fakultet.
2. Bruns, A. (2007). Prodsusage: Toward a broader framework of user-led content creation. Vortrag bei der "Creativity & Cognition conference". Washington: D. C. Available from: <http://snurb.info/files>.
3. Castells, M. (2005). Open Source as Social Organization of Production and as a Form of Technical Innovation based on a New Conception of Property Rights. Vortrag beim "World Social Forum 2005". Available from: <http://www.informatik.unileipzig>.
4. Grassmuck, V. (2002). Freie Software. Zwischen Privat – und Gemeineigentum. Bonn: BPB.
5. Heinrich, H., Holl, Friedrich-L., Menzel, K., Mühlberg, J., Schäfer, I., Schüngel, H. (2006). Open-Source-Software und ihre Dedeutung für innovatives Handeln. Berlin. Available from: <http://www.bmbf.de/pub/ossstudie.pdf>.
6. Lessig, L. (2004). Free Culture. The nature and future of creativity. New York: Penguin.
7. Neuberger, C. (2007). Interaktivität, Interaktion, Internet. Publizistik, 52, pp. 33–50.
8. O'Reilly, T. (2005). What is the Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software. Online-Publikation. Available from: <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>
9. Rörig, H. (2006). Die Mär vom Mehr. Strategien der Interaktivität. Begriff, Geschichte, Funktionmuster. Berlin: Lit-Verlag.
10. Surowiecki, J. (2004). The Wisdom of Crowds. New York: Doubleday.

E-poslovanje organizacije z dobavitelji in kupci v podjetju Volvo

UDK 659.23:004+658

KLJUČNE BESEDE: e-poslovanje, B2B, B2C, transformacija digitalnega okvirja

POVZETEK - E-poslovanje predstavlja poslovni kanal, ki temelji na internetu. To poslovanje se kaže v tehničnem, organizacijskem, upravljalnem, pravnem in ekonomskem vidiku. V prispevku o e-poslovanje z dobavitelji in kupci, naprej predstavimo bistvena koncepta poslovnega modela e-poslovanja na tem področju. Gre za koncept poslovnega modela B2B in B2C. Prvi se nanaša na poslovanje podjetja z dobavitelji, drugi pa na poslovanje s kupci. Namen prispevka je predstaviti e-poslovanje organizacije z dobavitelji in kupci. Najprej smo s pomočjo teorije ugotavljali, kaj je bistvo elektronskega poslovanja, nato smo analizirali stanje e-poslovanja pri podjetju Volvo, kjer smo ugotovili velik potencial z implementacijo e-poslovanja v organizacijo. E-poslovanje, predvsem s kupci, lahko močno vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja. Sodobna internetna orodja se kažejo kot odlični pripomočki pri realizaciji digitalne transformacije.

UDC 659.23:004+658

KEY WORDS: e-business, B2B, B2C, digital frame transformation

ABSTRACT - E-business is interpreted as a business channel based on the Internet. This type of business is, in addition to technical, organisational, managerial and legal, also reflected in the economic aspect. This research deals with e-business with suppliers and customers. Primarily, we introduce the concept of the e-business model reflected in this field. This is the concept of business model B2B and B2C. The former is reflected in business with suppliers, and the latter in business with customers. The aim is to investigate the view of an organisation, doing e-business with suppliers and customers. The paper starts with theoretical background, to define the basis of e-business. Next, we analysed the status of e-business at Volvo Car Corporation company, and we found that the implementation of e-business into the organisation had a great potential. E-business with mainly customers can greatly affect the performance of the company. Moreover, modern internet tools are seen as excellent accessories in the realisation of digital transformation.

1 Uvod

E-poslovanje je pojem, ki v mnogih literaturah nima enoznačne definicije. V osnovi se tako uporabljata dva izraza in sicer electronic commerce ter electronic business. E-commerce ali E-trgovanje predstavlja ožjo definicijo, kar pomeni prodajni kanal, ki je temelječ na internetu. Skratka gre za proces kupovanja in prodajanja oz. menjave izdelkov, storitev in informacij preko računalniških omrežij, vključno z internetom (Turban in sod, 2000). Pri E-business ali E-poslovanju pa gre za širši pojem, saj poleg kupovanja in prodajanja zajema še servisiranje strank, sodelovanje s poslovnimi partnerji, in navsezadnje opravljanje elektronskih transakcij znotraj organizacije (Turban in sod., 2000). Na kratko bi lahko rekli, da elektronsko poslovanje vključuje uporabo vseh možnih oblik informacijsko komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih.

Za E-poslovanje bi lahko tako postavili enačbo: $E - business = B^2 C^2 G$

Vidik e-poslovanja se še zmeraj pogosteje obravnava s tehničnega, organizacijskega, upravljalnega, pravnega vidika, z ekonomskega pogleda, ki pa daje pomembno dopolnilo in zaokrožuje vse navedene vidike pa se obravnava nekoliko manj. Namreč obravnavanje e-poslovanja z ekonomskega vidika lahko doprinese ekonomske učinke uvajanja in uporabe e-poslovanja za podjetja ter celotno gospodarstvo (Lesjak in Sulčič, 2004). Pri tem Lesjak in Sulčič ugotavljata, da se ekonomski učinek e-poslovanja odraža na povečevanju prihodkov in na zniževanju stroškov v organizacijah (za indikator analize uporabljata rešitve e-poslovanja kot sta odnosi s potrošniki in druge spletne rešitve). Deželak v svoji raziskavi interpretira, da ima prehod na e-poslovanje bistven vpliv na poslovne procese organizacije in posledično spreminja način interakcije med člani vrednostne verige. Takšne organizacije morajo te vplive vnaprej prepoznati in jih konformirati v procesu strateškega načrtovanja (Deželak, 2009).

Razumevanje vpliva elektronskega poslovanja na posrednikove zahteve velja da (Cordella in sod., 2011, str. 30):

- Informacijsko komunikacijska tehnologija podpira številne poslovne dejavnosti in posledično lahko privede do spremembe tržnih konfiguracij, zlasti pa spremeni vlogo posrednikov pri usklajevanju ponudbe in povpraševanja.
- Informacijsko komunikacijska tehnologija lahko zmanjša transakcijske stroške z odpravljanjem potrebe po posrednikih, ki so bili namenjeni, da so omogočili transakcijo: do tako imenovane disintermediacije pride, ker IKT dela zastopj to, kar počne posrednik za plačilo.

»Internetna tehnologija zagotavlja boljše priložnosti za podjetja, da uvedejo posebno strateško pozicioniranje, kot ga je prejšnja generacija informacijske tehnologije (Porter, 2001, str. 65).« Porter je s to postavljeno tezo želel prikazati, da relacija med obstoječo strategijo poslovanja in strategijo internetne tehnologije, ki jo uvede podjetje, zagotavlja boljše rezultate za podjetja.

V raziskovalni nalogi bomo zato raziskali potencial sestavnih komponent e-poslovanja, ter ga analizirali s primerom študija e-poslovanja podjetja Volvo. Prvi raziskovalni del preliminarne študije sestavlja pregled sekundarnih virov o konceptu e-poslovanja. Raziskovalni del obstoječih podatkov in intervjujev pa predstavlja študijo primera elektronskega poslovanja za avtomobilsko industrijo Volvo. Na Facebook spletni strani Volva, smo komunicirali z enim od administratorjem storitve, ki so podali koordinacijo, glede virov in razlage, ki smo jih predstavili v nalogi.

2 Raziskava

Sistema po katerih teče elektronsko poslovanje sta odprti ali zaprti sistem, ki jih imenujemo internet, ekstranet in intranet. Pri intranetu gre za dostop uporabnikov do specifične vsebine znotraj določene organizacije, ki imajo tehnično konfigurirano poslo-

vanje. Ekstranet se predstavlja z dostopom do določenih vsebin intraneta, ki so dostopne tudi drugim eksaktno določenim strankam. Do takšnih vsebin interneta lahko predvidoma dostopajo vsi uporabniki. Skratka takšni zaprti sistemi oziroma navidezna privatna omrežja, se ne omejujejo zgolj na eno samo organizacijo ampak je njihovo delovanje razpršeno. Za dostop do takšnih zaprtih omrežij je potrebna avtorizacija, zato do takšnega omrežja lahko dostopajo le pooblaščen uporabniki (Lesjak, 2004, str. 3).

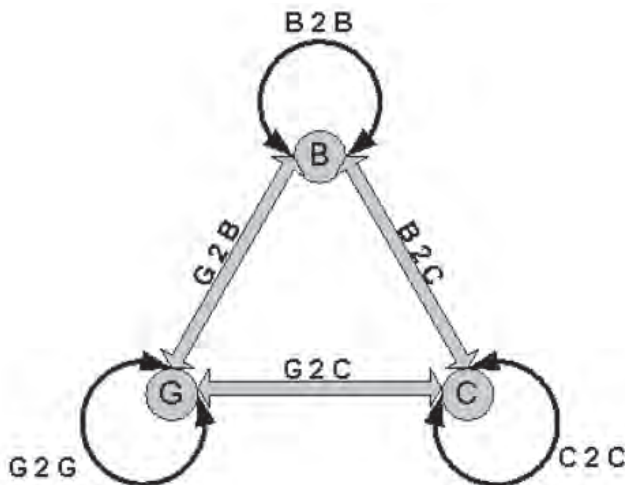
Koncept e-poslovanja so stranke, ki poslujejo elektronsko in so združeni v tri glavne skupine:

1. Business – B: gospodarski subjekti,
2. Customer – C: državljani, fizične osebe, končni potrošniki,
3. Government – G: država, državni organi, državna-javna uprava.

Gre za elektronsko obliko poslovanja, kjer je relacija glavnih skupin strank, takšna, da ta posluje z vsako in med seboj. Na sliki 1 so prikazane oblike e-poslovanja med strankami.

Raziskava Broza in Sulčičeve je pokazala, da je za elektronsko poslovanje značilno, da obstaja statistično značilna povezava med predhodno izkušnjo uporabnikov pri uporabi e-poslovanja in njihovo naklonjenostjo vnovični uporabi. Avtorja sta tezo argumentirala, da je za naklonjenost vnovični uporabe odvisna od posvečenosti uporabniškimi izkušnjam, kjer je treba podati več pozornosti, saj je uspešnost e-poslovanja odvisna predvsem od nje. Prav tako, kljub velikim finančnim vložkom v uvedbo e-poslovanja, ne da dovolj dobrih poslovnih učinkov, če se ne teži k zadovoljstvu njegovih uporabnikov (Broz in Sulčič, 2009, str. 164).

Slika 1: Oblike e-poslovanja

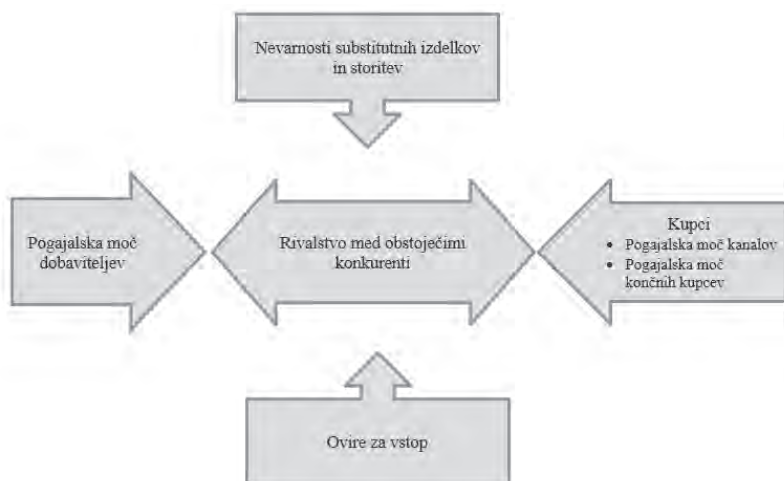


Vir: Lesjak, B. (2004). Vpeljava elektronskega poslovanja med strankami v sodnem procesu s prototipno rešitvijo. Maribor: Univerza v Mariboru.

Najpogostejša oblika med naštetimi oblikami je poslovanje med podjetji – B2B. Gre za obliko poslovanja, ko podjetja med seboj trgujejo z blagom, storitvami preko raznih nabavnih verig, elektronskih tržnic, bančnih, borznih in drugih sistemov. Velik pomen pa pridobiva tudi poslovanje med podjetji in potrošniki – B2C, katere je temelj predvsem uporaba spletnih strani. V razvoju pa je tudi poslovanje med državo in državljani G2C ter med državo in podjetji G2B (Lesjak, 2004, str. 2).

V raziskovalni nalogi se predvsem osredotočamo na dve obliki poslovanja. Poslovanje s podjetji (B2B) in pa na poslovanje podjetji s potrošniki (B2C). Pomembnost slednjih dveh oblik pojasnjuje na nek način tudi Porterjev model petih iztočnic, ki so prikazane na sliki 2.

Slika 2: Porterjev model 5 iztočnic



Vir: Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. ZDA: Harvard Business Review.

Porterjev model 5 iztočnic pojasnjuje kako internet vpliva na podjetje, ki se odloči za nadgradnjo svojega organizacijskega sistema z internetom. Model 5 iztočnic prikazuje, na strani pogajalske moči dobaviteljev, da internet lahko okrepi pogajalsko moč med dobavitelji, vendar pa lahko tudi omogoči dobaviteljem neposreden dostop do različnih kupcev, prav tako internet zagotavlja različne kanale za dostop do kupcev. Na strani kupcev pa okrepi pogajalske moči kupcev, ter premika pogajalsko moč končnim kupcem, pri tem pa manjša stroške pogajanja. Vse skupaj pa krepi rivalstvo med konkurenti in s tem podjetja pridobijo na manjšanju stroškov in prevladovanju konkurence na različnih geografskih lokacijah (Porter, 2001, str. 67).

Internet zaradi tega močno krepi e-poslovanje zato bomo pregledali natančneje oblike poslovanja Podjetja s podjetji in Podjetja s kupci. Gre namreč za e-poslovne modele, za katere je značilno, da v veliki meri uporabljajo in izkoriščajo značilnosti interneta in svetovnega spleta (Kogovšek, 2012).

2.1 Poslovanje podjetij s podjetji – B2B

B2B e-commerce bi lahko definirali, da se na splošno nanaša na poslovne transakcije med dvema različnima poslovnima strankama. Gre za izmenjavo izdelkov in storitev, vključno s prodajo surovin iz enega podjetja v drugo, nakup storitev iz ene družbe v drugo – storitev predvsem olajšana preko B2B e-tržnice. Primarna gospodarska prednost B2B e-marketinga se poveča učinkovitost na področju dejavnosti dobavne veriga (Woon Kian Chong in sod., 2011, str. 4).

Druga definicija B2B e-poslovanja pravi, da gre za akronim za »business-to-business« (podjetje-z-podjetjem), ki je tip e-poslovanja, ki vključuje transakcije iz enega podjetja v drugo preko interneta. To se zgodi, kadar sistem dveh ali več podjetij izmenja informacije elektronsko, bodisi direktno ali ne direktno, ki ima za rezultat transakcijo. Sicer večina organizacij lahko izmenja informacije kot del posamezne transakcije. Transakcija v B2B e-poslovanju lahko vključuje tradicionalni nakup in ostale povezane poslovne aktivnosti kot so zahteva za cenike, nastavitve novih računov, naročanje upravljanja in statusa informacije (Gunjan, 2002, str. 6).

Če povzamemo B2B e-commerce je poslovni model pri katerem gre za tip poslovanja, kjer podjetja oziroma organizacije poslujejo med seboj s pomočjo internetnih tehnologij. Do aktivacije tega poslovnega modela pride, kadar podjetja med seboj izmenjujejo produkte in storitve preko internetne tehnologije. Na kratko bi lahko povedali da je B2B internetna medorganizacijska transakcija poslovnih prvin (izdelkov, računov, terjatve itd.).

2.2 Poslovanje podjetij s potrošniki – B2C

B2C e-commerce se nanaša na spletno trgovinske transakcije izdelkov in storitev med podjetji in končnimi potrošniki, koncept je znan tudi kot »e-tailing« (Baquer in sod., 2011).

B2C je kratica za »business-to-cunsumer«, ali prodajni del e-marketinga na internetu. Pogostokrat gre za nasprotje B2B ali »business-to-business« (Rouse, 2010).

Ugotavljamo, da je poslovni model e-commerce B2C, poslovanje podjetij oziroma prodajanje svojih izdelkov ali storitev preko interneta končnim kupcem. Med raziskavo smo naleteli na pojem »e-commerce«, zato bi bilo dobro pregledati in interpretirati razliko med pojmom »e-commerce« (e-trgovanje) in »e-business« (e-poslovanje), ki jo prikazujemo v tabeli 1.

Razlika med e-poslovanjem in e-marketingom je predvsem ta, da je e-marketing namenjen izključni prodaji končnim uporabnikom, e-poslovanje pa je bolj širši pojem, ker gre za informacijski sistem poslovanja med podjetji s pomočjo interneta.

Tabela 1: Razlika med e-commerce in e-business

<i>E-commerce (e-trgovanje) vključuje</i>	<i>E-business (e-poslovanje) vključuje</i>
Digitalno omogočene komercialne transakcije med organizacijam in posameznikom.	Digitalno omogočanje transakcij in procesov znotraj podjetja s vključevanjem informacijskih sistemov pod kontrolo podjetja.
Digitalno omogočanje transakcij vključuje vse transakcije posredovane z digitalno tehnologijo.	E-poslovanje ne vključuje komercialnih transakcij med organizacijskimi mejami, kjer se izmenjuje vrednost.
Komercialne transakcije vključujejo izmenjavo vrednosti med organizacijam ali individualnim mejam v zameno za produkt ali storitev.	

Vir: Laudon Kenneth, C. in Traver, C. G. (2001). E-commerce: business, technology, society. ZDA: Prentice Hall.

2.3 Razlika med B2B in B2C

Bistvene razlike v razmerjem med kupci in poslovni modeli med B2B in B2C so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Razlike med B2B in B2C

	<i>Organizacija – organizacija (B2B)</i>	<i>Organizacija – potrošnik (B2C)</i>
Poslovni model	Poslovni modeli v B2B so veliko bolj »branjivi« kot B2C. B2B vključuje ekonomijo. Gre za transformacijo in evolucijo poslovanja. V B2B, kupci in dobavitelji so bolj učinkoviti, konkurenčni in dobičkonosni.	B2C modeli temeljijo na optimizaciji zmožnosti direktnega privabljanja, upravljanja in podpore individualnih kupcev, na način izločitve tradicionalnih posrednikov.
Razmerje med kupci	Razmerja so bolj kompleksnejša, dolgoročna, pogosto pogodbeni in vključujejo večje denarne račune. Vključujejo zapletene preskrbovalne modele, avtomatizacijo oskrbovalnih verig, inženirstvo in planiranje sodelovanja.	B2C relacije so pogoste eno-smerne, kjer organizacije pogosto definirajo in kontrolirajo razmerja med kupci.

Vir: Kord, B. in sod. (2011). Trust and E-commerce; Study of Customer's Behavior. Belleville: Institute of Interdisciplinary Business Research.

Poslovni model in razmerja med kupci sta po interpretaciji Korda in sod. (2011) pomembna z vidika e-poslovanja. Predvsem ker se pojma odražata pri e-poslovanju organizacije z dobavitelji in kupci. V analizi bomo zato predstavili način e-poslovanja organizacije Volvo, s svojimi kupci in dobavitelji.

3 Analiza e-poslovanja z dobavitelji in kupci pri podjetju Volvo

Podjetje Volvo je bilo ustanovljeno leta 1927 na švedskem (Volvo Group Global, 2012). Volvo v avtomobilski industriji ne igra velike konkurence, saj se predstavljajo

kot majhen igralec v globalni avtomobilski industriji. V letu 2011 so namreč proizvedli 449.255 avtomobilov. Podjetje se zanaša na 2300 svojih lokalnih trgovcev, ki prodajajo njihove avtomobile po 100 različnih državah sveta. Prodajna politika podjetja Volvo je, da ta celoten prodajni proces prenaša na prodajalca. Torej prodajalci so tisti, ki za podjetje Volvo kontrolirajo njihov prodajni proces. Prav tako imenovani »Customer Knowledge« je pod kontrolo prodajalcev. Generalni štab proizvodnje v centralnem podjetju ima malo znana o kupcih, saj se bolj usmerjajo na proizvodnjo avtomobilov (Letno poročilo Volvo, 2010-2011).

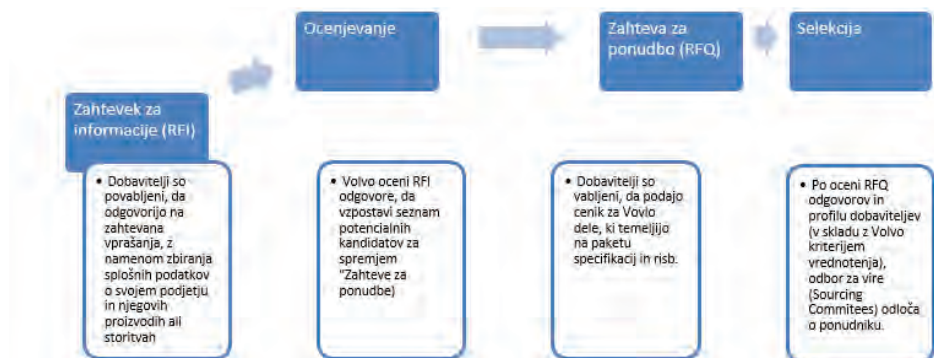
Zaradi vse večjega pritiska za spremembe na strani kupcev in konkurence se podjetje Volvo odloči za transformacijo poslovnega modela. Namen novega poslovnega modela je razvoj direktnega razmerja s končnimi kupci, brez, da bi se prekinila razmerja med lokalnimi prodajalci in kupci. Inicijativa podjetja Volvo je preoblikovanje obstoječega B2B poslovnega modela v B2B + B2C poslovni model Volvo (Tannou in Westerman, 2012).

V nadaljevanju bomo na podlagi danih informacij predstavili posamezen sklop B2B z dobavitelji in nov sklop B2B + B2C, ki ga je Volvo želel inicializirati s transformacijo svojega poslovnega procesa.

3.1 B2B e-poslovanje podjetja Volvo z dobavitelji

Volvo je za dobavitelje ustvaril Volvo Group Supplier portal. Namen portala je, da dobavitelji iz celega sveta delajo preko spleta z Volvo Group. Skratka spletna stran (www.volvogroup.com/suppliers) je uvedena za dobavitelje. Stran je prvi korak za strategijo e-poslovanja, ki jo vodi Volvo Group Purchasing Council. Prav tako se stran izraža kot edini vir za informacije in posebna delovna orodja za sedanje in prihodnje partnerje podjetja Volvo (Volvo Group Supplier Portal, 2012). Volvo je v svoje oddelke uvedel nabavne skupine, privabljal nove dobavitelje (iskalnik po katalogu in vprašalnik) in omogočil trenutnim dobaviteljem dostop do aplikacije Volvo Group (Tovornjaki Mack, Renault tovornjaki, Volvo tovornjaki, e-dražba, logistični podatki itd.). Aplikacija zagotavlja sedanjim dobaviteljem podjetja Volvo, z zavarovanim dostopom, splošne informacije o delovnih metodah družbe, sintetizirani v učni modul. Volvo dobaviteljem organizira sedanje in prihodnje podatke, na način, da jim dajo dostop na varen način z elektronsko knjižnico, ki združuje vse podrobne dokumentacije, potrebne za dnevne aktivnosti: dostop do specifikacij in notranjih procesov (Volvo Group Supplier Portal, 2012). S tem korakom v smeri e-poslovanja so ustvarili spletno stran, ki omogoča vsem dobaviteljem iz celotnega sveta, da lahko poslujejo z podjetjem Volvo.

Slika 3: Proces pridobivanja dobaviteljev v podjetju Volvo



Na sliki 3 je prikazan proces, na podlagi katerega se Volvo odloči za izbiro najboljšega ponudnika. Proces poteka po 4 korakih. Dobavitelj se najprej oglasi na spletnem portalu podjetja Volvo, kjer so predloženi obrazci, kjer dobavitelj izpolni splošne informacije o svojem podjetju, o njegovih proizvodih in storitvah. Volvo nato oceni odgovore z namenom, da najde najboljšega potencialnega dobavitelja. Sledi zahtevak za ponudbo, kjer potencialni dobavitelji pošljejo svoje cenike in na koncu sledi izbira, kjer Sourcing Committees izbere na podlagi informacij najboljšega dobavitelja. Vsa komunikacija poteka preko elektronske pošte. Kompleksnost portala Volvo Group Suppliers se kaže ravno v tem, da pridobiva ustrezne informacije in omogoča dolgoročno poslovanje.

3.2 B2B + B2C e-poslovanje podjetja Volvo s kupci in prodajalci

V predstavitvenem delu smo ugotavljali, da ima oziroma je imelo podjetje Volvo le obliko poslovanja B2B. Zaradi pritiskov konkurence in gospodarskih sprememb so morali svoj poslovni model transformirati. Poslovni model so transformirali v 4 digitalne tehnologije: 1) Mobilna tehnologija, 2) Družbeni medij, 3) Analitika in 4) Pametne vgrajene naprave. Volvo je s to transformacijo želel kreirati poslovanje, pri čemer jim je namen vzpostaviti direkten stik s kupci (Letno poročilo Volvo, 2010-2011).

Volvo je zato preoblikoval svoj obstoječi poslovni model. Dosedanji model je namreč temeljil na proizvodnji. Zato so svoje poslovanje prilagodili na koncept »Customer Knowledge« in Marketinškega in prodajnega oddelka. Volvo je svoje načrtovano poslovanje prilagodil s pomočjo digitalne iniciative.

Za doseg digitalne iniciative Volvo realizira dve kategoriji:

- Nova digitalna storitev.
- Vzpostavitev digitalne zmogljivosti na svetovni ravni.

3.2.1 Nova digitalna storitev

Z novo digitalno storitvijo se je Volvo želel odmakniti od tradicionalnih poprodajnih storitvah. Gre za storitve kot so: pomoč na cesti, sledenje ukradenega vozila, odda-

ljeno upravljanje s storitvami kot so: upravljanje vrat, začetek gretca (avtomobilsko gretje), daljinsko upravljanje armaturne plošče, lociranje avtomobila, itd. Te storitve so realizirali s pomočjo družbenih omrežij, mobilne tehnologije z namenom lažje povezanosti za izboljšanje uporabniških izkušenj.

3.2.2 Družbena omrežja

Družbena omrežja so omogočila povezanost sveta, zato je Volvo izkoristil potencial družbenih omrežij kot so Facebook, YouTube in Twitter z namenom, da se povežejo s svojimi strankami. Po pregledu teh spletnih strani smo ugotovili, da namen teh družbenih omrežij niso izkoristili za reklamiranje svojih avtomobilov, ampak za povezanost s strankami. Volvo je namreč želel s to storitvijo povezati stranke in pridobiti njihove izkušnje. Na Facebook družbenem omrežju so celo administratorji, ki se s sledilci oziroma obiskovalci tudi pogovarjajo, delijo mnenja, kjer komentarje, ki so bolj kritične narave ne brišejo ali skrivajo, kot regularni forumi, ampak se želijo pogovoriti o zadevi (gre za kritike glede avtomobilov, splošne osebne kritike pa se zbriše). S to storitvijo pridobijo zaupanje strank, gradijo na brandu in prepoznavnosti, kar je bil tudi namen Volva. Volvo je bil zaradi tovrstne storitve tudi nagradjen, CorpComms, ki je vodilni velikobritanski marketinški magazin, so Volvo leta 2010 nagradili z »Digi Award«, za najboljšo izkoriščenost Facebooka za poslovne name-ne (Volvo Cars, 2012). Volvo je trenutno med edinimi proizvajalci avtomobilov, ki nudijo tovrstno storitev.

3.2.3 Mobilna tehnologija

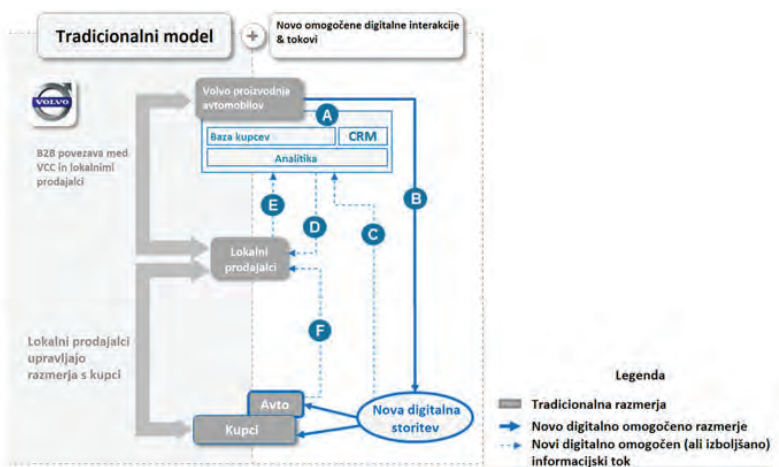
Koncept povezanega avta, je odlična ideja podjetja Volvo, ki je izkoristila neizkoriščeno tehnologijo za avtomobilске industrije. Razvili so namreč aplikacijo za pametne mobilne telefone (bodisi z Android ali iOS operacijskem sistemom), ki je na spletu brezplačno dostopna vsem (play.google.com/store/apps/details?id=se.volvo.vcc&hl=sl). Gre za aplikacijo, katero si uporabnik naloži na svoj mobilni telefon in ima nadzor nad določenim funkcijam svojega Volvo avtomobila (velja za avtomobile od letnika 2011). Kreirali so več aplikacij pri čemer sta najbolj koristni aplikacija za omogočanje daljinskega nadzora. Aplikacija je namenjena, da uporabnik lahko uporabi telefon za funkcije kot so zagon gretja avtomobila, kontrola nad zaklepanjem in odklepanjem vozila, pregled stanja na armaturni plošči ter lociranje avtomobila. Z idejo so močno presenetili, saj je deležna na Googlovi strani (kjer se aplikacija lahko prenese – play.google.com) ocene z najboljšimi zvezdicami. Seveda aplikacijo ni možno testirati, brez avtomobila znamke Volvo, ampak zaradi dejstva, da je ta brezplačna in omogoča kar nekaj koristnih funkcij je dosti pohvalno. Poleg tega so prvi na trgu avtomobilске industrije, ki ponujajo takšno storitev.

3.2.4 Gradnja digitalne zmožnosti na globalni ravni

Skratka namen Volva je bil ustvariti s pomočjo e-poslovanja direktno razmerje s kupci. Za takšen podvig so potrebovali zmogljivo uporabo podatkov. Prvi pomembni

korak je zato bil centralizacija podatkovne baze kupcev in implementacija CRM rešitve. Volvo je potreboval za vzpostavitev enotne zbirke v mestu povezati obstoječe podatke (predvsem iz lokalnih trgovcev), ter vzpostaviti določene postopke, s katerimi bodo obogatili in stalno posodabljali te globalne podatke. To iniciativo najlažje predstavimo preko slike 4, ki prikazuje proces transformiranja iz klasičnega B2B poslovanja v B2B+B2C. Naj omenimo, še enkrat, da je Volvo pred to transformacijo posloval le z lokalnimi trgovci (B2B), zaradi tega niso imeli nobenih konkretnih stikov s kupci (Letno poročilo Volvo, 2010/11).

Slika 4: Vizija in proces digitalne transformacije poslovnega modela pri podjetju Volvo



Vir: Tannou, M. in Westerman, G. (2012). Volvo Cars Corporation: Shifting From a B2B to a »B2B + B2C« Business Model. ZDA: MIT Center for Digital Business.

Proces transformacije iz tradicionalnega B2B v B2B+B2C poslovni model je potekalo po sledečih korakih:

1. Kreiranje podatkovne baze, CRM in analitične zmožnosti: Gre za bazo v kateri bodo na sedežu podjetja Volvo zbrani vse podatki o svojih kupcih.
2. Dobava storitev direktno do končnih kupcev (in avtov): Po kreiranju podatkovne baze sledi dobava teh storitev do kupcev in lokalnih prodajalcev s pomočjo mobilne tehnologije in družbenih omrežij.
3. Zbiranje informacij: Po uporabi storitev končnih uporabnikov, se informacije zbirajo v podatkovno bazo.
4. Dobava natančnejših informacij: Nato te podatke posredujejo lokalnim trgovcem, da bodo še lažje dostopali oziroma boljše pristopali.
5. Prejemanje več informacij: Tako lahko Lokalni prodajalci dostopajo do še več koristnih informacij.
6. Ojačitev razmerja: Ravno bistveni namen je ojačitev razmerja med kupci in prodajalci Volva.

3.2.5 Menedžment in digitalna transformacija

Strategija povezanosti je postalo bistveno kazalo podjetja. Za Volvo je transformacija predstavljala veliko kulturni izziv. Zaposleni imajo malo znanja in izkušenj s končnimi uporabniki ter niso navajeni uporabe bogatih podatkovnih baz. Zaradi tega je Volvo na tem področju moral narediti dva velika koraka. Prvič so se morali izvesti koordinacijo med entitetami, ki prej niso delovale skupaj. Ukvarjanje s končnimi kupci zahteva močno koordinacijo med oddelki marketing, proizvodnja, raziskave in razvoj, prodaja. Namen tega je bil prestrukturirati obstoječe poslovanje iz B2B v B2B+B2C. Druga pomembni izziv pa jim je predstavljalo uravnoteženje globalne iniciative in lokalne anatomije. V ta namen so uvedli tudi strategije in orodja, ki so lokalno oblikovanja. Primer se nanaša na družbena omrežja. Namreč lokalni prodajalci poznajo dovolj dobro kulturo, zakonodajo in druge kulturne razlike v različnih državah. Na ta način se lahko povsem pravilno posvetijo vsem svojim strankam ne glede na segmentacijo.

Pristop za oblikovanje »povezovalnega« pristopa podjetja Volvo, bi lahko predstavili s pomočjo digitalnega transformacijskega okvirja. Gre za tri-koračni proces (Westerman in sod., 2012, str. 47):

- »Vizija« digitalne prihodnosti podjetja.
- Investicija v digitalno iniciativo in veščine.
- Izvajanje sprememb od vrha.

Na sliki 5 prikazujemo pristop preoblikovanja obstoječega poslovnega modela B2B v B2B+B2C v podjetju Volvu.

Slika 5: Pristop transformacije Volva za B2B+B2C



V Volvu so se lotili transformacije, da so morali rešiti vse digitalne obveznosti (Vgraditi naprave v avtomobil, da ga lahko upravljamo z mobilnim telefonom, omogočiti dobro internetno povezavo prodajalcu, itd.), z digitalnim upravljanjem določiti način izvajanja na primer družbenih mrež. Na razpolagi za realizacijo takšne iniciative je potrebno imeti strateška sredstva in pa »voljo« za investicije v znanje. Pomeni, da so v podjetju želeli investirati v takšno znanje.

4 Zaključek

E-poslovanje z dobavitelji in kupci se lahko pokaže kot zelo dober potencial razvoja podjetja. Obstoj na trgu je danes še kako težko, ker se posluje na globalni ravni in je zaradi tega konkurenca lahko predvsem nepričakovana. Zato moramo to rivalstvo med konkurenti odpraviti. Kakor je Porter v svojih iztočnicah, je potrebno med drugimi se osredotočiti na pogajalsko moč z dobavitelji in na drugi strani s kupci. Porterjev model se interpretira za doseg omenjenih iztočnic s pomočjo interneta. Ravno internet nam omogoča realizacijo e-poslovanja. Pri e-poslovanju sta najbolj pogosta modela B2B, kar pomeni poslovanje organizacije z organizacijo in pa B2C kar pomeni poslovanje organizacije s kupci. Omenjena modela sta pomembna, ker se odražata na elektronsko poslovanje z dobavitelji in kupci.

Praksa podjetja Volvo je pokazala, kako dobro se kaže koncept e-poslovanja v poslovanju podjetja. Podjetje je s pomočjo interneta za dobavitelje naredilo poseben portal, z natančnimi navodili in vodiči za dobavitelje. Slednji preprosto izpolnijo obrazce in nadalje komunicirajo z Volvo podjetjem preko elektronske pošte. Na strani kupcev, pa so se v Volvu usmerili bolj podrobno in s pomočjo e-poslovanja izgradili povsem nov sistem poslovanja med avtomobilsko industrijo. Namen te digitalne transformacije je vsekakor povečanje prodaje, vendar ne gre za klasičen promocijski pristop, ampak nudenje novih storitev, s katerim si gradijo na blagovni znamki. Komunikacija z uporabniki oziroma kupci je kriznem času še kako pomembno. V času gospodarskega nazadovanja se je zelo pomembno prilagajati željam kupcev. Volvo je v ta namen izkoristil družbena omrežja, s katerim so dosegli lažje povezanost z uporabniki, ter komunikacija je enostavna. Mobilna tehnologija pa še na področju avtomobilske industrije sploh ni bila izkoriščena. Volvo je med prvimi tako ponudil brezplačne koristne mobilne aplikacije s katero so dosegli interes in zanimanje s strani kupcev. Kar je v začetni fazi zelo pomembno. Transformacija v podjetju poslovnega modela v poslovanje s pomočjo elektronskega poslovanja se vsekakor splača. Transformacije se najlažje lotimo tako, da si najprej sestavimo cilj oziroma vizijo, digitalne prihodnosti podjetje. Če smo prepričani v naši vizijo moramo imeti dovolj sredstev in volje za investicijo v digitalno iniciativo in veščine. Nato se lotimo transformacije od vrha, pomeni od same uprave podjetja.

Za uspešno e-poslovanje predvsem s kupci je potrebno veliko več kot finančni vložek. Kupcem se je potrebno prilagajati in upoštevati njihova mnenja, če želijo pod-

jetja ob tako močni konkurenci uspeti. To je pokazala tudi spletna storitev podjetja Volvo, kateri so izkoristili socialna omrežja v ta namen. Socialna omrežja v avtomobilski industriji doslej niso kazala nobenega ključnega indikatorja pri poslovanju, vendar je ideja in rešitev Volvo pokazala drugače. Posvečanje kupcu, pogovor z njimi in svetovanje preko socialnih omrežij se je pokazala kot odličen indikator utrjevanja blagovne znamke. Predvsem v kriznih časih, ko je Volvu v letih 2008 do 2010 krepko upadla prodaja vozil preko štiristo tisoč na leto, in »revolucionaren« poseg na področju e-poslovanja na strani kupcev bi lahko pripisali del zasluge, da je Volvo od leta 2011 pa do danes ponovno presegel prodajo vozil preko meje štiristo tisoč na leto. Poleg socialnih omrežij pa so v Volvu posegli še v mobilne tehnologije, ter ponudili kupcem povsem novo storitev, ki se šteje kot dodatna oprema za vozilo, se je izkazala kot zelo inovativna in učinkovita ideja. Predvsem zaradi tega, ker je kupcem oziroma uporabnikom na voljo brezplačno. Ocenjujemo, da so takšni posegi, kot so jih storili v podjetju Volvo na področju e-poslovanja s kupci, odlična popotnica pri utrjevanju položaja na trgu. Ker dejstvo je, da internetne rešitve in mobilne tehnologije postajajo vsakdanjik posameznika, zato se je s strani podjetij potrebno fokusiranje na tovrstne tehnologije, če želijo obstati pred konkurenco. Praksa Volvo na področju e-poslovanja se je namreč pokazala za uspešno realiziran projekt.

LITERATURA

1. Baqer, K. in sod. (2011). Trust and E-commerce; Study of Customer's Behavior. Belleville: Institute of Interdisciplinary Business Research.
2. Broz, R. in Sulčič, V. (2009). Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja. Koper: Fakulteta za management. Spletna stran: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-HI5LWAM5?query=%27keywords%3de-poslovanje%27&pageSize=25> [Citirano 13. 1. 2016].
3. Chong, W. K. in sod. (2011). Marketing Intelligence & Planning. Velika Britanija: Emerald Group Publishing, Limited.
4. Cordella, A., Martin, A. in Shaikh S. in Smithson, M. (2011). Management and innovation of e-business. Velika Britanija: University of London. Spletna stran: http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/is3167_ch-4.pdf [Citirano 13. 1. 2016].
5. Deželak, Z. (2009). Uporaba e-dokumentov in e-arhiviranja v modelih e-poslovanja. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Dobney.com – research for decisions (2012). What is customer knowledge? Spletna stran: http://www.dobney.com/Knowledge/ck_definition.htm [Citirano 13. 1. 2016].
7. Gunjan, S. (2002). B2B Integration A Practical Guide to Collaborative E-Commerce: Velika Britanija: Imperial College Press.
8. Kogovšek, L. (2012). Poslovni modeli na spletu. Spletna stran: <http://www.slideshare.net/LukaKogovsek/eposlovni-modeli-abc> [Citirano 13. 1. 2016].
9. Laudon Kenneth, C. in Traver, C. G. (2001). E-commerce: business, technology, society. ZDA: Prentice Hall.
10. Lesjak, B. (2004). Vpeljava elektronskega poslovanja med strankami v sodnem procesu s prototipno rešitvijo. Maribor: Univerza v Mariboru. Spletna stran: <http://www2.arnes.si/~blesja2/raziskave/mag.htm> [Citirano 13. 1. 2016].
11. Lesjak, D. in Sulčič, V. (2004). Ekonomika elektronskega poslovanja. Koper: Fakulteta za management Koper.

12. Letno poročilo Volvo – 2010/2011. Spletna stran: http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar11/ar_2011_eng.pdf [Citirano 14. 1. 2016].
13. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. ZDA: Harvard Business Review.
14. Rouse, M. (2010). B2C (Business2Consumer or Business-to-Consumer). Spletna stran: <http://searchcio.techtarget.com/definition/B2C>.
15. Statistični urad Republike Slovenije (2004). Statistični letopis. Spletna stran: http://www.stat.si/letopis/2004/03_04/03-si-04.htm [Citirano 13. 1. 2016].
16. Tannou, M. in Westerman, G. (2012). Volvo Cars Corporation: Shifting From a B2B to a »B2B + B2C« Business Model. ZDA: MIT Center for Digital Business.
17. Turban in sod. (2000). Electronic Commerce: A managerial perspective. New Jersey: Prentice-Hall.
18. Volvo Cars (2012). News. Spletna stran: <http://www.volvocars.com/intl/top/corporate/pages/default.aspx?itemid=235> [Citirano 13. 1. 2016].
19. Volvo Group Global (2012). Spletna stran: <http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/Pages/aboutus.aspx> [Citirano 13. 1. 2016].
20. Volvo Group Supplier Portal (2012). Spletna stran: <http://www.volvogroup.com/suppliers/global/en-gb/Pages/home.aspx> [Citirano 14. 1. 2016].
21. Westerman, G. in sod. (2012). Digital Transformation: A Roadmap For Billion – Dollar Organizations. ZDA: MIT Center for Digital Business. Spletna stran: http://www.capgemini.com/m/en/tl/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf [Citirano 14. 1. 2016].

Davčna pravičnost v globalizaciji

UDK 336.225:339.97

KLJUČNE BESEDE: davčna pravičnost, izogibanje davkom, globalizacija

POVZETEK - Globalizacija je prinesla številne koristi za potrošnike in podjetja ter nove možnosti za izogibanje plačilu davkov. Praznine in neskladja v davčnih pravilih je mogoče izkoriščati za usmerjanje dobička v jurisdikcije z nizkimi davki ali brez njih. Zlasti velika mednarodna podjetja lahko izkoriščajo zmanjševanje davčne osnove in usmerjanje dobička (BEPS) za konkurenčno prednost pred podjetji, ki poslujejo v domačih okvirih. Po zelo zadržanih ocenah znašajo izgube davčnih prihodkov zaradi zmanjševanja davčne osnove in preusmerjanja dobička na letni ravni med 100 in 240 milijardami USD, pri čemer države v razvoju izgubljajo večji odstotek davčnih prihodkov kot razvite. Prispevek analizira ozaveščanje javnosti o slabostih mednarodnega davčnega sistema, ki so jih mnogokrat razkrili žvižgači in mediji. Reševanje teh vprašanj predlagajo države, civilna družba, meddržavne in druge organizacije. Končno so naštetih tudi predlagani ali že sprejeti ukrepi na globalni ravni, v okviru Evropske unije in posamezne države (Slovenija).

UDC 336.225:339.97

KEY WORDS: tax justice, tax avoidance, globalisation

ABSTRACT - The globalisation has, besides many benefits to consumers and enterprises, also enabled new possibilities for tax evasion and tax avoidance. Gaps and mismatches in tax rules may be exploited to shift profits to low or no-tax jurisdictions. Especially large multinational enterprises can use base erosion and profit shifting (BEPS) to gain a competitive advantage over enterprises that operate at domestic level. Conservatively estimated annual revenue loss due to BEPS has amounted between 100 and 240 billion USD, and developing countries have lost higher percentage of tax revenues than the developed ones. The paper analyses the gradual increase of public awareness regarding weaknesses of the international tax system, being many times disclosed by the whistleblowers and media. Various solutions of these issues are proposed by governments, civil society, intergovernmental fora and other organisations. Finally, the measures proposed or already adopted on the global level, within the European union, and on the national level (Slovenia), are outlined.

1 Uvod

Globalizacija in digitalna tehnologija sta podjetjem in potrošnikom odprli številne nove možnosti. Po drugi strani liberalizirani finančni tokovi omogočajo bolj prefinjene načine za izogibanje davkom, otežujejo nadzor nad plačilom davčnih obveznosti in spodbujajo davčno konkurenco med državami, ta pa ogroža zbiranje dohodkov za financiranje države blaginje in ustrezne politike pred izzivi, kot so staranje prebivalstva, visoke stopnje brezposelnosti, socialno razslojevanje in negotovost. Končni posledici tega razvoja, če upoštevamo še morebitno nestrinjanje davčnih zavezancev z nekaterimi nameni uporabe davčnih prihodkov, sta erozija davčne morale in odpor proti odprtemu gospodarstvu in družbi (Avi - Yonah, 2000). Profesor na Londonski šoli za ekonomijo Gabriel Zucman (2016) je izračunal, da je v davčnih oazah skritega okrog 8 % svetovnega finančnega kapitala, pri čemer je delež kapitala po poreklu iz držav v razvoju višji. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (Inclusive Framework on BEPS, 2017) navaja, da po zmernih oziroma zadržanih ocenah države letno izgubijo okrog 100 do 240 milijard dolarjev prihodkov zaradi zmanjševanja

davčne osnove in preusmerjanja dobička (base erosion and profit shifting, BEPS), ki ju omogočajo slabosti sedanjega mednarodnega davčnega sistema.

Medtem ko je skrivanje kapitala praviloma protizakonito izogibanje davkom, zmanjševanje davčne osnove in preusmerjanje dobička v jurisdikcije z nizkim obdavčenjem mnogokrat ni v nasprotju z davčnimi predpisi, vsaj ne z njihovo dobesedno razlago. Pri takšnem izogibanju davkom imajo več možnosti mednarodne skupine podjetij, na primer tako, da:

- z oblikovanjem cen in drugih transakcij med člani skupine usmerjajo dobiček k članom v jurisdikcijah z nizko obdavčitvijo ali brez obdavčenja,
- oblikujejo digitalne platforme in digitalne transakcije na način, da dobiček ustvarja član skupine z najnižjo stopnjo obdavčitve,
- zelo dragocena, vendar težko ocenljiva neopredmetena sredstva, kot so patenti, znamke, avtorske pravice in podobno, s prodajnimi, licenčnimi pogodbami ali podrobnimi transakcijami vrednotijo po umetno nizkih cenah, tako dobiček izkazuje član skupine na območju države, ki najmanj obdavčuje dobiček (Kadet, 2016).

Obdavčenje podjetij, ki vsakodnevno poslujejo prek meja različnih držav, zapleta vprašanje razmejitve pristojnosti držav za obdavčenje. Po drugi strani izogibanje davkom z zniževanjem davčne osnove in preusmerjanjem dobička ni vedno protizakonito. Zato so ukrepi proti takšnemu izogibanju bistveno zahtevnejši kot proti skritim davčnim utajam, ki jih je treba samo odkriti.

Prispevek v naslednjem razdelku vsebuje (2) pregled pomembnejših ukrepov proti BEPS na globalni ravni, v Evropski uniji in Sloveniji, v (3) sklepnem razdelku pa kritične ocene o dosežkih in pomanjkljivostih dosedanjih sprejetih in predlaganih svežnjev ukrepov na svetovni in regionalni ravni.

2 Spreminjanje mednarodnega davčnega sistema za zmanjševanje BEPS

Na podlagi skupnega projekta OECD in Skupine G20 je bilo v oktobru 2015 objavljeno obsežno, več kot 2000 strani dolgo poročilo o zmanjševanju davčne osnove in preusmerjanju dobička. Poročilo predvideva ukrepanje proti BEPS na 15 področjih: 1. izzivi digitalne ekonomije, 2. nevtralizacija učinkov hibridnih neskladij, 3. oblikovanje učinkovitih pravil za tuje nadzorovane družbe, 4. omejitev zmanjšanja davčne osnove zaradi odbitka obresti in drugih finančnih plačil, 5. učinkovitejši boj proti škodljivim davčnim praksam z upoštevanjem transparentnosti in vsebine, 6. preprečevanje davčnih ugodnosti v neprimernih okoliščinah, 7. preprečevanje umetnega izogibanja položaju stalne poslovne enote, 8.-10. razporejanje rezultatov transference cen glede na ustvarjanje vrednosti, 11. merjenje in spremljanje BEPS, 12. zavezujoča pravila o razkritjih, 13. dokumentacija o transference cenah in poročanje za vsako državo, 14. učinkovitejše reševanje sporov in 15. multilateralni mehanizem za spremembe dvostranskih mednarodnih davčnih pogodb (Base Erosion and Profit Shifting Project 2015, 2015).

Prvo področje ukrepanja se nanaša na digitalno tehnologijo, ki vse močneje prodira v celotno gospodarstvo in postavlja nova vprašanja glede razmejnitve pristojnosti med državami za obdavčenje, pri čemer OECD spodbuja države članice, da ustrezno ukrepajo.

Drugo področje zajema t. i. hibridne ureditve, ko različne opredelitve določene transakcije ali entitete v dveh jurisdikcijah pripeljejo do dvakratne neobdavčitve, kar izkrivlja konkurenco ter nasprotuje pravičnosti in preglednosti. OECD predlaga, da se režim o izogibanju dvojnemu obdavčenju dopolni z določbami, ki bodo destimulirale izkoriščanje hibridnih neskladij. Vendar bo to v praksi težje doseči, ker je treba poznati definicije posameznih transakcij oz. entitet v drugih ureditvah.

Tretji sklop ukrepov zadeva tuje nadzorovane družbe. Če ima takšna družba sedež v jurisdikciji z nizkimi davki ali brez davka, bi se od njenega dobička obračunaval davek matični družbi. Kritiki pripominjajo, da se udeležene države niso mogle sporazumeti o minimalnih standardih takšnega obdavčenja (Kadet, 2016, str. 799).

Četrto področje zajema soglasno sprejeto priporočilo o omejitvi obresti, ki – drugače kot dividende – pri izračunu osnove za korporacijski davek pomenijo odbitno postavko (t. i. »davčni ščit«). Zato v mednarodnih skupinah podjetij člani skupine z nizkim obdavčenjem dobička zaračunavajo članom skupine v državah z večjo davčno obremenitvijo višje obresti na dana posojila, pri čemer stopnja notranjih posojil pogosto presega delež zunanjih posojil. OECD priporoča omejitev plačanih obresti kot odbitne postavke do določenega odstotka (10-30 %) donosa pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (EBITDA).

Peto področje zadeva sistem preferenčnih davčnih režimov, ki bi jih država smela odobravati ugodnosti samo, če so povezani z dejanskim opravljanjem dejavnosti na njenem ozemlju, in preglednost takšnih davčnih stališč (tax rulings).

Šesto področje obravnava zlorabo pravic: davčni zavezanci ne smejo pravic iz mednarodnih davčnih pogodb uporabljati v nasprotju z namenom, zaradi katerega so bile priznane.

V sedmem sklopu je predlagano, da se formalno zakonite, a umetne strukture pri poslovanju podjetja v drugih državah štejejo za poslovne enote, njim pripisan dobiček pa se obdavči.

Osmo, deveto in deseto področje ukrepov obravnavajo transferne cene. Z dopolnitvijo smernic OECD bi to vprašanje še naprej urejali na podlagi primerljivih tržnih cen, vendar ob upoštevanju natančnejših pravil o ocenjevanju neopredmetenih sredstev, razporeditvi tveganj, storitvah z nizko dodano vrednostjo znotraj skupine in sporazumov o prispevanju k stroškom.

Enajsto področje zadeva merjenje in spremljanje BEPS, za kar so predvideni posebni kazalci za oceno uspešnosti udejanjenjih priporočil.

Dvanajsto področje obsega ukrepe za obvezno razkritje davčno pomembnih informacij, za izmenjavo informacij in sodelovanje med davčnimi organi.

Trinajsto področje predvideva tristopenjsko poročanje mednarodnih podjetij o transfernih cenah davčnim organom in predvideva splošno dokumentacijo za mednarodno skupino, posebno poročilo za vsako lokalno enoto in poročilo po državah, v katerih skupina deluje. Med prvimi 31 podpisnicami OECD večstranskega sporazuma med pristojnimi organi o poročanju po posameznih državah (MCAA CbC) 27. januarja 2016 v Parizu je bila tudi Slovenija (Uredba o ratifikaciji ..., 2016).

Štirinajsti sklop vsebuje priporočila za učinkovito reševanje sporov.

Končni, petnajsti sklep predvideva implementacijo priporočil z mednarodno pogodbo, ki naj bi dopolnila mednarodno davčno pravo v krajšem času, z manjšimi stroški in bistveno pregledneje kot spreminjanje več tisoč bilateralnih davčnih pogodb.

Tudi Evropska unija je sprejela proti BEPS vrsto ukrepov. Direktiva 2016/1164 omejuje neto obresti (presežne stroške izposojanja) kot odbitno postavko, ureja izstopno obdavčitev (ob prenosu rezidentstva ali sredstev v drugo jurisdikcijo), postavlja splošno pravilo o preprečevanju zlorab, določa pogoje za obdavčenje nadzorovanih tujih družb v državi matične družbe ter rešuje hibridna neskladja. Direktiva 2011/16/EU, spremenjena z Direktivo 2014/107/EU, ureja avtomatično izmenjavo podatkov na področju obdavčenja (konsolidirano besedilo ..., 2017).

Omenjene direktive zavezujejo tudi Slovenijo. Tako je na primer Slovenija v letih 2015 in 2016 dvakrat spremenila in dopolnila Zakon o davčnem postopku (2017) z določbami o lažji izmenjavi davčnih podatkov, kar je pomembno orodje proti agresivnemu davčnemu načrtovanju.

3 Razprava

Ukrepe, ki jih je pripravila OECD, označujejo poznavalci za pomemben korak v smeri multilateralnega reševanja nakopičenih slabosti sedanjega sistema, vendar prevladuje mnenje, da bodo ukrepi kljub številčnosti verjetno nezadostni. Avi - Yonah (2016) meni, da so bili ukrepi pripravljene v naglici in brez premisleka, ali temelji sedanje mednarodne davčne ureditve, ki izhajajo iz dvajsetih let 20. stoletja, sploh ustrezajo bistveno spremenjeni stvarnosti.

Gabriel Zucman (2016) predlaga svetovni finančni register, ki bi z evidenco delnic, obveznic, depozitov in derivatov omogočil tako pravično obdavčenje tako korporacij in posameznikov. Trgovinske sankcije v obliki višjih carin bi lahko tudi nekooperativne države prisilile k izmenjavi podatkov in večji transparentnosti.

Avi - Yonah (2016) meni, da bodo predlogi o popolnem sodelovanju vseh držav težko uresničljivi. Za odločen premik bi zadostovalo, če bi se spremenila temeljna načela obdavčenja tako, da bi vsaj ZDA, EU in Japonska, kjer vlaga prihranke večina investitorjev, obdavčile pasivne prihodke pri viru (z davčnim odtegljajem), države iz skupine G20 pa bi aktivne prihodke pričele obdavčevati po rezidentstvu medna-

rodnih podjetij, ki imajo večinoma sedež na ozemlju teh držav, po davčni stopnji najmanj 20 % in ob omejeni možnosti prenosa sedeža.

Evropska unija poskuša vzpostaviti skupno davčno osnovo in zatem skupno konsolidirano davčno osnovo, ki naj bi po zadnjem predlogu za določene davčne zavezance obvezno nadomestila 28 davčnih sistemov držav članic. Vendar nekatere države članice ta poskus dojemajo kot poseg v njihovo državno suverenost, medtem ko kritiki opozarjajo na omejen domet te pobude, ki ne bo preprečila izogibanja davkom v poslovanju družb iz EU s partnerji iz tretjih držav (Kuzma, 2017). V ZDA oblikovalci davčne politike razmišljajo o obdavčenju denarnega toka (cash flow tax), vendar predlog sproža vprašanja o združljivosti takšnega davka z ureditvijo Svetovne trgovinske organizacije (Patel in McClelland, 2017; Auerbach in sod., 2017).

Kratek pregled ukrepanja držav in teoretičnih razprav kaže, da so države dosegle soglasje o odpravljanju simptomov krize, medtem ko teorija predlaga korenitejšo spremembo, a še zdaleč ni enotna, kje začeti in kako nadaljevati. Prihodnji razvoj mednarodnega davčnega sistema bo torej potekal v znamenju izbir med (pre)številnimi alternativami.

LITERATURA

1. Auerbach, A. in sod. (2017). Destination-Based Cash Flow Taxation. Working paper 17/01. Oxford University for Business Taxation.
2. Avi - Yonah, R. S. (2000). Globalization, Tax Competition, and the Fiscal Crisis of the Welfare State. *Harvard Law Review*, 113, 7, str. 1573–1676.
3. Avi - Yonah, R. S., Xu, H. (2016). Global taxation after the crisis: why BEPS and MAATM are inadequate responses, and what can be done about it. *Public Law And Legal Theory Research Paper Series Paper*, No. 494.
4. Base Erosion and Profit Shifting Project (2015). Final Reports: Executive Summaries. Paris: OECD/G20.
5. Inclusive Framework on BEPS. OECD: background brief. (2017). Paris: OECD.
6. Kadet, J. M. (2016). BEPS - A Primer on Where it Came from and Where It's Going. *Tax Notes*, 150, št. 7, str. 793–807.
7. Konsolidirano besedilo: Direktiva Sveta 2011/16/EU z dne 15. februarja 2011 o upravnem sodelovanju na področju obdavčevanja in razveljavitvi Direktive 77/799/EGS.
8. Kuzma, D. (2017). Kritično ovrednotenje novega predloga skupne konsolidirane davčne osnove za pravne osebe. *Pravna praksa*, št. 1, str. 7–10.
9. Patel, E., McClelland, J. (2017). What Would a Cash Flow Tax Look Like For U.S. Companies? Lessons from a Historical Panel. Office of Tax Analysis. Working Paper, 116.
10. Uredba o ratifikaciji Večstranskega sporazuma med pristojnimi organi o avtomatični izmenjavi informacij o finančnih računih (2016). *Uradni list RS*, št. 5.
11. Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?qid=1488263369058&uri=CELEX:02011L0016-20150105> [Citirano 1. 3. 2017].
12. Zakon o davčnem postopku (2017). Neuradno prečiščeno besedilo, št. 15. Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4703> [Citirano 1. 3. 2017].
13. Zucman, G. (2016). Skrito bogastvo narodov – raziskava o davčnih oazah. Ljubljana: Sophia.

Promocija zdravja na delovnem mestu

UDK 613:331.103.1

KLJUČNE BESEDE: delavci, promocija zdravja, delovna mesta, absentizem, izobraževanje

POVZETEK - Promocija zdravja postaja ključni element varnosti in zdravja na delovnem mestu. To je nov vidik, s katerim se ukvarja menedžment človeških virov. Prvič se je promocija zdravja pojavila leta 1945 z znanim zgodovinarjem medicine Henryjem E. Sigeristom, ki jo je označil kot eno izmed štirih temeljnih nalog medicine. Zanj je promovirati zdravje pomenilo zagotavljati primerne življenjske razmere, izobrazbo ter sredstva za počitek in rekreacijo. Leta 2011 je bil v Sloveniji sprejet Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki delodajalcu in delavcem narekuje pravice in dolžnosti v zvezi z varnim in zdravim delom. Zakon narekuje, da morajo aktivnosti na področju zdravja izvajati vsi, ne glede na velikost podjetja. Promocijo zdravja je treba načrtovati, izvajati in spremljati. Z anketo je bilo ugotovljeno, da je večina zaposlenih zadovoljna z ozaveščanjem o zdravju in s skrbjo zanj. Čeprav so zadovoljni z ukrepi glede preprečevanja poškodb, z obdobjimi predavanji o varnosti in zdravju pri delu, z zdravo prehrano, z redno jutranjo telovadbo, menijo, da mora podjetje poskrbeti še za ergonomsko ureditev delovnih mest.

UDC 613:331.103.1

KEY WORDS: employees, health promotion, workplaces, absenteeism, education

ABSTRACT - Health promotion has become a key element in the safety and health of workers in the workplace. It is a new perspective which human resources management is dealing with. Health promotion first appeared already in 1945, with a famous medicine historian Henry E. Sigerist, who defined promotion as one of the four basic tasks of medicine. For him, the health promotion was associated with providing proper living conditions, education, and means for rest and recreation. In 2011, Slovenia adopted the Occupational Safety and Health Act, defining the rights and duties connected with safe and healthy work of employers and employees. Furthermore, the act indicates that all activities in the field of health should be carried out regardless of the company size. Health promotion has to be planned, implemented and monitored. The results of the survey show that the majority of employees is satisfied with care for health and health awareness. Even though they are satisfied with measures for preventing injuries, occasional lectures about safety and health at work, healthy diet, and regular morning exercise, they think that the company should take care of ergonomic arrangements of workplaces.

1 Uvod

Zdravje je proces vzpostavljanja ravnotežja na treh razsežnosti: duševni, telesni in socialni. Zdravje je relativno, saj odraža stopnjo do katere se je človek v okviru dedne zasnove, fizičnega in kulturnega okolja sposoben prilagajati spreminjajočem okoliščinam in je sposoben izvajati pomembna navodila. Pri zdravju gre za spreminjajoče se stopnje pozitivnih in negativnih stanj, kateri imajo mnogo vzrokov (Stergar in Urdih Lazar, 2012, str. 38).

Večina avtorjev navaja, da »zdravje lahko opredelimo kot vrednoto, celoto, vir in kakovost življenja, ki ga želimo za vsakega posameznika oz. čim večje število ljudi ter je neposredno odvisno od okolja, v katerem ljudje živijo in delajo«. Znano je, da delo neposredno vpliva na zdravje, saj ljudje na delovnem mestu preživijo večino svojega časa. Hkrati pa delovno mesto predstavlja odlično okolje za spodbujanje

zdravega načina življenja in obenem okolje za izvajanje različnih ukrepov, ki prispevajo k izboljšanju zdravja delavcev. Predvsem pa je pomembno, da je preživetje mnogih podjetjih - s tem pa tudi splošna gospodarska produktivnost – odvisno od motiviranih in zdravih delavcev (ENWHP, 2013).

Koncept delovnega mesta, ki promovira zdravje, postaja vse bolj relevanten, saj se vse več podjetij zaveda, da je na svetovnem trgu mogoče konkurirati le z zdravo delovno silo. Različne skupnosti, organizacije in družbene skupine si morda drugače predstavljajo, kaj pomeni upravljanje zdravja pri delu, kronična bolezen in vrnitev na delo. Te smernice temeljijo na navedenih opredelitvah, za katere dobrim delodajalcem svetujemo, da jih prevzamejo (ENWHP, 2013). Izboljšanje zdravja in dobrega počutja dosežemo s kombinacijo:

- izboljšanje organizacije in delovnega okolja,
- spodbujanje zaposlenih, da se aktivno udeležijo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja,
- omogočanja izbere zdravega načina življenja,
- s spodbujanjem osebnega razvoja.

2 Teoretična izhodišča

Kakovost življenja se dopolnjuje in prekriva z zdravjem, saj združuje človekovo fizično zdravje, psihološki status, nivo samostojnosti, socialne odnose, osebna prepričanja in odnos z okoljem (WHO, 1998). Živimo v času, ko mora človek vedno več delati, vedno več časa preživimo na delovnem mestu. Zaradi prenatrpanih urnikov in preobremenjenosti se zaposleni pogosto srečujemo z različnimi zdravstvenimi težavami, kar vodi v odsotnost z dela. Uspešna organizacija temelji na uspešnih, zdravih in zadovoljnih zaposlenih, zato je pomembno, da delodajalci izvajajo aktivnosti in ukrepe na področju zdravja z namenom ohranjanja in izboljšanja zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Z izvajanjem promocije zdravja na delovnem mestu skrbimo za manjše izostajanje z dela, večjo motiviranost in boljšo produktivnost na delovnem mestu. Promocija zdravja je dobra dolgoročna naložba tako za delodajalca kot za delavca.

2.1 Promocija zdravja

Glavni cilj promocije zdravja na delovnem mestu je so zdravi ljudje v zdravih organizacijah. Je proces, kjer zaposlenim omogoča, da nadzorujejo in ohranjajo svoje zdravje. Začetki promocije zdravja na delovnem mestu segajo v letu 1996, ko so organizacije s področja javnega zdravja in varnosti pri delu ustanovile Evropsko mrežo za promocijo zdravja pri delu. Leto kasneje je bila sprejeta Luksemburška deklaracija, s katero se je 21 članic zavezalo k enotnemu razumevanju promocije zdravja. V Slovenije je decembra 2011 v veljavo stopil nov Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), kjer v 3. členu razberemo, da gre pri promociji zdravja na delovnem mestu za ukrepe, ki jih delodajalec izvaja z namenom ohranjanja zdravja delavcev.

V 6. in 32. členu omenjeni zakon delodajalcu narekuje, da morajo načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu ter zanjo nameniti ustrezna sredstva. Zakon delodajalcem naroča, da morajo izvajati ukrepe za varno in zdravo delovno okolje, vendar jim dopušča, da sami določijo interne ukrepe glede na potrebe in finančne sposobnosti organizacije. Dolžnost delodajalca je, da s preventivnimi ukrepi poskrbi za zdravje delavca. »Promocija zdravja na delovnem mestu obsega vsa področja človekovega življenja: njegovo fizično in psihično dobro počutje, njegovo obnašanje in navade ter posredno tudi njegov socialno-ekonomski status.« (Podjed in sod., 2014, str. 6).

2.2 Promocija zdravja na delovnem mestu

Vsako podjetje, ki ima zaposlene, ne glede na velikost, število zaposlenih in poslovanje, mora načrtovati in izvajati aktivnosti na področju zdravja na delovnem mestu. Stergar in Urdih Lazar (2012) navajata najpomembnejša izhodišča promocije zdravja pri delu:

- omogočanje sodelovanja zaposlenih,
- pozitiven pristop na temelju pohval in spodbud,
- usklajenost, sistematičnost in osredotočenost na posamezen problem,
- skupinsko vodenje in usklajevanje,
- pravičnost in spoštovanje vseh zaposlenih,
- povezovanje z obstoječimi programi zunaj podjetja.

Pred izvajanjem promocije zdravja na delovnem mestu je ključno oblikovati skupino ljudi za zdravje. Ta skupina je odgovorna za načrtovanje in izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu, spremljanje izvajanja programa, obveščanje zaposlenih o aktivnostih promocije, problematiki zdravja v podjetju, ozaveščati zaposlene o zdravem načinu življenja ter poročati vodstvu organizacije. Bistvena naloga skupine ljudi za zdravje je promovirati program med vsemi zaposleni, tako med vodstvom kot ostalimi zaposlenimi (Stergar in Urdih Lazar, 2012, str. 19).

Neustrezno delovno mesto lahko negativno vpliva na zdravje zaposlenih. Promocija zdravja z ustreznimi sistematičnimi ukrepi, izobraževanjem in usposabljanjem omogoča, da zaposleni povečajo nadzor nad svojim zdravjem in ga izboljšajo. Na kvaliteto zdravja močno vplivajo zaposlitev, delovne razmere in življenjski slog. Ne smemo zanemariti dejstva, da gre za dejavnost, s katerimi skušamo preprečiti bolezni povezani z delom, poškodbami in nezgodami. Zaradi dobrih programov se zmanjšujejo stroški za zdravstveno in socialno varstvo (Stergar in Urdih Lazar, 2012, str. 38–39).

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Temeljni namen raziskave je prikazati, kakšna je promocija zdravja v Domu starejših občanov Krško.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi sem si zastavila naslednje raziskovalna vprašanja:

1. S kakšnimi zdravstvenimi težavami se srečujejo zaposleni?
2. Kaj zaposlenim pomeni promocija zdravja na delovnem mestu?
3. Kako so zaposleni zadovoljni z delodajalčevimi aktivnostmi promocije zdravja na delovnem mestu ?
4. Kako pogosto se zaposlenimi srečujejo z stresom in kako ga obvladujejo ?
5. Kako zaposleni skrbijo za zdravo prehrano na delovnem mestu?

3.3 Raziskovalne metode in tehnike

Raziskovalne metode, ki sem jih uporabila v nalogi:

- deskriptivna metoda, s katero bom opisala in interpretirala najpomembnejše pojme s proučevanega področja,
- metoda kompilacije, s katero bom prevzela sklepe, mnenja in spoznanja različnih avtorjev
- metoda analize, s katero sem analizirala podatke.

3.4 Opis instrumenta

Za merski instrument v raziskavi sem uporabila anketo. Anketa je sestavljena iz dva dela in sicer iz prvega demografskega in drugega kjer je opisano kakšni aktivnosti in pogoje imajo zaposleni na promociji zdravja v zavodu, s kakšnimi zdravstvenimi težavami se srečujejo zaposleni in kako skrbijo za prehrano na delovnem mestu.

Za izražanje stopnje pomembnosti, oziroma izraženosti posameznih lastnosti oziroma kriterijev za promocijo zdravja imajo vprašani na voljo petstopenjsko lestvico. Naloga vprašanih je bila, da na ponujeni lestvici po svojem mnenju ocenijo pomembnost predlaganih kriterijev za merjenje promocije zdravja: 1 = nezadovoljen, 2 = delno nezadovoljen, 3 = delno nezadovoljen in delno zadovoljen, 4 = zadovoljen in 5 = zelo zadovoljen.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je usmerjena na vse zaposlene v Domu starejših občanov Krško. Vsak zaposleni predstavlja enega udeleženca. Anketo sem razdelila vsem 102 zaposlenim, vrnilo pa mi jo je 64 zaposlenih.

4 Rezultati

Prvi del vprašalnika, ki sem ga uporabila pri raziskavi, je vseboval štiri vprašanja o anketirancih, ki so bila demografske narave. Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev, drugo vprašanje na starost anketirancev, tretje na stopnjo izobrazbe. Pri prvem vprašanju, ki se je nanašalo na spol je izmed 64 oseb, ki so vprašalnik rešile, 60 žensk, kar predstavlja 93 % proučenega vzorca, za moški spol pa 4, kar je 7 %.

Pri drugem vprašanju, ki se je nanašalo na starost anketirancev je 1 zaposlen star do 25 let, kar je 1,5 %, od 25 do 34 let je starih 7 oziroma 11 % vzorca, od 35 do 44 let je 17 zaposlenih, kar predstavlja 26,5 % vzorca in od 45 let do 54 je 35 zaposlenih, kar predstavlja 54,5 % in 4 zaposleni so stari nad 54 let, kar je 6,5 %. Pri tretjem vprašanju, ki se je nanašalo na stopnjo izobrazbe je izmed 64, 2 anketiranca osnovno šolo je 3 % vzorca, 26 anketirancev odgovorilo, da ima poklicno izobrazbo, kar predstavlja 41 % vzorca. Srednješolsko izobrazbo ima 23 anketirancev, kar predstavlja 36 % vzorca. Višješolsko izobrazbo imajo 2 anketiranci, kar predstavlja 3 % vzorca. Visokošolska izobrazbo ali več ima 11 anketirancev, kar predstavlja 17 % vzorca.

Na osnovi dobljenih rezultatov naše raziskave lahko podamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so glavni cilj naše raziskave:

□ *S kakšnimi zdravstvenimi težavami se srečujejo zaposleni?*

Želela sem pridobiti podatek s kakšnimi težavami se srečujejo zaposleni na delovnih mestih. Ugotovila sem, da se srečujejo z najrazličnejšimi zdravstvenimi težavami. Največ zaposlenih se srečuje z bolečinami v križu 48,50 %, nato sledijo bolečine v vratu 43,7 %, bolečine v drugih sklepih 29,7 %, sledi glavobol 35,9 %, nespečnost 28,15 %, otekanje nog 17,2 %, alergijo 15,6 %, zaprtje 7,8 %, depresija 1,5 %, napad kašlja 3,1 %, bolečine v prsih med telesno dejavnostjo 1,5 %, nič od tega 9,4 %. V zavodu se pozna, da veliko delajo fizično in imajo težave oziroma bolečine v križu, sklepih, vratu. Velik poudarek se je dalo na promociji zdravja na jutranji vadbi ter razgibavanju, delavnicam na temo pravilno dvigovanje bremen in skrb in vadba za hrbtenico.

□ *Kaj zaposlenim pomeni promocija zdravja na delovnem mestu?*

Na to raziskovalno vprašanje so zaposleni odgovorili, da jim promocija zdravja pomeni boljšo skrb za zdravje 22 %, 19 % pomeni zdravo in varno delovno okolje, povečano zadovoljstvo pri delu 16 % in večjo motiviranost 15 %, 14 % pomeni večje obvladovanje stresa, 13 % boljšo produktivnost in 1 % promocija zdravja ne pomeni nič. Dejstvo je, da so odgovori različni, vendar pa je pomembno, da se zaposleni zavejo, da je promocija zdravja potrebna in pomembna.

□ *Kako so zaposleni zadovoljni z delodajalčevimi aktivnostmi promocije zdravja na delovnem mestu?*

Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da zavod veliko nameni za izvajanje promocija zdravja na delovnem mestu in se zave te odgovornosti. 61 % anketiranih je odgovorilo, da zavod izvaja aktivnosti na področju promocije zdravja na delovnem mestu, zato smo povprašali o njihovem zadovoljstvu. Zadovoljstvo so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Skoraj vsi so pritrdili pozitivno, le 5 % je bilo nezadovoljnih. Srednja vrednost zadovoljstva z aktivnostmi promocije zdravja v proučevanem zavodu je 3,64, kar je v redu. Malo več pozornosti bo potrebno nameniti za nove projekte, ideje, želje in pobude zaposlenih in tudi kritike. Zadovoljstvo z promocijo zdravja oziroma samo zdravje zaposlenih je pomemben za zavod in jo je potrebno spremljati ter se vedno truditi k boljšim rezultatom.

□ *Kako pogosto se zaposlenimi srečujejo z stresom in kako ga obvladujejo?*

Med zaposlenimi se pojavljajo srečanja s stresom oziroma situacijami. 68,5 % je odgovorilo, da z nekaj truda obvladuje napetosti, stres in pritiske, ki jih doživlja. 30 % te situacija zlahka obvladuje in 1,5 % jih obvladuje z večjim naporom.

□ *Kako zaposleni skrbijo za zdravo prehrano na delovnem mestu?*

62 % zaposlenih skrbi za svojo zdravo prehrano, 20 % se jih med delovnim časom prehranjuje le občasno, 14 % se poslužuje samooskrbe z hrano, 4 % pa se jih ne prehranjuje na delovnem mestu. Zelo velik odstotek je, da zaposleni skrbijo za svojo prehrano, ker imamo zelo dobro organizirano prehrano na delovnem mestu in čas za njo. To je zelo dobro, ker prehrana predstavlja zelo pomembno vlogo pri ohranjanju in vzdrževanju dobrega počutja in zdravja. Dnevno bi bilo potrebno imeti 6 obrokov in sicer 3 glavne obroke in 3 malice.

Odgovori na raziskovalna vprašanja so pokazali, da se zaposleni zavedajo pomembnosti promocije zdravja na delovnem mestu in da so odgovarjali odkrito in pošteno. Rezultati ankete nakazujejo, da bo potrebno še kar nekaj narediti na dimenzije zdravje, promocije in izobraževanja na te teme.

5 Razprava

Sodelovanje v promociji zdravja je odločitev vsakega posameznika, rezultati raziskave pa so pokazali, da se zaposleni v zavodu zavedajo pomena promocije. Zaposlenim pomeni promocija zdravja večjo produktivnost, motiviranost, boljšo skrb za zdravje, z njo se poveča zadovoljstvo na delovnem mestu, bolj zdravo in varno delovno okolje. Vsak se mora zavedati, da lahko z aktivnim življenjskim slogom in zdravo prehrano pozitivno vplivamo na zdravje in dobro počutje. V raziskavi smo ugotovili, da so v 61 % zadovoljni z aktivnostmi promocije zdravja na delovnem mestu. Aktivnosti se izvajajo na različnih področjih. Največji del namenimo jutranji vadbi, delavnice in predavanja različna, zdrava prehrana. Iz ankete so sledili še naslednji predlogi: predavanje na temo rak dojk, inkontinence, obvladovanje stresa, zdrava prehrana, rekreacija, odvajanje od kajenja, cenejše karte za plavanje in savnanje. Predlogi za nadaljevanje aktivnosti z področja promocije zdravja na delovnem mestu:

- ustanovitev skupine za zdravje in imenovanje članov,
- seznanitev članov skupine o njihovih nalogah,
- seznaniti zaposlene o projektu promocije zdravja na delovnem mestu (letaki, oglasna deska, intranet, časopis interni ...),
- razdeliti poslovno leto na kvartale in oblikovati časovnico za posamezni kvartal,
- celostni pristop k izvajanju promocije zdravja v smislu preprečevanja škodljivih dejavnikov.

Dejstvo je, da z vsakim vloženim evrom v zdravje zaposlenih je mogoče prihraniti med dva in pol do desetimi evri. V raziskavi smo tudi ugotovili, da se zaposleni srečujejo z

stresom, napetostmi in pritiski. Vse to premagujejo zaposleni z različnimi tehnikami, največ jih razmišlja pozitivno in jih obvladuje z nekaj truda oziroma zlahka. Vsak si najde svojo tehniko sproščanja, ker je zelo pomembno, kajti dolgotrajna izpostavljenost stresom, napetosti ... pomeni različne zdravstvene težave. Anketa je pokazala, da je zelo dobro poskrbljeno za delovne pogoje zaposlenih. Glede na staranje prebivalstva v Sloveniji je pomembno, da se zavemo aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu. Te aktivnosti so potrebne in jih je potrebno vzdrževati ter v njih aktivno sodelovati. Pomembno je, da se zaposleni kot vodstvo zavoda zave, da je promocija zdravja na delovnem mestu pomembna in da jo lahko izvajamo med delovnim časom in po njem. Aktivnosti, ki jih izvajamo in ki jih še bomo močno vplivajo na zaposlene, njihovo pozitivno energijo in počutje, zadovoljstvo z delom in zdravje. In vse to pripelje do boljših rezultatov v zavodu na vseh delovnih področjih.

Moč in pripravljenost delavskih predstavnikov, da uveljavljajo zakonske pravice delavcev, sta danes ključni. Slovenija v Evropski uniji žal predstavlja primer slabe prakse upravljanje zdravja na delovnem mestu. Promocija zdravja je izrazito koristna tako za zaposlene kot tudi za delodajalsko stran in v Sloveniji je veliko prostora za izboljšave (Podjed, 2014). Prav do takšnih ugotovitev sem prišla tudi skozi raziskavo in sicer, da je potrebno nenehno spremljati in izvajati novosti na tem področju. Podlaga za dobro in uspešno delo je zdravje, tako za posameznika kot za zavod. Izboljšanje zdravja in skrb za zaposlene je zelo smotno, saj so zdravi in zadovoljni zaposleni, ki delajo v spodbudnem in varnem okolju, produktivnejši in uspešnejši, redko zbolijo in ne hodijo v bolnišnico in ostanejo zvesto zavodu. Tako tudi zavod dobi oziroma zaposli uspešnejši in kakovostni kader, tako pridobi na ugledu, ker pravilno stimulira delovno okolje in vse, kar je potrebno za delo.

6 Sklep

Zdrav in varen na delovnem mestu je pomembno za vsakega zaposlenega, posebno pa še v podjetju, kjer se zavedajo tega in dajejo promociji zdravja velik pomen. Zdravo in delovno okolje je v veliki meri pomembno od zaposlenih v podjetju, od podjetja pa je odvisno kako se zavzame za to in da se zave, da prinaša številne koristi pri poslovanju. Delovne organizacije bi rade preprečile ali omejile poškodbe pri delu in poklicne bolezni, izvajajo različna izobraževanja in usposabljanja pri delu, promocijo zdravja na delovnem mestu ob upoštevanju zakonodaje, ki jasno določa pravice in dolžnosti delodajalcev in zaposlenih. Raziskava je pokazala, da je promocija zdravja na delovnem mestu nekaj dobrega tako za zaposlene kot za delodajalca in jo oboju spreminjajo. Programa promocije zdravja na delovnem mestu ni smiselno izvajati, če ne ponujamo varno in zdravo delovno okolje. Temelji na kulturi zdravja, ki zahteva predvsem ustrezno obvladovanje tveganj. Delodajalcu je pomembno, da skrbi za svoje zaposlene, ker s tem skrbi za zmanjšanje absentizma, polega tega pa zvišuje zadovoljstvo vseh zaposlenih. Zdravje zaposlenih lahko spodbujamo, da se redno udeležujejo na športnih področjih, jim nudimo ergonomsko delovno mesto ter

jih redno pošiljamo na zdravniške preglede, pripravljamo razne delavnice in predavanja na temo zdravja, skrbimo za njihovo zdravje in razvoj na vseh področjih. Raziskava je pokazala, da je promocija zdravja nekaj pozitivnega, dobrega tako za zaposlene kot za zavod. Zaposlene je potrebno spominjati, da uporabljajo osebno varovalno opremo.

Vlaganje v zdravje je zelo dobra naložba, zato se je začnimo zavedati čimprej, najbolj takoj vsi zaposleni in vodstvo zavoda.

LITERATURA

1. ENVHP, Promocija zdravja na delovnem mestu. Spletna stran: <http://www.enwhp.org/> [Citirano 22.-23.10.2013].
2. Podjed, K. in sod. (2014). Priročnik promocije zdravja pri delu. Spletna stran: <http://www.produktivnost.si>.
3. Podjed, K. (2014). Proaktivni pristop k promociji zdravja. Spletna stran: <http://www.produktivnost.si>. [Citirano avgusta 2014].
4. Stergar, E. in Urdih Lazar, T. (2012). Zdravi delavci v zdravih organizacijah. Priročnik za promocijo zdravja pri delu v velikih in srednje velikih podjetjih in organizacijah. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, Klinični inštitut za medicino dela in športa.
5. Zakon o varstvu in zdravju pri delu (2011).

Vpliv globalne gospodarske krize na brezposelnost mladih v Sloveniji

UDK 338.124.4+331.56-053.6

KLJUČNE BESEDE: gospodarska kriza, trg dela, brezposelnost mladih, aktivna politika zaposlovanja

POVZETEK - Gospodarska kriza je pustila velik pečat v državah po vsem svetu in njene negativne posledice se še vedno odražajo na trgu dela v obliki brezposelnosti. Posebno prizadeto skupino predstavljajo mladi. Več milijonov le-teh po vsem svetu išče delo, verjetnost, da bodo ostali brez zaposlitve, pa je veliko večja kot pri ostalih skupinah. Statistični podatki o brezposelnosti v Sloveniji, ki smo jih obravnavali v prispevku, prikazujejo, da se mladi soočajo s kombinacijo visoke stopnje brezposelnosti, povečane neaktivnosti ter pretirane ponudbe negotovih oblik dela. Prehod s področja izobraževanja v področje dela je vse težji in s socialnega ekonomskega vidika. Ker mladi s svojim znanjem predstavljajo največji potencial na trgu dela, si države ne bi smele privoščiti njegove izgube. Kljub številnim ukrepom, ki so jih sprejeli pristojni organi, raziskava kaže na vse večji pojav negativnih demografskih trendov, kar pa učinkovitost aktivne politike zaposlovanja postavlja pod vprašaj.

UDC 338.124.4+331.56-053.6

KEY WORDS: economic crisis, labour market, youth unemployment, active employment policies

ABSTRACT - The economic crisis has left a large impact all over the world, and its negative consequences are still reflecting in the labour market as unemployment. Young people represent the most affected group of the unemployed. Millions of them across the globe are looking for work, however, the probability that they will remain unemployed is much larger than with other age groups. Statistical data of unemployment in Slovenia, which we analysed in the article, show that young people are confronted with a combination of high unemployment rate, increased inactivity and excessive offers of insecure forms of work. The transition from education to employment is becoming harder, which presents a big problem from the social and economic point of view. Since the young people's knowledge represents one of the greatest potential of the labour market, countries cannot afford its loss. Despite numerous measures, accepted by the competent authorities, the research shows increasing negative demographic trends, which put the efficiency of active employment policies under a question mark.

1 Uvod

Gospodarska kriza je negativno vplivala na vsa makroekonomska področja. Kot eden izmed najbolj perečih problemov se je, sicer z zamikom, pokazala brezposelnost. Še posebej prizadeto skupino brezposelnih predstavljajo mladi, za katere je značilna nižja stopnja aktivnosti in opazno višja stopnja brezposelnosti kot pri ostalih ranljivih kategorijah. Z naštetimi težavami se soočamo tudi v Sloveniji. Brezposelnost mladih je tako še vedno eden izmed najaktualnejših problemov v današnji družbi, vse več pa je tudi ukrepov, s katerimi jo poskušajo organi Republike Slovenije omiliti.

Kategorija mladih je v zadnjih letih doživela eno izmed najobširnejših sprememb, saj se je pomembno spremenila logika delovanja vseh področij, ki vplivajo na kakovost življenja mladih. Njihovo življenje je zato dandanes zaznamovano z negotovostjo in z nujnostjo iskanja uspešnih strategij za uspešno obvladovanje tveganj, s

katerimi se soočajo. Zato je preučevanje in analiziranje kakovosti življenja mladih in njihovega družbenega položaja danes toliko bolj pomembno in potrebno. Ker mladi predstavljajo enega izmed najpomembnejših delov ponudbe trga dela, si države ne bi smele privoščiti izgube potenciala, ki ga doprinesejo. Kljub temu, se vse več opaža pojav negativnih demografskih trendov. Mladi se namreč zaradi neuspešnosti iskanja ustrezne zaposlitve in posledično umikanjem s slovenskega trga dela, vse več odločajo za odhod v tujino, saj so mnenja, da v Sloveniji nimajo prihodnosti.

2 Teoretična izhodišča

Trg dela je stik med delodajalci in iskalci zaposlitve. Če je le ta stabilen, prispeva k splošni konkurenčnosti in produktivnosti države, prav tako pa je tudi ključ do gospodarske rasti. Gospodarska kriza je močno zaznamovala gibanja na trgu dela. V letu 2009 je povzročila padec gospodarske aktivnosti v večini razvitih držav, posledično pa je imela močan vpliv na stanje trga dela in blaginjo prebivalstva (Kajzer, 2011). Brezposelnost je nezaželen pojav, ki je prisoten v vseh gospodarstvih, ter nastane kot rezultat nepravilnega delovanja trga dela. Vzroki za presežke delovne sile so številni, najpogosteje pa je vzrok prevelika ponudba, premajhno povpraševanje ali neustrezno delovanje trga.

Populacija, za katero je brezposelnost še posebej problematična so mladi odrasli. Mlada oseba je v Sloveniji definirana z leti, od 15 do 29. V skladu z Zakonom o urejanju trga dela, se za brezposelno osebo šteje iskalec zaposlitve, ki je zmožen za delo, prijavljen na zavodu, aktivno išče zaposlitev in je pripravljen sprejeti ustrezno oziroma primerno zaposlitev, ki mu jo ponudi zavod ali drug izvajalec storitve posredovanja zaposlitve (Uradni list Republike Slovenije, 8. člen, 2010). Med brezposelne osebe ne štejemo dijakov in študentov, saj ti niso prijavljeni na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. V tej statistiki tudi ni študentov, ki se v izobraževanje vpišejo fiktivno oziroma zgolj zaradi opravljanja dela prek študentskega servisa.

Prehod mladih iz rednega izobraževanja v bolj ali manj stabilno zaposlitev je eno izmed najzahtevnejših in ključnih dogodkov tako na individualni kot makroekonomski ravni. Na individualni ravni mlademu človeku omogoči ekonomsko in socialno neodvisnost, kar predstavlja osnovo za dolgoročno samostojno načrtovanje življenja, kariere, družine ter bivalnih razmer. Na makroekonomski ravni pa gre za vprašanja usklajenosti in medsebojne povezanosti izobraževalnega in zaposlovalnega sistema ter same institucionalne podpore (Kramberger in Pavlin, 2007). Na zaposlovanje mladih vplivajo številne med seboj povezane okoliščine in trendi, kot so gospodarska in demografska gibanja, spremembe v izobraževalnih sistemih, podaljševanje izobraževanja, povečanje fleksibilnosti na trgu dela, predpisi o zaposlovanju ter tudi odnos delodajalcev do zaposlovanja mladih (Dekleva et al., 2014).

Brezposelnost mladih povzroča vrsto negativnih posledic tako za posameznika kot za celotno družbo. Med njimi izstopajo predvsem izguba pomembnega delovnega poten-

ciala, ki bi sicer lahko v družbo prinesel nove razsežnosti in s tem prispeval h krepitvi splošne družbene blaginje, pojav višjih izdatkov za socialne transferje in izgubljene investicije države v izobraževanje. Posledica, ki jo najbolj občutijo mladi pa je upočasnitev procesa osamosvajanja ter osebnega razvoja, njihovega zavedanja o družbeni odgovornosti ter pomenu aktivnega državljanstva (Cerovšek in Lukić, 2013).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

V prispevku se osredotočamo na problematiko brezposelnosti mladih v Sloveniji. Poudariti želimo obsežnost problema kot posledico globalne gospodarske krize. Cilj prispevka je analizirati stanje v Sloveniji glede na uradne statistične podatke, ter jih primerjati z državami Evropske Unije. S statističnimi analizami bomo preverili predhodno zastavljene hipoteze:

- H1: Delež zaposlitve za določen čas narašča z višanjem stopnje brezposelnosti mladih.
- H2: Povprečna starost, ki predstavlja prelomnico v življenju mladih, da se odločijo zapustiti domače gospodinjstvo, je odvisna od stopnje brezposelnosti mladih.
- H3: S stopnjo brezposelnosti narašča stopnja NEET.

3.2 Metode raziskovanja

Uporabili smo deskriptivno-empirično metodo. Z metodo deskripcije smo predstavili teoretična izhodišča, ki temeljijo na strokovni literaturi s področja trga dela in brezposelnosti. V empiričnem delu prispevka smo uporabili historično in komparativno metodo, s katerima smo predstavili uradne statistične podatke. Poleg tega, je bila uporabljena metoda analize in sinteze, s katero smo analizirali in razčlenili pridobljene podatke ter povezali proučene prvine v smiselno celoto.

3.3 Opis vzorca

V raziskavi trga dela mladih v Sloveniji smo uporabili podatke registrirane brezposelnosti, ki zajema osebe stare od 15 do 29 let v opazovanem obdobju od 2008 do 2016. Nekateri novejši strukturirani podatki še niso na voljo. Za mednarodno primerjanje smo uporabili podatke anketne brezposelnosti, torej mlade od 15 do 25 let po posameznih evropskih državah do leta 2016. Podatki se po eni in drugi evidenci močno razlikujejo, predvsem zaradi različnega vira zajemanja podatkov, različne definicije brezposelne osebe ter obdobja opazovanja.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Za prispevek smo uporabili sekundarne podatke, ki so jih zbrale uradne institucije. Vire statističnih podatkov predstavljajo Eurostat, Statistični urad Republike Sloveni-

je (SURS) in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). Predpostavljamo, da so vsi pridobljeni podatki objektivni in točni.

3.5 Statistične obdelave

Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS (Statistical Package for Social Science). Podatki so prikazani v tabelah z absolutnimi frekvencami (f). Izračunali smo aritmetično sredino (\bar{x}) in standardni odklon (σ). Za lažjo primerjavo gibanja brezposelnosti skozi leta, smo izračunali stopnjo rasti, ki prikazuje neposredno odstotno spremembo med dvema zaporednima členoma v časovni vrsti. Pri preverjanju hipotez smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient ter linearno regresijo, s katero preučujemo vpliv ene neodvisne spremenljivke na drugo.

4 Rezultati

Tabela 1 prikazuje podatke o delovno aktivnih mladih po podatkih Statističnega registra delovnega aktivnega prebivalstva. Razviden je upad mladih zaposlenih od leta 2009 dalje, kar je odraz gospodarske krize na slovenskem trgu dela. V tem obdobju se je število mladih, ki so bili delovno aktivni, zmanjšalo z 161 tisoč na 105 tisoč, kar je nadpovprečno visoko (-34,9 %).

Tabela 1: Trg dela mladih

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Delovno aktivni	161.547	142.168	132.483	123.438	112.896	105.150	105.711	107.002	-
Stopnja rasti	-	- 11,99	- 6,81	- 6,83	- 8,54	- 6,86	0,53	1,22	-
15-19 let	3.446	1.977	1.691	1.576	1.372	1.281	1.626	1.849	-
20-24 let	43.225	37.666	33.616	30.329	26.271	23.174	24.065	25.705	-
25-29 let	111.876	102.525	97.176	91.533	85.253	80.695	80.020	79.448	-
Registrirani brezposelni	18.223	27.424	27.694	27.128	27.850	32.523	30.151	26.938	21.530
Stopnja rasti	-	50,49	0,98	- 2,04	2,66	16,78	- 7,29	- 10,66	-20,08
15-19 let	1.394	1.783	1.595	1.508	1.712	2.007	2.041	10.354	8.629
20-24 let	7.005	10.276	9.817	8.992	9.184	10.500	9.239		
25-29 let	9.824	15.365	16.282	16.628	16.954	20.016	18.871	16.584	12.901

Vir: ZRSZ in SURS, 2017.

V prvem letu gospodarske krize je število brezposelnih mladih narastlo za 50,49 % na 27.424 oseb. Delodajalci so močno omejili novo zaposlovanje, število brezposelnih so zmanjševali predvsem na račun odpuščanja zaposlenih v bolj fleksibilnih oblikah dela. K rasti brezposelnosti je prispevalo tudi dejstvo, da se je zmanjšalo

število prostih delovnih mest, slednje pa je povzročilo, da se je na Zavodu prijaviło več mladih, ki so v letih pred krizo prešli iz šole neposredno v zaposlitev. Podatki prikazujejo, da je največ brezposelnih mladih v starostni skupini od 25 do 29 let. V zadnjih letih je povprečje v tej starostni skupini 59,9 % vseh brezposelnih mladih. Predvidevamo, da je to posledica vse večjega vpisa v terciarno izobraževanje ter poteka delovnih razmerij sklenjenih za določen delovni čas. Od leta 2008 do 2013 se je v tej starostni skupini število brezposelnih povečalo za več kot polovico, in sicer za 50,91 %. Od leta 2014 do 2016 pa skupno število brezposelnih mladih počasi upada.

Kriza je vplivala tudi na spolno strukturo mladih brezposelnih. Pred gospodarskim padcem je bilo med mladimi brezposelnimi manj moških, njihov delež pa je z leti naraščal, predvsem zaradi dejavnosti, kjer se je kriza močneje odrazila. Z umiritvijo razmer na trgu dela se je delež moških med brezposelnimi mladimi začel zmanjševati in je v letu 2015 znašal 43,8 %. V povprečju pa predstavljajo večji delež brezposelnih ženske (51,9 %). Ženske na trg dela namreč vstopijo kasneje, pogosteje pa imajo tudi več težav pri iskanju zaposlitev. V letu 2014 je ženski spol predstavljal kar 56,2 % brezposelnih.

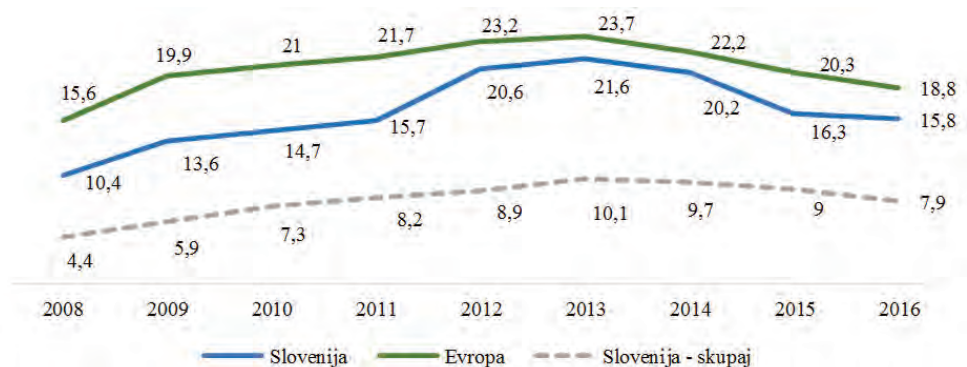
Ker mladi šele vstopajo na trg dela, je med najvišjimi deleži prijavljenih na zavodu kot iskalec nove zaposlitve. Praviloma je slednji višji od tretjine. Najnižji je bil v letu 2009, ko je znašal 42,9 % brezposelnih, najvišji pa v letu 2014, in sicer je zanašal kar 55,1 %. Kljub visokemu deležu iskalcev prve zaposlitve, pa je med novo prijavljenimi brezposelnimi mladimi veliko oseb, ki so izgubili zaposlitev za določen čas (35,7 %).

Zanimalo nas je, koliko mladih se vključuje v ciljno usmerjene ukrepe in programe Aktivne politike zaposlovanja, katerih namen je uskladiti ponudbo in povpraševanje na trgu dela, zmanjšati brezposelnost ter povečati zaposlenost. V obdobju od začetka leta 2008 do konca 2014 je bilo v ukrepe APZ vključenih 100.494 mladih oseb. Najvišji delež vključenih je ZRZS zabeležil v letih 2009 (40,2 %) in 2014 (40,8 %). V različne ukrepe APZ je bilo v letu 2014 vključenih 15.034 mladih brezposelnih oseb, kar predstavlja 37 % vseh vključenih.

Stopnja anketne brezposelnosti mladih v Sloveniji je precej blizu povprečja v Evropski uniji. Še posebej se je približala povprečju EU v letih 2012 in 2013 (graf 1). Da si lažje predstavljamo problematiko brezposelnosti mladih, je na grafu zabeležena tudi anketna stopnja brezposelnosti vseh prebivalcev v Sloveniji, ki aktivno iščejo zaposlitev. Raziskave kažejo, da je stopnja brezposelnosti mladih v svetovnem merilu skoraj trikrat višja od stopnje brezposelnosti odraslih (Kralj et al., 2014). Slovenija se med Evropskimi državami uvršča na 16. mesto.

Mladi se vse kasneje odločijo za samostojno pot. Tabela 2 prikazuje povprečno starost mladih, ko se ti odločijo zapustiti domače gospodinjstvo in se preseliti na svoje. Iz podatkov lahko razberemo, da v Sloveniji mladi živijo pri svojih starših v poprečju 3,1 let dlje, kot znaša povprečje v EU. Moški (30,5 let) se kasneje odselijo od staršev kot ženske (27,9 let).

Graf 1: Primerjava stopnje anketne brezposelnosti mladih med Slovenijo in Evropo



Vir: Eurostat, 2017.

Tabela 2: Povprečna starost mladih, ko zapustijo domače gospodinjstvo

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	\bar{x}	σ
EU	26,3	26,2	26,1	26,1	26,1	26,1	26,2	26,1	26,2	0,08
Slovenija	30,0	29,9	29,5	29,2	29,1	28,8	28,6	28,2	29,3	0,53
Moški	31,4	31,3	30,5	30,3	30,5	30,1	29,7	29,2	30,5	0,62
Ženske	28,5	28,3	28,3	28,0	27,5	27,5	27,4	27,2	27,9	0,46

Vir: Eurostat, 2017.

5 Razprava

Z analizo uradnih statističnih podatkov smo ugotovili, da se je delovna aktivnost mladih od leta 2008 do 2015 zmanjšala kar za 35 %, ob tem pa je vztrajno naraščala tudi brezposelnost. V zadnjih letih slednja počasi upada, vendar pa je stanje še vedno zaskrbljujoče. Največji delež mladih brezposelnih predstavljajo mladi odrasli, torej osebe stare med 25 in 29 let. Medtem, ko brezposelnost v mlajših starostnih skupinah počasi upada, pri mladih odraslih narašča, predvsem zaradi tega, ker mladi do 26. leta v veliko primerih izkoristijo možnost fiktivnih vpisov in se na zavod prijavi-jo šele, ko jim zmanjka vseh drugih možnosti.

O učinkovitosti aktivnih politik zaposlovanja v Sloveniji obstaja malo raziskav, vendar pa avtorji na podlagi njih ugotavljajo, da je kultura ocenjevanja precej nizka. ZRSZ namreč učinke ocenjuje sam, neodvisne raziskave pa so redke. Južnik Rotarjeva (2011) pravi, da bi moral biti interes za preučevanje raziskovanja učinkovitosti, glede na visoka sredstva, ki jih ZRSZ prejema v tovrstne namene, večji. Zaradi pomanjkanja neodvisnih raziskav s tega področja, lahko prihaja do prirejanja podatkov, z namenom opravičevanja denarnih sredstev.

Mednarodna primerjava je pokazala, da je stopnja anketne brezposelnosti mladih v Sloveniji precej blizu Evropskega povprečja. Kljub temu, da je prihodnost mladih v Sloveniji še vedno pod vprašajem, pa smo ugotovili, da se v nekaterih državah soočajo še z veliko večjimi težavami na tem področju, saj je na primer v Španiji in Grčiji stopnja brezposelnosti več kot 50 %. Nižje stopnje brezposelnosti beležijo v državah, kjer trg dela ni močno segmentiran in se lahko mladi vanj hitreje in uspešneje vključijo, na primer v Nemčiji, Norveški in Švici.

H1: Delež zaposlitve za določen čas narašča z višanjem stopnje brezposelnosti mladih.

Tradicionalne oblike zaposlenosti za nedoločen čas vse bolj zamenjujejo manj gotove, prožne oblike zaposlenosti. Različni avtorji navajajo, da se v Sloveniji povečuje delež začasnih zaposlitev, pri čemer naj bi do najvišjega povečanja prišlo ravno med mladimi (Klanjšek in Lavrič, 2011). Glede na uradne statistične podatke in izračun Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko trdimo, da med stopnjo brezposelnosti in deležem zaposlitev za določen čas obstaja močna povezanost (0,79). Rezultat nam pove, da se zaradi večjega števila deleža zaposlitev za določen čas, mladi hitreje znajdejo na Zavodu za zaposlovanje. S 3,7 % tveganjem lahko trdimo, da z naraščanjem stopnje brezposelnosti, narašča tudi delež zaposlitev za določen čas. Hipotezo 1 potrdimo.

H2: Povprečna starost, ki predstavlja prelomnico v življenju mladih, da se odločijo zapustiti domače gospodinjstvo je odvisna od stopnje brezposelnosti mladih.

Odvisnost med stopnjo brezposelnosti in povprečno starostjo mladih ob osamosvojitvi smo ugotavljali na podlagi enostavne linearne regresije. Ugotovili smo, da je povezanost med spremenljivkama linearna, pozitivna in srednje močna (0,61). Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 (0,000), lahko sklepamo, da je povprečna starost, ki predstavlja prelomnico v življenju mladih, da se odločijo zapustiti domače gospodinjstvo odvisna od stopnje brezposelnosti mladih. Pri tem moramo upoštevati tudi vrednost determinacijskega koeficienta, na podlagi katerega smo ugotovili, da je le 36,7 % variabilnosti povprečne starosti pojasnjeno z linearnim vplivom stopnje brezposelnosti. To nam pove, da na spremenljivko v veliki meri vplivajo še drugi dejavniki in je zato napovedna moč modela nižja.

H3: S stopnjo brezposelnosti narašča stopnja NEET.

Nenazadnje smo želeli preveriti ali obstaja povezava med stopnjo brezposelnosti in stopnjo NEET, torej mladih, ki se ne izobražujejo, niso zaposleni ter ne iščejo zaposlitve, zato smo naredili izračun Pearsonovega koeficienta. V okviru analize smo ugotovili, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost (0,728), kar pomeni, da se v obdobjih naraščanja stopnje brezposelnosti, večja tudi delež mladih, ki so neaktivni. Hipotezo 3 potrdimo.

Zaradi vpliva gospodarske krize so torej v Sloveniji prisotni izrazito negativni demografski trendi. Kljub temu si gospodarstvo ne bi smelo privoščiti, da bi se zaradi

premajhnega povpraševanja na trgu dela potencial mladih pričel izgubljati, saj bi tako pričela primanjkovati usposobljena delovna sila. Mladi se namreč zaradi neuspešnosti iskanja zaposlitve vse pogosteje umikajo s trga dela. Po končanem izobraževanju imajo novejšo znanje, kar je velika konkurenčna prednost. Po drugi strani pa v obdobju izobraževanja ne pridobijo zadostne količine delovnih izkušenj, kar predstavlja pomanjkljivost, ki je delodajalci ne morejo prezreti. Zato se moramo vprašati, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi izboljšali stanje na trgu dela mladih.

Menimo, da bi se moral izobraževalni sistem bolj povezati z gospodarstvom in trgovino dela. Mladi bi morali namreč že v času šolanja spoznati, kako deluje trg dela in si že vnaprej pridobiti delovne izkušnje in povezave, ki bi jim koristili v prihodnosti. S povezovanjem bi bilo mladim omogočeno tudi pogostejše opravljanje praks in pripravništev, ki bi lahko vodile do redne zaposlitve. Prav tako menimo, da bi bilo potrebno v času šolanja mladim nameniti več časa, še posebej s ponudbo kvalitetnih informacij o poklicih in možnosti zaposlovanja na tem področju. Ugotoviti bi bilo potrebno, kako zatreti fiktivni vpis, kateri povzroča na trgu dela precej težav. Prvi korak v tej smeri bi bil ugotoviti kolikšen delež mladih se vpiše le navidezno, da si pridobi status študenta ali dijaka, da lahko opravlja delo preko študentskega servisa. Kljub temu, da se trenutno take evidence še ne vodijo, ocene kažejo, da je takšnih vpisov več kot tretjina. Delodajalci tako ne bi mogli več v tolikšni meri izkoriščati študentskega dela, temveč bi lahko odprli več prostih delovnih mest za mlade. Potrebno bi bilo podpreti tudi razvoj podjetništva med mladimi, predvsem s ciljno usmerjenimi ukrepi. Slednji bi lahko predstavljali pomoč na začetku samostojne poti, dodatna usposabljanja, pomoč in spodbuda uspešnih podjetnikov in podobno.

6 Sklep

Zaposlitev je med mladimi razumljena kot izjemno pomembna, saj jo večina dojema kot korak pri osamosvajanju in s tem pri doseganju odraslosti. Z zaposlitvijo je neposredno povezana finančna samostojnost in prevzemanje odgovornosti. Prehod mladih na trg dela je še posebej težak, saj se ti soočajo z visoko stopnjo brezposelnosti, povečano neaktivnostjo in z negotovimi oblikami dela.

S problematiko brezposelnosti mladih se soočajo tako razvite države kot tudi države v razvoju. Zaradi porasta se poveča proračunski primanjkljaj, zniža se prag revščine, kar pomeni, da je revnih vse več ljudi, ki ne pridobijo zadostnih dohodkov niti za osnovno preživetje. Povečajo se izdatki za državno blagajno, saj je med mladimi vse več alkohola, depresij, nasilja v družini in kriminala. Brezposelnost zna biti zelo odporna in vztrajna, saj se, v kolikor se ne sprejmejo učinkoviti ukrepi, obdrži in jo je težko zmanjšati. Ljudje izgubijo upanje, novih delovnih mest pa se zaradi gospodarske neaktivnosti in pasivnosti ne ustvarja.

Dejstvo je, da če želimo spremeniti trenutne razmere in mladim, ki jih še čaka vstop na trg dela olajšati ta prehod, mora država poskrbeti za sprejem predhodnih ukrepov in ne ukrepati, ko je žal že prepozno.

LITERATURA

1. Cerovšek, D. in Lukič, G. (2013). Problemska analiza položaja mladih na trgu dela v luči agende dostojnega dela s predlogi ukrepov za znižanje stopnje brezposelnosti mladih v Sloveniji. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
2. Dekleva, K. et al. (2014). Študentsko delo in zaposljivost mladih. Ljubljana: Inštitut za kreativne raziskave mladih.
3. Eurostat (2017). Spletna stran: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends [Citirano 12. 2. 2017 ob 11.40 uri].
4. Južnik Rotar, L. (2011). Ocenjevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja. *Revija Management*, 6, št. 2, str. 165–176.
5. Kajzer, A. (2011). Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji in izzivi za politiko trga dela. Spletna stran: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-GNFAOA9F/2cabe919ed2b4b_9d.../P_DF [Citirano 10. 2. 2017 ob 16.30 uri].
6. Klanjšek, R. in Lavrič, M. (2011). Zaposlovanje in podjetništvo. V: Lavrič, M. (ur.). *Mladina 2010: družbeni profil mladih v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, str. 125–173.
7. Kralj, D. et al. (2014). Zaposleni in brezposelni mladi. V: Knez, N. in sod. (ur.). *Mladi, zaposljivost in zdravje*. Maribor: Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, str. 64–68.
8. Kramberger, A. in Pavlin, S. (2007). Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Zakon o urejanju trga dela (2010). Uradni list Republike Slovenije, št. 80. Spletna stran: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=100223> [Citirano 10. 2. 2017 ob 14.10 uri].
10. ZRSZ (2015). Mladi in trg dela. Spletna stran: http://www.ess.gov.si/_files/7755/Analiza_Mladi_in_trg_dela_2015.pdf [Citirano 13. 2. 2017 ob 16.15 uri].

Notranje okolje organizacije in karierni razvoj zaposlenih

UDK 316.477:331.54

KLJUČNE BESEDE: kariera, karierni razvoj, karierni menedžment, organizacija

POVZETEK - Turbulence današnjega časa puščajo svoje sledi tudi v karieri. Spremenil se je pomen kariere, postavljeni so novi koncepti, spremenila se je vloga organizacije in posameznika pri njenem načrtovanju in razvoju. Ko govorimo o vlogi, ki jo ima organizacija, govorimo pravzaprav o vlogah in nalogah kariernega menedžmenta pri razvoju kariere. Pogosto je sistem kariernega menedžmenta v organizacijah tarča kritik, ker ne upošteva zadosti različnih faktorjev, ki vplivajo na sistem kariernega razvoja. Govorimo o notranjem okolju organizacije in vplivu kontekstualnih elementov na ta razvoj. Gre seveda za vprašanje, kako z načinom vodenja organizacij učinkovito angažirati razpoložljive človeške vire v produktivne namene. S kvantitativnim empiričnim pristopom želimo izpostaviti posamezne elemente notranjega okolja, ki odločilno vplivajo na karierni razvoj zaposlenih. Aktivnosti organizacije morajo biti zastavljene tako, da zadovoljujejo potrebe posameznika po osebnih in profesionalni rasti, in sicer kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo, katere namen je pridobivanje specifično usposobljenega človeškega kapitala za doseganje svoje konkurenčne prednosti.

UDC 316.477:331.54

KEY WORDS: career, career development, career management, organisation

ABSTRACT - Turbulent changes of our times leave their traces in people's careers. The significance of career has transformed dramatically, new theoretical concepts have been set, and the role of organisation and the individual in career planning and development has changed. When discussing the role of organisation, we mostly have in mind the roles and tasks of career management in career development. Often, the career management system in organisations is criticised for not recognising the various factors that should influence how career development is enacted in the organisational system. We talk about internal environment of the organisation and the impact of contextual elements on career development. The question arises, how to engage available human resources for productive purposes with efficient management techniques. Using the quantitative empirical approach, we would like to highlight the individual elements of internal environment which have a significant effect on the career development of employees. Organisational activities must be set for satisfying the individual's needs for personal and professional growth, i.e. as an integrative mechanism between the individual and organisation, striving to gain specifically skilled human capital to achieve its competitive advantage.

1 Uvod

Spremembe v širšem socio-ekonomskem kontekstu vplivajo na spremembe v samih organizacijah in na postopke in prakse razvoja človeških virov. V ozadju se skriva vprašanje, kako z načinom vodenja organizacij angažirati človeške vire oz. človeški kapital v produktivne namene. Sposobnost organizacije učinkovitega ravnanja s človeškimi viri je namreč odvisna od kariernih potreb njihovih zaposlenih in sodelovanja pri učinkovitem upravljanju kariere. Usklajevanje kariere med posameznikom in organizacijo je svojevrsten proces, za katerega lahko trdimo, da je pogosto konflikt, interesi ene strani – zaposlenih pogosto niso v skladu s pričakovanji in zas-

tavljenimi cilji organizacije. Zato mora biti karierni sistem zgrajen tako, da upošteva želje, interese in cilje obeh, to je zaposlenih in organizacije. Tradicionalni modeli kariernega menedžmenta in strukture so bili (in še vedno so) pred izzivom prilaganja vse bolj kompleksnim, raznolikim in fluidnim organizacijam (Doyle, 2000), kariera pa je dinamična komponenta, razpeta med posameznikom, njegovimi motivi in cilji ter cilji organizacije. Sistem kariernega razvoja v organizacijah je pogosto tudi tarča kritik, ker ne upošteva v zadostni meri konteksta organizacije, v kateri deluje. Govorimo o notranjem okolju organizacije, samih značilnostih organizacije in vplivu mnogih značilnosti, kot so velikost organizacije, vrsta organizacije in delovanje na trgu. S kvantitativnim empiričnim pristopom želimo izpostaviti posamezne elemente notranjega okolja, ki signifikantno vplivajo na karierni razvoj zaposlenih. Poudariti želimo pomen posameznih elementov in aktivnosti organizacije, ki morajo biti zastavljene tako, da zadovoljujejo potrebe posameznika po osebni in profesionalni rasti kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo, katere namen je pridobivanje specifično usposobljenega človeškega kapitala za doseganje konkurenčne prednosti organizacije.

2 Kariera, karierni menedžment in organizacija

Znano je, da ni enotne opredelitve pojma kariere in da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb. Kariera se pogosto spreminja na podlagi spremembe osebnih interesov, sposobnosti in vrednot, pa tudi sprememb v delovnem okolju, ko posameznik menja svoje področje dela, ali celo strokovno področje. Posameznik sledi notranjemu, psihološkemu občutku uspeha, občutku ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejena zgolj na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Boljanović Đorđević in Pavlič, 2011).

Kariera vsakega posameznika ima individualni in organizacijski vidik. Vedno je v soodvisnosti z nalogami, ki jih posameznik opravlja in s tem postopoma napreduje protu statusu, nagradam in višji stopnji odgovornosti. Karierno pot oziroma kariero opredelimo kot celostni razvoj zaposlenega, pri čemer moramo opozoriti, da kariera ni več napredovanje (tradicionalno pojmovanje) ampak dejansko pomeni razvoj vseh potencialov posameznika skozi vse delovne postopke, na vseh delovnih mestih in v vseh delovnih okoljih, v katerih je posameznik deloval v preteklosti, v katerem deluje v sedanjosti in bodo imeli vpliv na karierno pot posameznika v prihodnosti, v skladu z subjektivnim občutkom doživljanja napredka, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Clark, 1992; Mihalič, 2006). Sullivan in Baruch (2009) sta kariero definirala kot »posameznikove z delom povezane in druge pomembne izkušnje, tako v organizaciji in izven nje, ki oblikujejo edinstven vzorec v posameznikovem življenju«. Kompleksnost in večdimenzionalno naravo individualne kariere mora upoštevati tudi organizacija ob integraciji ustreznega modela kariernega razvoja v sisteme poslovanja in omogočiti zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003, str. 232).

Razvoj kariere je nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom (Schein, 1978). Torej je razvoj kariere rezultat dveh povezanih procesov, to je planiranje kariere na individualni ravni in upravljanje kariere na organizacijski ravni. To je proces niza medsebojno povezanih in usklajenih individualnih in organizacijskih aktivnosti, v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v napredovanju in razvoju individualne kariere (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 831). Rečemo lahko, da je razvoj kariere proces, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog (Gilley, Egglund in Gilley, 2002, str. 94, v: McDonald, Hite, 2016, str. 4). Cilj razvoja kariere je povezovanje potreb, znanja in veščin zaposlenih z obstoječimi in bodočimi potrebami organizacije, ki temelji na predpostavki, da so ljudje največje bogastvo organizacije, skupni cilj posameznika in organizacije pa so inovacije in socializacija (Camilovič in Vujić, 2011, str. 258).

Greenhaus (2010, str. 10) opredeli upravljanje kariernih vzorcev, znotraj katerih se prepletajo delovne in osebne izkušnje posameznika kot karierni menedžment. Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo sami zaposleni, kot tudi organizacija, da bi ozavestili (se zavedali) svojih sposobnosti, spretnosti in znanja, se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Boljanović Đorđević in Pavlič, 2011, str. 161). V mnogih organizacijah je karierni menedžment sinonim za sofisticirane strukture, procese in metodologije, ki usklajujejo raznolike karierne cilje in aspiracije posameznika s cilji organizacije. Splošni cilj kariernega menedžmenta je zagotoviti, da bodo investicije v kariero posameznika in njegov razvoj usmerjene v zagotavljanje kratkoročno in dolgoročno zastavljenih ciljev (Doyle, 2000, str. 231). Ravno zato je v interesu organizacije, da nudi podporo zaposlenim pri planiranju in upravljanju kariernih ciljev. Da je lahko pri tem uspešna, mora poznati izzive posameznih kariernih obdobij, zagotoviti možne poti za karierne premike, predvsem pa razumeti dinamičnost kariernih odločitev in vpliv družine, življenjskega sloga in osebnih interesov posameznika na karierne odločitve, v izogib napačnim odločitvam pri planiranju človeških virov. McDonald in Hite (2016, str. 39) sta s tem zavedanjem oblikovala model »Okvir za organizacijski razvoj kariere«. Ta okvir zajema pomen integracije kariernega razvoja v druge sisteme ravnanja s človeškimi viri. Model poudarja, da mora biti razvoj kariere okreten – sposoben se prilagajati spremembam v okolju, v organizaciji in posamezniku. Podjetja morajo razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve ter hkrati spreminjajočo mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

V model sta vključila tudi kontekst organizacije; ti faktorji imajo vpliv na posameznika in na organizacijo. Govorimo o samih značilnostih organizacije in vplivu mnogo lastnosti, kot so velikost organizacije, vrsta organizacije in delovanje na trgu. Kot značilnost organizacija še posebej izpostavlja komponente notranjega okolja organizacije, ki sovplivajo na sistem kariere v organizaciji. Sem uvrstita vrednote,

kulturo in navade organizacije, različne strateške usmeritve organizacije; trenutno bazo kadrov, na podlagi katere lahko pripravimo analizo obstoječih kompetenc zaposlenih, znanj, spretnosti in kariernih ciljev ter samo tradicijo razvoja kariere v organizaciji. V njunem delu zasledimo kritiko sistema kariernega menedžmenta, ker ne upošteva v zadostni meri vpliva konteksta organizacije na sam sistem kariernega razvoja v organizaciji.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj

Proučevanja kariere iz organizacijskega vidika je v raziskovalnem polju izredno malo tako iz teoretičnega kot tudi sistematičnega vidika. Da je temu tako, je zagotovo razlog tudi to, da pojmovanje kariere ni last ene znanstvene discipline, deloma pa tudi zato, ker se je odgovornost za razvoj kariere tekom let prenesla na posameznika, obenem pa opazujemo izrazito dinamično komponento, ki jo je težko »ujeti« zaradi vpliva (pre)množnih dejavnikov.

V prispevku se osredotočamo na vprašanje odgovornosti organizacije in vpliva notranjega organizacijskega okolja na karierno pot zaposlenih, največjega bogastva organizacije. Sprašujemo se, kako naj bo zgrajen sistem razvoja kariere in kariernega menedžmenta v organizaciji, da bo zadovoljeval potrebe obeh strani. V teoretičnem diskurzu je možno zaslediti kritiko sistema kariernega menedžmenta, ker ne upošteva v zadostni meri različnih faktorjev na sam sistem kariernega razvoja v organizaciji. Zato smo se osredotočili na vlogo organizacije in vpliva izbranih komponent notranjega okolja organizacije na karierni razvoj zaposlenih. Naš namen je, da izpostavimo posamezne elemente notranjega okolja organizacije, ki imajo vpliv na karierni razvoj v organizaciji glede na subjektivno mnenje zaposlenih in podarimo pomen posameznih aktivnosti organizacije, ki morajo biti zastavljene tako, da zadovoljujejo potrebe posameznika po osebni in profesionalni rasti in sledijo strateškim usmeritvam organizacije.

Cilji prispevka so:

- Opredeliti odgovornost organizacije za učinkovit in uspešen karierni menedžment;
- Definirati posamezne elemente notranjega okolja organizacije, ki imajo pomemben vpliv na sam sistem kariernega menedžmenta, z vidika zaposlenih;
- Opredeliti pomen razvoja kariere, kot dveh povezanih procesov, to je planiranje kariere na individualni ravni in upravljanje kariere na organizacijski ravni.

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo raziskovanja. S tehniko anketiranja smo z v ta namen pripravljenim vprašalnikom zbirali podatke o vplivu

elementov notranjega okolja organizacije na kariero in zadovoljstvo s kariero po mnenju zaposlenih, ki so ocenjevali pomembnost posameznih navedenih elementov po modelu lestvic Likertovega tipa. Podatki so bili obdelani s programom Excel.

3.3 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo opazovali, predstavljajo zaposleni v gospodarstvu in negospodarstvu v Republiki Sloveniji. Anketni vprašalnik je reševalo 126 anketirancev, vendar je za nadaljnjo obdelavo podatkov bilo primernih le 66 anketnih vprašalnikov. Zato moramo omeniti, da ne gre za reprezentativen vzorec in rezultatov ne moremo posploševati na osnovno množico.

Vprašalnik je rešilo 51,52 % žensk, 16,67 % moških, 21 anketirancev pa ni podalo podatka. Njihova povprečna starost je 40 02 leti. Skoraj tretjina anketiranih (28,79 %) ima zaključen univerzitetni program ali magisterij stroke, tretjina ni podala odgovora, petina (19,70 %) pa ima zaključen visokošolski študijski program.

Skoraj polovica (46,97 %) jih je na trenutnem delovnem mestu zaposlena več kot 10 let, 13,64% je na enakem delovnem mestu med 5 in 10 leti, 12,12 % pa je trenutno brezposelnih.

Dve petini anketiranih (N = 63) so glede na položaj v delovni sredini delavci oz. izvajalci aktivnosti (38 %), 20 % jih pripada nižjemu menedžmentu, 24 % srednjemu menedžmentu in 14 % anketirancev je vrhnjih menedžerjev. Zaposlitev na trenutnem delovnem mestu (N = 58) pa je pogosteje posledica priznavanja delovnih izkušenj (31 %), menjave delovnega mesta (21 %) ali dosežene višje ravni formalne izobrazbe (19 %). Polovica anketiranih (N = 59) je v svoji karieri zamenjalo do 2 delodajalca, 35 % pa je imelo 3 do 4 delodajalce. Ostali so imeli 5 delodajalcev in več.

Poglejmo si še nekatere značilnosti organizacije, iz katerih prihajajo anketiranje osebe. Polovica (51 %) je po kriteriju števila zaposlenih zaposlena v velikih podjetjih, 22 % jih dela v malih podjetjih z do 50-imi zaposlenimi, 18 % pa v srednje velikih podjetjih med 51 in 250 zaposlenimi, štirje posamezniki so zaposleni v mikro podjetju. Podjetja glede na geografski trg v polovici primerov delujejo v mednarodnem okolju (52 %), slaba tretjina (27 %) jih deluje v regionalnem/nacionalnem okolju in dve petini (20 %) v lokalnem okolju.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo meseca aprila 2017 z anonimnim spletnim vprašalnikom s pomočjo spletne aplikacije Ika. Anketni vprašalnik smo posredovali na naključno izbrane prosto dostopne elektronske naslove posameznikov in jih pozvali k širjenju vprašalnika po metodi snežne kepe.

4 Rezultati in interpretacija

Z raziskavo smo želeli dobiti vpogled v mnenja zaposlenih o vplivu posameznih elementov notranjega okolja organizacije na njihovo karierno pot v organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni. Posamezni izbrani elementi so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Vpliv elementov notranjega okolja organizacije na karierno pot zaposlenega

<i>Na lestvici od 1 do 5 ocenite vpliv posameznih elementov notranjega organizacijskega okolja na vašo karierno pot v organizaciji.</i>										
<i>Lestvica: 1 - ni vpliva; 2 - nizek vpliv; 3 - srednji vpliv; 4 - močan vpliv; 5 - zelo močan vpliv</i>										
<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>						<i>Veljavni</i>	<i>Št. enot</i>	<i>Pov.</i>	<i>Std. Odklon</i>
	<i>1 - ni vpliva</i>	<i>2 - nizek vpliv</i>	<i>3 - srednji vpliv</i>	<i>4 - močan vpliv</i>	<i>5 - zelo močan vpliv</i>	<i>Skupaj</i>				
Poznavanje vizije in ciljev organizacije.	1 (2 %)	5 (11 %)	15 (33 %)	14 (31 %)	10 (22 %)	45 (100 %)	45	66	3.6	1.0
Strategija menedžmenta človeških virov.	1 (2 %)	6 (13 %)	14 (31 %)	16 (36 %)	8 (18 %)	45 (100 %)	45	66	3.5	1.0
Analiza dela in določanje potrebnih zmoglosti delavcev.	0 (0 %)	9 (20 %)	15 (33 %)	14 (31 %)	7 (16 %)	45 (100 %)	45	66	3.4	1.0
Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov.	0 (0 %)	6 (13 %)	17 (38 %)	14 (31 %)	8 (18 %)	45 (100 %)	45	66	3.5	0.9
Postopki pridobivanja, izbiranja in uvajanja delavcev.	0 (0 %)	6 (13 %)	16 (36 %)	19 (42 %)	4 (9 %)	45 (100 %)	45	66	3.5	0.8
Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu.	0 (0 %)	2 (4 %)	8 (18 %)	18 (40 %)	17 (38 %)	45 (100 %)	45	66	4.1	0.9
Sistem vodenja.	0 (0 %)	3 (7 %)	8 (18 %)	22 (49 %)	12 (27 %)	45 (100 %)	45	66	4.0	0.9
Delo v skupinah in timsko delo.	2 (4 %)	3 (7 %)	15 (33 %)	14 (31 %)	11 (24 %)	45 (100 %)	45	66	3.6	1.1
Vključevanje zaposlenih v odločanje.	0 (0 %)	5 (11 %)	16 (36 %)	15 (33 %)	9 (20 %)	45 (100 %)	45	66	3.6	0.9
Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.	0 (0 %)	4 (9 %)	11 (24 %)	23 (51 %)	7 (16 %)	45 (100 %)	45	66	3.7	0.8

Sistem spremljanja delovne uspešnosti.	0 (0 %)	6 (13 %)	9 (20 %)	22 (49 %)	8 (18 %)	45 (100 %)	45	66	3.7	0.9
Povratne informacije o uspešnosti in načrtovanje izboljšav.	0 (0 %)	5 (11 %)	12 (27 %)	19 (42 %)	9 (20 %)	45 (100 %)	45	66	3.7	0.9
Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji (učeča se organizacija).	0 (0 %)	3 (7 %)	12 (27 %)	12 (27 %)	18 (40 %)	45 (100 %)	45	66	4.0	1.0
Financiranje učenja, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji.	1 (2 %)	3 (7 %)	11 (24 %)	15 (33 %)	15 (33 %)	45 (100 %)	45	66	3.9	1.0
Sistem razvoja kadrov v organizaciji (karierno načrtovanje).	2 (4 %)	3 (7 %)	13 (29 %)	19 (42 %)	8 (18 %)	45 (100 %)	45	66	3.6	1.0
Sistem plač in nagrajevanja.	0 (0 %)	7 (16 %)	10 (22 %)	21 (47 %)	7 (16 %)	45 (100 %)	45	66	3.6	0.9
Etičnost poslovanja.	0 (0 %)	1 (2 %)	12 (27 %)	18 (40 %)	14 (31 %)	45 (100 %)	45	66	4.0	0.8

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Na podlagi izračunanih povprečnih vrednosti želimo izpostaviti pet elementov notranjega okolja organizacije, ki po mnenju anketirancev bistveno vplivajo na kariero in karierno pot zaposlenega v organizaciji. Ni presenetljiv podatek, da je na prvem mestu »motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu«, saj je pri zadovoljnem posamezniku večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije. Tudi Hall (1998, str. 26), eden izmed teoretikov sodobnega pojmovanja kariere, opiše kariero kot proces, sestavljen iz izkustev posameznika, pridobljenih v procesu izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, različnih poklicnih področjih / ... / in izpostavi pomembnost zadovoljstva z lastno kariero. Tudi naše anketirance smo povprašali o zadovoljstvu s kariero na splošno in ugotovili, da so v povprečju zadovoljni s svojo kariero ($\bar{x} = 3,8$; $\sigma = 0,9$), k samemu občutku zadovoljstva pa prispevajo občutek uspešnosti in učinkovitosti ($\bar{x} = 4,4$; $\sigma = 0,6$), znanje, učenje in razvoj sposobnosti, osebne vrednote, osebne lastnosti, (vsi s povprečno oceno $\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,7$) ter motiviranost za delo ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,8$). Samo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo na trenutnem delovnem mestu, je še nekoliko višje ($\bar{x} = 4,0$; $\sigma = 1,0$).

Karierni uspeh in zadovoljstvo bo zagotovo dosežen pri posameznikih, ki bodo, izhajajoč iz dobrega poznavanja sebe, znali zaznati priložnosti v okolju, znali sami oblikovati nove karierne priložnosti in se učili iz napak. Tako bodo tudi lažje pre-

mostili ovire na karierni poti, za kar pa je potreben učinkovit karierni menedžment. A vseeno ne smemo pozabiti, da je posamezniki doživljajo kariero skozi organizacijo (McDonald, Hite, 2016; Baruch, 2006). Proces napredovanja zaposlenih pomeni vzpostavljanje interakcijskega odnosa med zaposlenimi in organizacijo, upoštevajoč dejstvo, da zadovoljen zaposleni tudi produktivnejši, bolj motiviran za delo in bo tudi sam prispeval k razvoju dobrih medsebojnih odnosov, s čemer bo prispeval k doprinosu in konkurenčni prednosti organizacije, kar pa bi bilo brez dobrega »sistem vodenja«, (kot naslednji izpostavljen element) praktično nemogoče.

Za uspešen in učinkovit karierni menedžment mora tudi organizacija poskrbeti za sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih, razvoj njihovih kompetenc. Zato sta visoko ocenjena tudi faktor »Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji (učeca se organizacija)« in »Financiranje učenja, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji. « Skozi časovno perspektivo se spreminjajo interesi posameznika in organizacije, ki jih je treba vedno znova usklajevati in premostiti ovire med obema poloma, to pa najlažje zagotovimo preko sistema izobraževanja. To znanje se tudi akumulira v intelektualni kapital organizacije, katerega bogatenje pomeni ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti organizacije v družbi znanja. Visoko na lestvici vpliva posameznih elementov na karierno pot je tudi »etičnost poslovanja«. Zato morajo organizacije dobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo. Organizacija mora razumeti karierne poti in ponuditi takšne (karierne) vrednote, katerih zadovoljevanje bo v zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

5 Sklep

Novi karierni koncepti opuščajo vlogo organizacije, a kot ugotavlja Baruch (2006, str. 129), razvoj kariere, podprt s strani organizacije ni zastarel in neuporaben mehanizem upravljanja s človeškimi viri, saj želja po konkurenčni prednosti organizacije vse bolj izpostavlja pomen specifično usposobljenega človeškega kapitala. Že Schein v svojem glavnem delu *Career Development* (1978) predstavi perspektivo, ki kariero obravnava kot nenehen proces razvoja posameznika in organizacije, odgovornost pa nosita oba glavna akterja. Večina sodobnih sistemov razvoja zaposlenih temelji na odgovornosti zaposlenih za načrtovanje svojega osebne in profesionalnega razvoja. Zaposleni si želijo uresničiti svoja pričakovanja, zastavljene cilje, iščejo povezavo med svojim poslanstvom in poslanstvom podjetja. Vsekakor pa je v interesu podjetja, da jim vsestransko pomaga. Razvoj kariere lahko deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo. Koncept kariernega menedžmenta namreč omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in skrbi za karierno izobraževanje, z namenom upravljanja z specifično usposobljenim človeškim kapitalom doseganje odličnosti posameznika, delovnega

mesta in organizacije. Organizacija postaja vse bolj atraktivna za potencialne zaposlene in pridobiva na ugledu, poveča se predanost delu s strani zaposlenih in krepi motivacija, kar doprinese k boljšim rezultatom, delovnim uspehom, hkrati se črpa ves potencial delovne sile.

Iz navedenih vzrokov ter z namenom proučevanja vplivanja in sovplivanja elementov okolja organizacije na karierni razvoj priporočamo nadaljnje raziskovanje pojava s poglobljeno statistično analizo.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32, št. 2, str. 231–251.
3. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, št. 2, str. 125–138.
4. Boljanović Đorđević, J. in Pavlič Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Čamilović, S. in Vujić, V. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
6. Doyle, M. (2000). *Managing Careers in Organisations*. V: Collin, A. in Young, A. R. (eds.). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
8. Hall, D. T. and Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organisations and Employess Adapt. *Organisational Dynamics*, 26, št. 3, str. 22–37.
9. McDonald, K. and Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group.
10. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
11. Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*. Reading, Massachusetts: Addison - Wesley.
12. Sullivan, S. E. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 1.35, št. 6, str. 1542–1571.

Sistemi internog nadzora u zemljama EU i balkanskim zemljama

UDK 005.584:35:061.1EU(497)

KLJUČNE REČI: sistem internog nadzora u javnom nadzoru, interne kontrole, interna revizija, zemlje EU, balkanske zemlje

POVZETEK - Od početka 21. veka u većini od sadašnjih 28 zemalja EU (ukoliko zanemarimo postupak istupanja V. Britanije iz EU) sprovedene su reforme u javnim finansijama i javnom sektoru, a posebno se radilo na kreiranju kontrolnog okruženja u javnom sektoru. U zemljama članicama EU sistemi internog nadzora (interne kontrole i interna revizija) u javnom sektoru imaju dugu tradiciju i različite forme. Modernizacija internog nadzora u zemljama članicama EU u poslednjih 10-15 godina išla je u pravcu prihvatanja PIFC (Public Internal Financial Control) sistema, koji je Evropska komisija posebno preporučivala zemljama u procesu pristupanja EU. PIFC sistem je, kao trend, postao aktuelan zbog usmerenosti ka unapređenju upravljanja i operativnog delovanja, a posebno upravljanja rizicima u poslovanju subjekata javnog sektora. Cilj rada je da se ukaže na domete i trendove u razvoju sistema internog nadzora u javnom sektoru u zemljama EU i balkanskim zemljama.

UDC 005.584:35:061.1EU(497)

KEY WORDS: public internal control system, internal control, internal audit, EU countries, Balkan countries

ABSTRACT - Since the beginning of the 21st century, public finances and public sector have been going through significant reforms in most of the 28 EU countries (neglecting the United Kingdom's resignation). In that period, special efforts were directed towards the creation of control environment in public sector. Systems of internal control (internal control and internal audit) implemented in the public sector, have a long tradition and appear in different forms in all EU member states. During the last 10 to 15 years, modernisation of internal control systems in these countries has considered adoption of the PIFC (Public Internal Financial Control) system, which the European Commission especially recommended to prospective member states in the process of joining the European Union. PIFC system has become a widespread trend due to its orientation towards improving management and operations, and especially towards risk management in business of the public sector entities. The purpose of the paper is to point out the achievements and trends of the internal control development in public sector within the EU and Balkan countries.

1 Uvod

Početak 21. veka u svim evropskim zemljama, i to kako u onima koje jesu, tako i u onima koje nisu članice EU počinju da se sprovode ozbiljne reforme javnog sektora. Zajednički cilj ovih reformi je da se: smanji glomazni državni aparat, racionalnije i efikasnije koriste javna sredstva, iskoriste prednosti novih informacionih i telekomunikacionih tehnologija, uspostavi efikasniji interni i eksterni nadzor u javnom sektoru, ostvari javno-privatno partnerstvo u pružanju javnih usluga, spreče zloupotrebe i poveća kvalitet tih usluga. Ekonomska kriza 2008. godine samo je potvrdila da su neophodne promene u javnom sektoru radi obezbeđenja povećanja efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti trošenja budžetskih sredstava.

Reforma internog nadzora u zemljama članicama EU i zemljama koje pristupaju EU obuhvata: izgradnju budžeta i računovodstva u javnom sektoru zasnovanih na aktivnostima (ABM); transformaciju računovodstvene osnove od gotovinske ka obračunskoj; promenu modela budžetiranja od linearnog ka programskom (zasnovanom na performansama); izgradnju integrisanog okvira za interni nadzor; razvoj PIFC sistema u zemljama koje pristupaju EU; usmeravanje i praćenje razvoja PIFC sistema od strane Evropske komisije (GD za finansijsku kontrolu); reviziju i ocenu PIFC sistema u zemljama koje pristupaju EU, a vrše ih: Evropsko Veće, Evropska komisija, Evropski Parlament (CBC) i Evropski revizorski sud; sprovođenje reformi u sistemu internog nadzora u »starim« državama članicama (od centralizovanog ka decentralizovanom sistemu); decentralizovanu primenu EU fondova.

Treba istaći da, ipak, postoje brojne razlike između zemalja EU u smislu »zašto, kada i kako« su izvršile reforme u sistemu internog nadzora u javnom sektoru. U radu će zato biti dat komparativni pristup u sagledavanju sistema internog nadzora u javnom sektoru u zemljama EU i balkanskim zemljama.

2 Trendovi u razvoju sistema internog nadzora u zemljama EU

U cilju efikasnijeg funkcionisanja javnog sektora, opravdano je insistiranje, ne samo države već i stručne javnosti na »doslednom sprovođenju upravljačke odgovornosti i razvoju uloge rukovodilaca i računovođa« (Borović i Zakić, 2013). Tome posebno doprinosi dobro organizovan interni nadzor u javnom sektoru (interne kontrole i interna revizija).

Interni nadzor u subjektima javnog sektora treba da pomogne i pruži podršku unapređenju upravljačke funkcije, što se sprovodi na dva nivoa kao (Bonić, 2016):

- unapređenje sistema upravljanja tj. raspolaganja javnim resursima u funkciji izvršenja zakonskih ili ugovorenih obaveza/poslova;
- unapređenje operativnog delovanja tj. korišćenja i/ili trošenja raspoloživih sredstava radi realizacije planom predviđenih efekata tj. ciljeva.

Unapređenje upravljačke funkcije treba da obezbedi sigurnost funkcionisanja javnog sektora, kroz zaštitu trajnosti poslovanja (going concern princip) i očuvanja namenskog trošenja predhodno opredeljenih sredstava (princip budžetskog finansiranja). Takođe, interni nadzor u subjektima javnog sektora treba da doprinese upravljanju rizicima (Koning, 2007) koji se najčešće javljaju kao: zloupotreba finansijskih, kadrovskih i tehničkih resursa; neizvršavanje odluka vezanih za budžetsku politiku na regularan i delotvoran način; malverzacije i greške; neodgovarajuća računovodstvena evidencija; nepružanje blagovremenih i pouzdanih informacija o upravljanju finansijama i resursima (Videti više u: Andrić, 2012; Žager, 2009). Upravljanje rizicima predstavlja proces identifikovanja, procene i kontrole rizika sa ciljem da se u razumnoj meri obezbedi uveravanje u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Interne kontrole u javnom sektoru podrazumevaju organizaciju politika i procedura koje treba da osiguraju da se vladini programi izvrše i postignu planirani rezultati, da su resursi koji se koriste u izvršenju programa konzistentni sa navedenim ciljevima i zadacima, da su vladini programi zaštićeni od nedelotvornog korišćenja resursa, malverzacija i pogrešnog upravljanja, i da se blagovremeno i pouzdano izveštava o informacijama neophodnim za donošenje odluka (Allen, Tommasi, 2001).

Interna revizija u javnom sektoru, u kontekstu pružanja podrške vrhu uprave u upravljanju, obezbeđuje: a) pružanje usluga uveravanja o adekvatnosti procesa upravljanja rizicima, internih kontrola i upravljanja subjektom javnog sektora u ostvarivanju postavljenih ciljeva, b) pružanje savetodavnih usluga koje se sastoje od preporuka, smernica, obuke, pomoći i drugih usluga u cilju povećanja vrednosti i poboljšanja procesa upravljanja subjektom i internih kontrola.

Načelo po kome interna revizija i interne kontrole ne vrše istu aktivnost ispitivanja, već interna revizija proverava funkcionalnost internih kontrola zove se »single audit princip« i ima ulogu da spreči duplo ispitivanje, budući da je interna revizija procesno nezavisna u odnosu na procese organizacionih jedinica koji su predmet ispitivanja (Beke - Trivunac i Stanojević, 2009).

Public interna control (PIC) sistemi su se u EU prvenstveno koristili za upravljanje nacionalnim fondovima, kao i javnim prihodima i rashodima u zemljama članicama, pa tek potom za upravljanje fondovima EU. PIFC sistem, kao poseban model PIC sistema, promovisala je Evropska komisija za zemlje kandidate za članstvo u EU, kako bi one mogle da izgrade svoje sistem internog nadzora u javnom sektoru u procesu pridruživanja EU, a što je kao eksplicitni zahtev postavljeno u pregovaračkom poglavlju 32.

Trendovi u razvoju sistema internog nadzora u zemljama EU, bez obzira da li se on razvija kao specifičan PIC sistem ili PIFC sistem, su sledeći:

- *Trend decentralizacije internog nadzora i povezivanja i harmonizacije njegovih elementa*

Od početka 21. veka većina od sadašnjih 28 zemalja EU bavila se modernizacijom kontrolnog okruženja u javnom sektoru (European Commission, 2012). Neke zemlje imaju posebne institucije za interni nadzor nezavisne od subjekata javnog sektora (jaka centralizacija internog nadzora), kao što je Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) u Španiji, ili Inspection Générale des Finances u Luksemburgu (European Commission, 2012). Veći broj zemalja EU (Nemačka, Holandija, Švedska, V. Britanija, 13 novoprimljenih članica EU) smatra da entiteti javnog sektora treba da izgrade sistem interne kontrole u okviru njihovog internog upravljačkog procesa. Decentralizacija internog nadzora treba da obezbedi unapređenje upravljanja javnim sredstvima, veću odgovornost za trošenje javnih sredstava i utiče na sprečavanje i otkrivanje prevara i korupcije u javnom sektoru.

- *Interne kontrole u javnom sektoru – delokrug rada i regulatorni okvir*

Interne kontrole u javnom sektoru, u zemljama koje su prihvatile decentralizaciju internog nadzora, su dizajnirane tako da prepoznaju rizike (pretnje i šanse) u poslovanju, upravljaju njima i obezbede razumno uveravanje o ostvarivanju postavljenih ciljeva i zadataka. Zanimljivo je da su neke zemlje, kao što su Francuska i Portugal, u kojima je bio izgrađen jak centralizovan sistem internog nadzora, otpočele decentralizaciju posebno ex ante kontrole i tako pokušale da povećaju odgovornost rukovodioca u javnom sektoru. Sistem internih kontrola u javnom sektoru neke zemlje su regulisale podzakonskim aktima i time izbegle da zakonom regulišu ovu oblast (Grčka, Slovačka). Neke zemlje su to učinile zakonskom regulativom iz oblasti finansija (u Finska, Mađarska, Estonija), dok se u nekim zemljama interna kontrola ne pominje eksplicitno u zakonu, ali postoji jasan okvir za internu kontrolu javnih institucija (profesionalna regulativa) i podzakonska regulativa (Nemačka). Takođe, u mnogim državama legislativa i praksa upravljanja i kontrole uvažava profesionalnu regulativu tj. COSO model, kao i smernice za standarde interne kontrole u javnom sektoru INTOSAI. Ovo je posebno vezano za zemlje koje pristupaju EU, ali i neke stare članice EU (Holandija, B. Britanija, Finska).

Uspostavljanje, monitoring i izveštavanje o sistemima internih kontrola u entitetima javnog sektora se razlikuje u članicama EU. Odgovorni za interne kontrole i izveštavanje o njima u nekim zemljama su rukovodioci (Litvanija), u nekim zemljama to su ministri (Poljska), a u nekim zemljama rukovodioci računovodstva (Finska, V. Britanija).

□ *Interna revizija u javnom sektoru – delokrug rada, regulative, organizacija*
Za većinu članica EU sa decentralizovanim sistemom interne revizije, upravljanje rizikom postaje deo upravljačkog mehanizma u javnom sektoru. Takav je slučaj u Estoniji i Švedskoj, dok u nekim zemljama, poput Irske, samo neka odeljenja sprovode strategije upravljanja rizikom. Nekoliko zemalja, s druge strane, uopšte ne pominje eksplicitno procene rizika u okviru svojih aranžmana internog nadzora (Nemačka, Italija, Luksemburg i Španija).

Osnovne komponente današnjih programa rada za većinu funkcija interne revizije su revizija finansijskih informacija i revizija saglasnosti tj. regularnosti finansijskog upravljanja. Međutim, uvođenje budžetiranja zasnovanog na performansama (programskog budžetiranja), evaluacije, upravljanja rizicima i rastuća kompleksnost tehnologije, koja se koristi za pružanje usluga vlasti, imaju značajan uticaj na povećanje zahteva za obezbeđenjem raznovrsnih ekspertiza, konsultantskih usluga i višeg kvaliteta svih usluga od interne revizije. Proširenje obima usluga interne revizije se ogleda u sprovođenju: finansijskih usluga, usluga finansijskog osiguranja, usluga upravljanja, IT revizija, revizija uspešnosti, sigurnost i bezbednost informacija i drugo. Jedino podaci iz Estonije odudaraju od ovog, jer pokazuju da je potražnja za konsultantskim uslugama opala u ovoj zemlji.

Sve zemlje članice EU imaju uspostavljenu funkciju interne revizije u javnom sektoru. Neke zemlje EU (Luksemburg, Grčka) imaju planove za decentralizaciju interne revizije u javnom sektoru, a trenutno se oslanjaju na druge aranžmane. U Italiji je

posebnoj komisiji povereno da obezbedi minimum pravne osnove za funkcionisanje interne revizije. U Španiji se pridaje veliki značaj obliku ex ante interne revizije, a razvija se i oblik naknadne revizije nad aktivnostima javnog sektora. U mnogim zemljama članicama EU su uspostavljeni Odbori za reviziju /Komiteti za reviziju.

Što se tiče profesionalnog regulatornog okvira za internu reviziju u zemljama članicama EU uglavnom su prihvaćeni Standardi profesionalne prakse interne revizije Međunarodnog instituta internih revizora i Etički kodeks, dok 18 zemalja članica ima specifičan set standarda interne revizije u javnom sektoru.

Interna revizija ne pokriva sve delove javnog sektora na isti način u svim zemljama članicama EU. U nekim zemljama osim centralnog nivoa vlasti, interna revizija pokriva i regionalne i lokalne samouprave (Litvanija, Estonija), neke zemlje imaju nameru da razviju internu reviziju na nivou lokalne vlasti (Rumunija). U Švedskoj samo neke agencije (koje upravljaju kompleksnim i osetljivim operacijama, poseduju velika sredstva i imaju visoke troškove) imaju obavezu da uspostave internu reviziju. Većina zemalja EU ima organizovanu internu reviziju u državnim telima i institucijama.

□ *Harmonizacija i koordinacija internih kontrola i interne revizije u javnom sektoru*

U zemljama članicama EU se na različite načine ostvaruje harmonizacija i koordinacija interne kontrole i interne revizije počev od davanja preporuka za uspostavljanje profesionalnog umrežavanja između finansijskih kontrola, internih i eksternih revizora, do uspostavljanja centralne jedinice za harmonizaciju. Ipak, više od polovine zemalja EU ima uspostavljenu centralnu jedinicu za harmonizaciju (CHU), koja ima odgovornost za: predlaganje propisa iz ove oblasti, za usklađivanje standarda, praćenje kvaliteta i uspeha i uspostavljanje i koordinaciju u aktivnostima obuke kadrova.

U većini slučajeva CHU je deo Ministarstva finansija, a ponekad su podržane od strane nezavisnih savetodavnih odbora ili komiteta. U nekoliko članica EU postoje posebni oblici aranžmana vezanih za umrežavanje, koji mogu da pružaju potreban nivo koordinacije (na primer Austrija, Kipar, Danska, Nemačka i Letonija). Češka Republika je nedavno ukinula svoju centralnu jedinicu za harmonizaciju iz razloga efikasnosti. Neke zemlje EU (Francuska, Mađarska, Portugalija i V. Britanija) ističu značaj centralnih jedinica za harmonizaciju, posebno za stvaranje dobrih i efikasnih aranžmana o saradnji između rukovodioca javnih subjekata i finansijskih kontrolora i internih revizora.

□ *Saradnja interne i eksterne (državne) revizije u javnom sektoru*

Uz nekoliko izuzetaka, može se tvrditi da postoje uspostavljene relacije između tela interne revizije javnog sektora i eksterne tj. državne revizije.

Dobar obostran odnos između interne i državne revizije javnog sektora postoji na primeru Malte. Većina zemalja članica EU ima razvijene odnose između interne i eksterne revizije u javnom sektoru naročito u oblasti: dostavljanja planova i izveštaja

interne revizije DRI; metodologije i obuke kadrova; informacija o internim kontrolama i drugo.

Tabela 1: Trendovi razvoja sistema internog nadzora u zemljama EU

Zemlja	Republika internog nadzora			Modeli organizovanja internog nadzora	Centralna jedinica za harmonizaciju ili telo za harmonizaciju internih finansijskih kontrola	Saradnja interne i eksternje revizije
	Opšti zakon	Poseban zakon	Prof. rezulati			
Austrija	✓	✓	✓	IK je uspostavljena u 6 Direktorata u Ministarstvu finansija Departmana za IR nasleđen za IR.	Ministry of Finance	Departman IR informiše Revizorski sud o godišnjim planovima. Postoje minalne diskusije
Belgija	✓	✓	✓	IK i IR uspostavljene u 22 institucije of federal executive	Audit Committee for the Federal Government	Ne postoji sporazum o saradnji
Bugarska	✓	✓	✓	Decentralizovan interni nadzor, Uspostavljen PIFC sistem	Ministry of Finance, CHU	Postoji saradnja
Kipar	✓	✓	✓	Council of Ministers i svako ministarstvo departman nadležni za uspostavljanje IK Za IR nadležni the Ministry of Finance, the Internal Audit Service (IAS) and Commissioner of Internal Audit	The Treasury	Izvršeni interne revizije izmisliti se u okvir prilika izrade godišnjeg plana sistema revizije
Česka	✓	✓	✓	Decentralizovan interni nadzor, Uspostavljen PIFC sistem	Ministry of Finance	Ne postoji saradnja
Danska	✓	✓	✓	IK u departmanima i centralnim državnim institucijama, državnim telima. U okviru svakog ministarstva uspostavljena je IR. Ministarstvo finansija je nadležno za IR.	Nije uspostavljena	Ostvarenje saradnje putem organizovanih kvartalnih sastanaka
Estonska	✓	✓	✓	Uspostavljen PIFC sistem	Ministry of Finance, Financial Control Department	Visok nivo kooperacije i koordinacije
Finaka	✓	✓	✓	IK uspostavljena u vladnim ministarstvima, agencijama i javnim telima IR se obavlja u vladnim ministarstvima i državnim telima	Government Financial Controller's in Ministry of Finance	Ne postoji sporazum o saradnji
Francuska	✓	✓	✓	IK u departmanima i centralnim državnim institucijama, državnim telima. U okviru svakog ministarstva uspostavljena je IR. Ministarstvo finansija je nadležno za IR.	Ministry of Finance, Financial Control Department	Visok nivo kooperacije i koordinacije
Francuska	✓	✓	✓	Zaka centralizacija internog nadzora. Pokretanje postupka decentralizacije internog nadzora The new unified network of the DGFP unpretaivanje centralnih službi ministarstava, službi ministarstva računovodstvene i budžetske kontrole (MABC) i direktorata za budžet	<ul style="list-style-type: none"> - The budgetary controller and ministerial accounting officer (CBCM) - The Directorate for the Budget - Directorate-General for Public Finance - The Intermministerial Committee for Programme Audit 	Postoji saradnja u domenu korišćenja rada interne revizije za potrebe Revizorskog suda Povezanos Revizorskog suda sa Directorate-General for Public Finance
Nemačka	✓	✓	✓	IK u državnim departmanima podržana je organizacijom <i>Interne Revizije</i> u svim departmanima federalne administracije	Nije uspostavljena	Ne postoji saradnja
Grička	✓	✓	✓	IK obavljan finansijske službe u Ministarstvu finansija IR - Directorate-General of Fiscal Audits koji uključuje Supervision Committee, jedinice interne revizije za ministarstva i regione; trend decentralizacije	The Directorate-General of Financial Audits of the State General Accounting Office, in the Ministry of Finance,	Nema sporazuma o saradnji
Malta	✓	✓	✓	Decentralizovan interni nadzor, Uspostavljen PIFC sistem	Ministry of Finance, CHU	Uspostavljena saradnja
Irska	✓	✓	✓	IK i IR decentralizovane, organizovane u svim vladnim departmanima i državnim organima	Accounting section within the Department of Finance	Comptroller and Auditor General predlažu računovodstvene izveštaje
Italija	✓	✓	✓	IK obavljanje ministarstva u javnom sektoru IR obavljanje Central Accounts Offices/ Territorial Accounts Units u Ministarstvu ekonomije i finansija; trend decentralizacije	Ministry of the Economy and Finance	Ne postoji sporazum o saradnji

3 Razvoj PIFC sistema u balkanskim zemljama

Balkanske zemlje Slovenija, Hrvatska, Rumunija i Bugarska su članice EU, dok su Crna gora, Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija u postupku pridruživanja EU. Ove zemlje su usvojile koncept PIFC za organizovanje internog nadzora u javnom sektoru. To je u ovim zemljama učinjeno putem posebnih zakona: u Sloveniji Zakonom o javnim finansijama (2002), u Hrvatskoj Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (2015) (pre toga Zakonom o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola (2006)), u Crnoj Gori Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru (2008), u Bosni i Hercegovini Zakonom o internoj reviziji u javnom sektoru u Federaciji BiH (2008), u Rumuniji Law No 672/2002 on public internal audit, u Bugarskoj Financial Management and Control in the Public Sector Act (FMCPSA) i Public Sector Internal Audit Act (PSIAA), u Makedoniji Zakonom za javna vnatrešna finansijska kontrola (90/2009, 188/2013, 192/2015) i u Srbiji Zakonom o budžetskom sistemu.

Sve balkanske zemlje su usvojile Strategiju razvoja interne finansijske kontrole (nadzora) u javnom sektoru. PIFC sistem je postao integralni i vitalni deo javnog sektora

u ovim zemljama, a rukovodioci u internom finansijskom upravljanju, kontroli i interni revizori postaju, ili su već postali, posebna profesionalna kategorija zaposlenih u javnom sektoru sa formalnim kvalifikacijama i dugoročnim programima obuke. Osnovne komponente PIFC sistema u ovim zemljama su: 1. finansijsko upravljanje i kontrola, 2. funkcionalno nezavisna interna revizija i 3. centralna jedinica za harmonizaciju i koordinaciju sistema finansijskog upravljanja i kontrole i metodologije interne revizije. Centralnu jedinicu za harmonizaciju pri Ministarstvu finansija imaju Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Rumunija, Bugarska i Makedonija, dok je u Sloveniji to BSO (Budget Supervision Office). Saradnja interne i eksterne revizije je uspostavljena sporazumom u svim zemljama, ali je još uvek na formalnom nivou. Od uspostavljenih boljih veza između njih očekuju se brojne koristi: razmena ideja i znanja, smanjenje nepotrebnog dupliranja rada revizora, veća pokrivenosti revizijom na osnovu ocena rizika. Vrhovne revizorske institucije (VRI) i interni revizori treba da komuniciraju u oblasti planiranja revizije, da razvijaju metodologiju, organizuju zajedničke obuke, obaveštavaju jedni druge o podnetim izveštajima. Takođe, VRI treba da nadgleda razvoj PIFC sistema (i interne revizije u okviru njega) u javnom sektoru.

Zemlje zapadnog Balkana koje su pristupile procesu pridruživanja EU suočavaju se sa izazovima implementiranja PIFC sistema, procesom decentralizacije internog nadzora, obezbeđenjem interne revizije u svim entitetima javnog sektora, usmeravanjem internog nadzora ka upravljačkoj funkciji entiteta javnog sektora (posebno ka upravljanju rizicima) i unapređenju njihovog poslovanja. Izgradnja PIFC sistema treba da doprinese jačanju javnih uprava i povećanju odgovornosti nad javnom potrošnjom i finansijama balkanskih zemalja koje su u procesu pristupa EU.

Pažnja Evropske komisije i brojnih konsultanata i twinning partnera je usmerena na primenu PIFC sistema u zemljama zapadnog Balkana, ali i zemljama koje su pokrivene programima Evropske susedske politike (ENP). Pomoć EU zemljama zapadnog Balkana u izgradnji PIFC sistema usmerena je u i vidu programa, kojih je bilo više od početka 21. veka:

- Program CARDS (sa ciljem da se podrži učešće zemalja zapadnog Balkana 2 u Proces stabilizacije i pridruživanja SAP);
- Papir strategije za EU zemlje i pojedine zemlje koje nisu članice EU, koji se odnosi na budžetsku reformu, finansijsku kontrolu i internu i eksternu tj. državnu reviziju kao prioritetna područja u izgradnji institucija;
- Programi koji su deo Papira regionalne strategije (Regional Strategy Paper - Regional CSP), koji su bili namenjeni podršci CARDS programa 2002-2006. za zapadni Balkan (Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju);
- Višegodišni indikativni programi (Multi-annual Indicative Programme – Regional MIP for 2002-2004 and Regional MIP for 2005-2006);
- 2006. godine odobren je Instrument za pred-pristupnu pomoć (Instrument for Pre-accession Assistance – IPA) i u okviru njega nekoliko značajnih dokumenata IPA za balkanske zemlje.

Podršku ovim programima i reformama internog nadzora pružaju SIGMA, konsultantske firme, ali i twinning aranžmani, iskustva zemalja primljenih u EU. Takođe, tu je podrška Evropske komisije i njenih tela, kao i drugih nadležnih evropskih institucija.

4 Zaključak

U budućem periodu u članicama EU se očekuje decentralizacija internog nadzora (interne kontrole i interna revizija). Sa ovim će se najpre suočiti Španija, Italija i Grčka koje su otpočele sa ozbiljnim reformama u svojim vladama. U izvesnom broju zemalja EU se očekuje uspostavljanje internih kontrola i interne revizije na regionalnim/lokalnim nivoima vlasti (Estonija, Francuska, Litvanija, Holandija i Rumunija). U Portugalu se očekuje racionalizacija izvršenja budžeta i internih kontrola i internih revizija. Uvođenje novih procedura i sistema za merenje, procenu i upravljanje rizikom u cilju praćenja trošenja javnih sredstava i uspeha vlade očekuje Estoniju, Francusku i Portugal. Neke zemlje EU planiraju da uvedu sistematsku procenu kvaliteta rada, kao i praćenje ili pregled sistema kvaliteta u borbi za bolji kvalitet i efikasnija rešenja u internim kontrolama i internoj reviziji (Estonija, Mađarska i Litvanija).

Estonija i V. Britanija imaju nameru da odu korak dalje u cilju obezbeđenja kvaliteta u internom nadzoru, u smislu da interni nadzor pruži relevantne informacije onima koji su odgovorni za postavljanje prioriteta i definisanje programa u javnom sektoru. Tada će interni nadzor biti više usmeren ka strateškim ciljevima programa entiteta javnog sektra. Neke zemlje imaju u planu da obezbede efikasnost interne revizije pojednostavljenjem procedura revizije u javnom sektoru u cilju smanjenja javnih rashoda (Češka, Letonija i Slovačka). Holandija, pak, namerava da, radi ostvarenja istog cilja, ostvari centralizaciju usluga podrške (interne revizije, upravljanja kadrovima i kancelarije za infrastrukturu), kao i uvođenje novih informacionih sistema i internet rešenja.

Balkanske zemlje će se suočiti sa rešavanjem izazova decentralizacije internog nadzora u javnom sektoru, razvojem integrativnog sistema nadzora uz upotrebu IT, razvojem metodologije za upravljanje rizicima u javnom sektoru, procenom kvaliteta rada, uspostavljanjem boljih veza sa državnim revizijom. Kao podrška ovim procesima tu su i programi za zemlje zapadnog Balkana, naročito oni koje vodi Evropska Agencija za rekonstrukciju (EAR). Proces davanja tendera za drugu generaciju projekata za razvoj PIFC-a se prati od strane GD za budžet u uskoj saradnji sa GD za proširenje. Priroda intervencije GD za budžet se danas menja - od iniciranja i obučavanja ka praćenju i obezbeđenju ostvarivanja zahteva poglavlja 32 o finansijskoj kontroli i pripremi vrhovne revorske institucije (VRI) da prati i pomaže dalji razvoj internog nadzora u javnom sektoru. To znači da je PIFC koncept generalno dobro prihvaćen kao model koji treba da se prati od strane budućih zemalja kandidata EU, donatorske zajednice i twinning i konsultantskih partnera.

LITERATURA

1. Akrap, V., Čoh Mikulec, B., Kasum, V., Kordić, H., Krasić, Š., Mamić Sačar, I., Pernar, L., Rogošić, N., Serdarušić, J., Sever, S. in Žager, L. (2009). Državna revizija. Zagreb: Masmedia.
2. Allen, R. and Tommasi, D. (2001). Managing Public Expenditure. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
3. Andrić, M. (2012). Revizija javnog sektora. Subotica: Proleter.
4. Beke - Trivunac, J. in Stanojević, L. (2009). Uloga revizije u upravljanju organizacijom u javnom sektoru. Ivanjica: Udruženje internih revizora Srbije.
5. Bonić, L. (2016). Dometi i perspektive internog nadzora u javnom sektoru u Republici Srbiji. 47. Simpozijum SRRS – Implikacije finansijskog izveštavanja na ekonomsku aktivnost u Republici Srbiji, Zlatibor.
6. Borović, N. in Zakić, V. (2013). Uloga i značaj interne revizije za unapređenje upravljačke strukture funkcije budžetskih korisnika. Finansije – časopis za teoriju i praksu finansija, 1–6.
7. Compendium of the public internal control systems in the EU Member States (2012). European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Koning, R. (2007). PIFC Public Internal financial Control Javna interna finansijska kontrola. Ljubljana: Centar za odličnost u financijama.
9. PIC Compendium, second edition, Analysis overview (2014). Spletna stran: http://ec.europa.eu/budget/pic/compendium/index_en.cfm.

Dispečerska služba zdravstva in uspešnost le-te pri dajanju navodil za oživljanje po telefonu

UDK 614.88:616.12-008.315

KLJUČNE BESEDE: srčni zastoji, oživljanje, navodila za oživljanje

POVZETEK - Nenadni srčni zastoj predstavlja vodilni vzrok smrtnosti v Sloveniji in svetu. Po raziskavah naj bi nenadni srčni zastoj doživelo vsako leto 83 bolnikov na 100.000 prebivalcev. V primeru srčnega zastoja je edina prva pomoč izvajanje temeljnih postopkov oživljanja, ki vsebujejo določene korake (ugotavljanje zavesti, sprostitvev dihalnih poti, stiski prsnega koša, umetno dihanje ter zgodnja uporaba zunanega avtomatskega defibrilatorja). Z zgodnjim prepoznavanjem srčnega zastoja in hitrim pričetkom izvajanja temeljnih postopkov oživljanja (3–5 min) dosežemo v 50–75 odstotkih dolgoročno preživetje. Vsaka izgubljena minuta pa zmanjša možnost preživetja za 3–4 odstotke. Pri nenadnem srčnem zastoju je pravilen in zanesljiv odziv dispečerske službe zdravstva ključen za dolgoročno preživetje prizadetih bolnikov. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave, v kateri smo s podrobno analizo ugotavljali, kako poteka sprejem nujnega klica v primeru nenadnega srčnega zastoja med očividcem in dispečerjem v zdravstvu ter ali so pri nenadnem srčnem zastoju očividci pripravljani izvajati temeljne postopke oživljanja oz. ali lahko laiki na podlagi navodil za oživljanje s strani dispečerja oživljajo pravilno in ali so dispečerji prepoznali nezadostno dihanje kot znak srčnega zastoja.

UDK 614.88:616.12-008.315

KEY WORDS: cardiac arrest, cardiopulmonary resuscitation, CPR instructions

ABSTRACT - Sudden cardiac arrest is the leading cause of death in Slovenia and worldwide. According to research, sudden cardiac arrest annually occurs in 83 patients per 100.000 inhabitants. In the event of cardiac arrest, the only first aid is the implementation of basic resuscitation procedures (basic life support), which consist of particular steps (determining consciousness, airway management, performing chest compression, artificial ventilation, and early use of the automatic external defibrillator). Early recognition of cardiac arrest and rapid initiation of basic life support (within 3 – 5 min) allow us to achieve long-term survival in 50 – 75% cases. With every passing minute, the chances of survival decrease by 3 – 4%. In the event of a sudden cardiac arrest, proper and reliable response from the medical dispatch service is crucial for long-term survival of the affected patients. The article presents the results of research, trying to establish the process of receiving an emergency call in the event of a sudden cardiac arrest from the aspect of a bystander and an emergency medical dispatcher, to determine whether bystanders are willing to perform the basic life support in case of a sudden cardiac arrest, or whether lay persons are able to correctly resuscitate under assistance of a dispatcher over the phone, as well as whether dispatchers identified agonal breathing as a sign of cardiac arrest.

1 Uvod

Bolezni srca in ožilja so med vodilni boleznimi v sodobnem času. Nenadni srčni zastoj pa predstavlja vodilni vzrok smrtnosti v Sloveniji in svetu. Po raziskavah naj bi doživelo nenadni srčni zastoj kar 83 bolnikov na 100000 prebivalcev letno.

V primeru srčnega zastoja je za preživetje bolnikov ključnega pomena zgodnja prepoznavna srčnega zastoja, čim hitrejša obveščanje na klic v sili (112) in zgoden pričetek izvajanja temeljnih postopkov oživljanja (TPO), ki vsebujejo določene korake (ugotavljanje zavesti, sprostitvev dihalnih poti, izvajanje stiskov prsnega koša in ume-

tnega dihanja). TPO so, ob primernem predhodnem izobraževanju, sposobni izvajati tudi nezdravstveni delavci – laiki. Odločitev za izvajanje TPO pomeni za očividca eno najtežjih odločitev na področju prve pomoči.

Pri dogodku nenadni srčni zastoj je pravilen in zanesljiv odziv dispečerske službe zdravstva ključen za dolgoročno preživetje prizadetih bolnikov. Dispečerska služba zdravstva zagotavlja neprekinjeno zdravstveno varstvo 24/7 in je odgovorna za sprejem intervencije, najkrajšo možno aktivacijo primerne mobilne enote NMP in dajanje navodil, ki so v pomoč laikom pri nudenju prve pomoči. Laiki oz. očividci, ki se srečajo z dogodkom nenadnega zastoja srca lahko odločilno vplivajo na preživetje le tega, saj lahko že z enostavnimi postopki pripomorejo k ohranjanju vitalnih funkcij (stiski prsnega koša in umetno dihanje) in tako omogočijo ekipi NMP nadaljevanje zdravljenja z dodatnimi postopki oživljanja. Z zgodnjo uporabo avtomatskega zunanega defibrilatorja (AED) pa lahko izboljšajo možnosti preživetja za kar 30 %.

Vloga zdravstvenega dispečerja pri sprejemu takšnega klica je tudi spodbujanje očividcev k izvajanju TPO, s svojimi navodili pa lahko prispevajo k pravilni odločitvi očividcev k pristopu in izvedbi pravilnih postopkov.

V prispevku bomo predstavili primere nenadnih srčnih zastojev, ki so se zgodili pred pričami in katerih razlog zastoja srca je primarni srčni zastoj za obdobje med 1. 7. in 1. 10. 2015. Kljub smernicam Evropskega sveta za reanimacijo, ki je že leta 2010 izdelal navodila oziroma priporočila, da se v delovne naloge dispečerske službe umesti tudi dajanje navodil za oživljanje, je Reševalna postaja UKC Ljubljana uspešno sposobila in pričela z izvajanje le-teh, z dnem 1. 7. 2015. Dejstvo, da v našem prostoru nimamo urejenega sistema dispečerske službe je tudi posledica, da nimamo enotne zbirke podatkov, kar pa onemogoča kvalitetnejšo raziskavo na širšem območju in za večji raziskovalni vzorec.

V prispevku poskušamo dokazati, da so laiki oziroma priče nenadnemu srčnemu zastoju pripravljene pomagati in da poznajo temeljne postopke oživljanja. Prav tako bomo dokazali, da dispečer lahko pripomore k odločitvi o pristopu in izvajanju TPO tudi laike, ki tovrstnega znanja nimajo in jih preko telefonske zveze vodi čez predpisane postopke, vse do prihoda ekipe NMP na kraj. Eden večjih problemov pri prepoznavi znakov srčnega zastoja v dispečerski službi pa pomeni odsotnost kvalitetnega dihanja oziroma prisotnost agonalnega dihanja. V nalogi bomo prikazali uspešnost prepoznavne agonalnega dihanja s strani dispečerske službe in kako le to vpliva na pravilne odločitve o nadaljnjih postopkih dispečerja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Nenadni zastoj srca

Na leto doživi srčni zastoj 83 bolnikov na 100000 prebivalcev in je vodilni vzrok umrljivosti v svetu. Po statistiki je v približno 72 % primerov nenadnega srčnega za-

stoja vzrok primarna bolezen srca. Preživetje do odpusta iz bolnišnice znaša 21 % v primerih srčnih zastojev, kjer je bil začetni srčni ritem VF (ventrikularna fibrilacija) (Gradišek, 2011).

Kešpert (2013) ugotavlja, da so tudi v Sloveniji bolezn srca in ožilja vodilni vzrok za umrljivost. V letu 2010 naj bi v Sloveniji zaradi tega vzroka umrlo 7331 ljudi (Šerb Šemerl in Fras, 2012, v: Kešpert, 2013). Avtorja ugotavljata, da se pojavnost umrljivosti zaradi bolezn srca in ožilja pojavlja tudi v starostni skupini med 25–39 let in s staranjem se verjetnost nastanka težav stopnjujejo.

Med temeljne postopke oživljanja spada zunanja masaža srca in izvajanje umetnega dihanja ter uporaba zunanjega avtomatskega defibrilatorja. ERC (European Resuscitation Council, 2015) v smernicah za oživljanje priporoča stisk prsnega koša za 5–6 cm s frekvenco 100/min. Po 30 stiskih sledita dva izdatna vpiha, za katera naj ne bi porabili več kot 5 sekund. Nato sledi ponovna masaža. Smernice določajo, da laiki oživljajo vse bolnike v razmerju 30:2 (tako odrasle, kot otroke). Položaj bolnika v srčnem zastoju mora biti leže na hrbtu, na trdi podlagi. Izjemoma se lahko umetno dihanje izpusti, vendar je treba v teh primerih izvajati zunanjo masažo srca s frekvenco 100/min brez prekinitev. Oživljanje otrok in utopljenec se razlikuje v tem, da je potrebno pred izvajanjem zunanje masaže srca, dati 5 začetnih vpihov, nato sledi razmerje med masažo in umetnim dihanjem 30:2.

Gradišek (2011) trdi, da lahko z zgodnjim izvajanje temeljnih postopkov oživljanja in zgodnjo uporabo zunanjega avtomatskega defibrilatorja (3–5 min), dosežemo 50–75 % dolgoročno preživetje. Vsaka minuta, ko opustimo izvajanje TPO, zmanjša možnost preživetja za 3–4 %.

2.2 Dispečerska služba zdravstva in vloga zdravstvenega dispečerja pri dogodku nenadni srčni zastoj

Dispečerska služba zdravstva je urejena s Pravilnikom o službi nujne medicinske pomoči (2008). Le-ta določa, da dispečersko službo opravljajo zdravstveni delavci s poklicno kvalifikacijo iz NMP in z dodatnim znanjem na področju dispečerstva, NMP in delovanja sistema zvez ter dobrim poznavanjem območja, ki ga zajema dispečersko mesto. Dispečerska služba zdravstva deluje neprekinjeno 24 ur.

Dispečerska služba RP UKC Ljubljana je samostojna služba znotraj Reševalne postaje UKC Ljubljana. Njen cilj je, da se odzove na vse klice in da se vse klice obravnava celovito. Odločitve je potrebno sprejeti hitro in pravilno, ter v najkrajšem možnem času aktivirati pravilno ekipo NMP. Vse to izvaja v okviru postavljenih normativov (Navodila za opravljanje dispečerske službe, 2010).

»Reševalna postaja UKC Ljubljana izvaja zdravstvene storitve nujne medicinske pomoči, nujnih in ne nujnih reševalnih prevozov bolnikov, zdravstvene dispečerske službe ter sodeluje pri izvajanju zdravstvenega varstva na javnih prireditvah in prireditvah posebnega državnega pomena.« (Fink, 2011)

Dispečerska služba razpolaga s 13 telefonskimi linijami, ki so koordinirane s pomočjo telefonske centrale, ki po vnaprej določenih prioritetah razporeja klice glede na stopnjo nujnosti. Prioriteta se določa glede na vrsto vhodnega klica. Tako imajo telefonske linije 112 (ReCO), 113 (OKC) in SNMP absolutno prednost pred ostalimi telefonskimi linijami.

Fink (2001) meni, da dispečerska služba in s tem zdravstvena nega v njej ni zgolj sprejemanje klicev in razpošiljanje reševalnih vozil po naslovih. Tako je zdravstveni dispečer po opisu svojih del in nalog odgovoren za:

- vzpostavitev telefonske zveze s klicateljem,
- pridobitev podatkov o klicatelju,
- pravilno prepoznavo o vrsti dogodka,
- izvedeti točnega števila nenadno obolelih/poškodovanih (stanje),
- določitev točne lokacije dogodka,
- pridobitev podatkov o bolniku (ime, priimek, starost),
- določanje prioritete (stopnje nujnosti) glede na pridobljene podatke,
- aktivacijo primerne reševalne ekipe,
- posredovanje navodil za oživljanje po telefonu (v primeru zaznanega nenadnega zastoja srca).

2.3 Navodila za oživljanje

Dispečer pri svojem delu uporablja algoritme (smernice za oživljanje Evropskega Sveta za reanimacijo), ki so mu v pomoč pri dajanju navodil laikom za izvajanje temeljnih postopkov oživljanja.

Pri tem mora slediti točnemu zaporedju ukrepov in očividca (pričo) spodbuditi k tem, da čimprej prične z izvajanjem TPO in s svojimi usmeritvami pripomoči k pravilnemu izvajanjem le teh postopkov. V kolikor je mogoče, dispečer ostane na telefonski zvezi s klicateljem do prihoda ekipe NMP do kraja dogodka.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je s sistematičnim pristopom in podrobno analizo ugotoviti, kako poteka sprejem nujnega klica v primeru nenadnega srčnega zastoja med očividci in dispečerjem v zdravstvu.

Cilji raziskave so:

- pregledati in proučiti sodobno domačo in tujo literaturo (dostopna v bibliotečnih bazah podatkov: Cobiss, Google books),
- pregledati raziskovalne modele in ključne spremenljivke v študijah (Kešpert, 2013),

- z analizo po metodologiji Utstein ugotoviti etiologijo srčnega zastoja, prisotnost očitvidcev in izvajanje oživljanja, obsegom in kakovostjo podanih navodil očitvidcem ter preživetje bolnikov,
- opisati in oceniti pogostost laičnega oživljanja, s pomočjo navodil dispečerja po telefonu.

3.2 Raziskovalna vprašanja

1. Ali so v primeru nenadnega srčnega zastoja očitvidci pripravljene izvajati TPO?
2. Ali lahko laiki na podlagi navodil za oživljanje s strani dispečerja oživljajo pravilno?
3. Ali so dispečerji prepoznali nezadostno dihanje kot znak srčnega zastoja?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Deskriptivno empirična raziskava temelji na kvantitativni metodologiji. Na podlagi pregleda domače in tuje literature po mednarodnih bibliografskih bazah smo izbrali sodobne domače in tuje raziskovalne članke, ki po metodološki in vsebinski plati ustrezajo predvideni raziskavi.

V analizo smo vključili podatke o izbranih bolnikih, ki so doživeli nenaden srčni zastoj pred pričami v obdobju med 1. 7. 2015 in 1. 10. 2015. Vključeni so bili tudi pripadajoči posnetki telefonskih pogovorov. Iz poslušanja posnetkov telefonskih pogovorov smo pridobili podatke o poteku klica, vsebini nujnih klicev in navodil dispečerjev za izvajanje TPO. Ukrepanje dispečerja je pri podajanju navodil bilo ustrezno, v kolikor je podal očitvidcem jasna navodila o pravilnem položaju za oživljanje, pravilnem mestu za stisk in o pravilnem ritmičnem stiskanju prsnega koša s primerno hitrostjo.

Podatke za raziskavo smo pridobili s pomočjo pregleda »Knjige prevozov« v programskem orodju NMP3000 in pregleda dokumentacijskih obrazcev »Protokol predbolnišničnega oživljanja«, jih obdelali po navodilih metodologije Utstein in jih interpretirali v obliki diagramov. Zbirali smo podatke o dogodkih z oznako »Srčni zastoj« in za potrebe analize med njimi izbrali primarne srčne zastoje, ki so se zgodili pred pričami. Iskali smo podatke o prisotnosti prič, postopkih oživljanja in izidih po oživljanjih do prihoda v bolnišnico. Vzroke srčnega zastoja smo razdelili na primarne in sekundarne, začetni srčni ritem pa na šokovni (VT/VF) in nešokovni (PEA, asistolija) ritem.

3.4 Opis vzorca

V raziskavo smo vključili vse bolnike, pri katerih je bil zaznan dogodek srčni zastoj in je ekipa NMP pristopila k oživljanju. Za analizo smo uporabili podatke o izbranih bolnikih, starejših od 18 let in so doživeli nenadni srčni zastoj pred pričami, na javnih krajih (izven bolnišnice). Bolniki so morali ustrezati naslednjim kriterijem:

- nenadni srčni zastoj so doživeli pred pričami,
- ugotovljen primarni vzrok za srčni zastoj in
- aktivirana ekipa NMP.

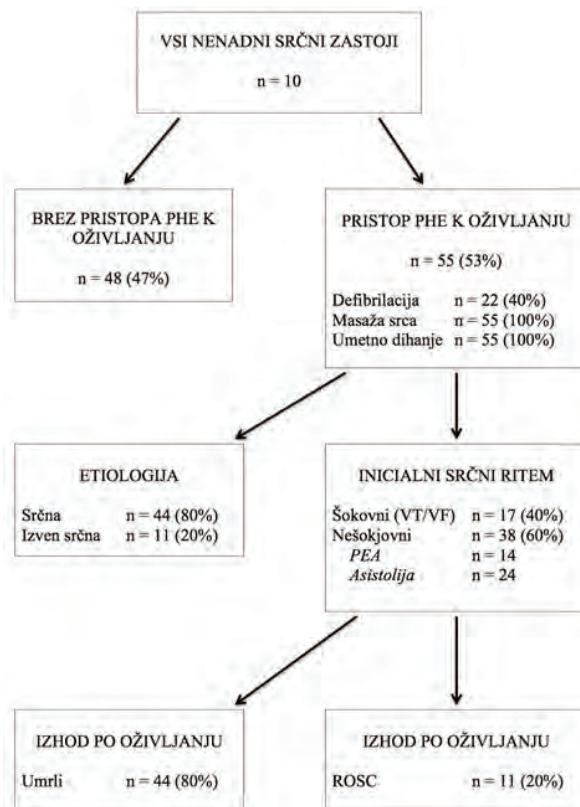
3.5 Postopki obdelave podatkov

Za raziskavo smo s pomočjo opisne statistike predstavili podatke po metodologiji Utstein za vse srčne zastoje in za etiologijo srčnih zastojev. Izvedli smo univariatno analizo podatkov. Za nominalne in ordinalne spremenljivke smo uporabili frekvenčne porazdelitve v odstotkih.

4 Rezultati

V raziskovalnem obdobju, od 1. 7. 2015 do 1. 10. 2015 je Reševalna postaja UKC Ljubljana opravila 18631 vseh intervencij. Od tega je bilo opravljenih 2525 nujnih intervencij in 931 neposredno življsko ogroženih stanj.

Slika 1: Prikaz zunaj bolnišničnih srčnih zastojev po metodologiji Utstein



Slika 1 nam prikazuje razpored zunajbolnišničnih srčnih zastojev po metodologiji Utstein. V obdobju med 1. 7. in 1. 10. 2015 je Reševalna postaja UKC Ljubljana obravnavala 103 dogodke z nenadnim srčnim zastojem. V 48 primerih (47 %) ekipe

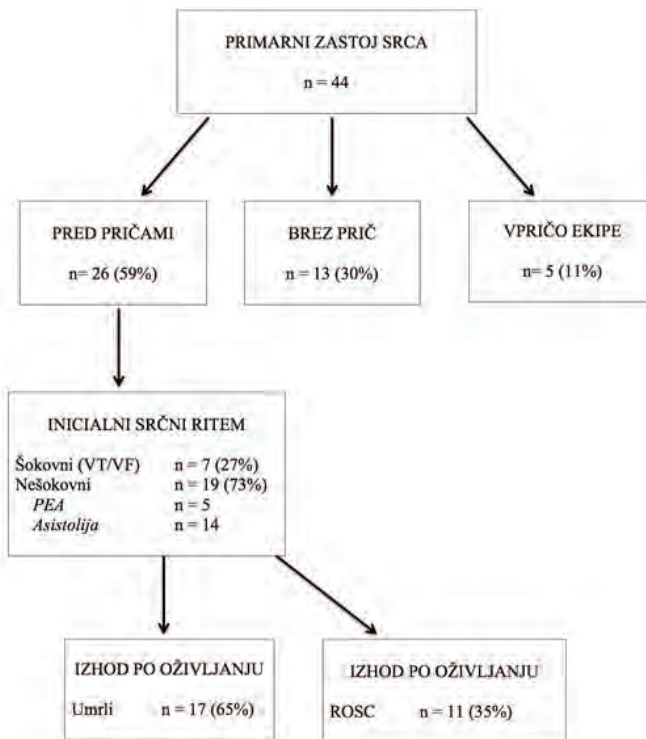
nujne medicinske pomoči niso pristopile k izvajanju DPO. Ekipe so pristopile k oživljanju v 55 (53 %) primerih srčnega zastoja.

Pri 55 bolnikih, ki so jih oživljali, je bil ugotovljen primarni vzrok srčnega zastoja pri 44 (80 %) bolnikih, pri 11 (20 %) pa sekundarni vzrok srčnega zastoja (zastoj dihanja, utopitve, poškodbe idr.). V vseh primerih so ekipe NMP izvajale umetno dihanje in izvajale zunanjo masažo srca, pri 22 (40 %) bolnikih pa so izvedli tudi defibrilacijo.

Med vsemi bolniki, ki so jih ekipe oživljale, je bil inicialni srčni ritem šokovni (VT/VF) v 17 primerih (31 %), v 38 (69 %) primerih pa nešokovni. Od tega PEA v 14 (37 %) in asistolija v 24 (63 %) primerih.

V bolnišnico je bilo pripeljanih 11 (20 %) bolnikov, ki so jim ekipe NMP uspele z izvajanjem DPO vzpostaviti ROSC.

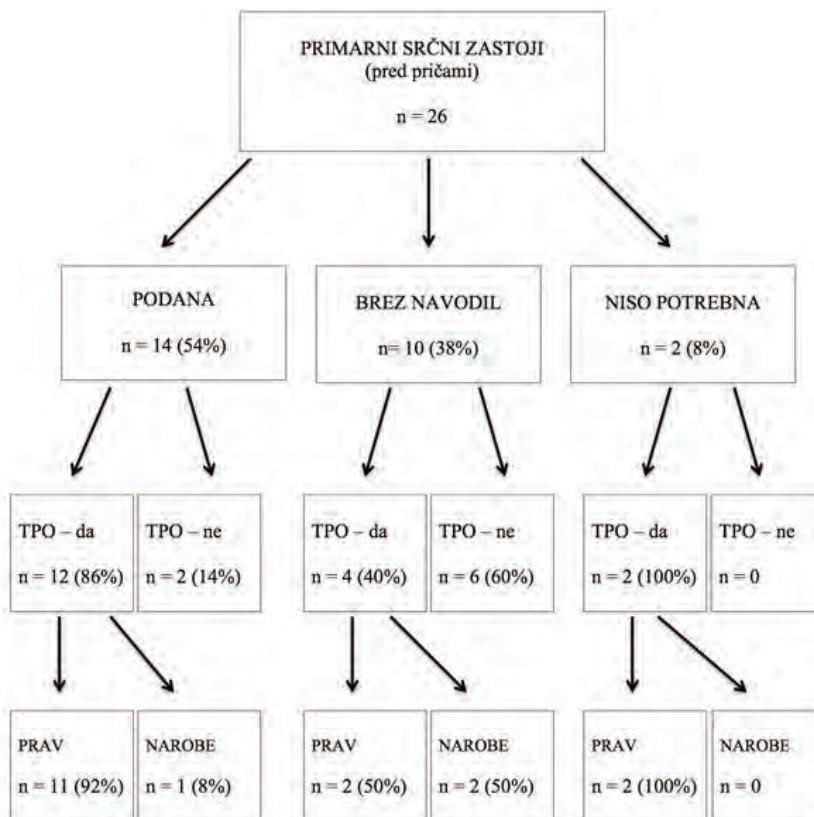
Slika 2: Prikaz primarnih srčnih zastojev srca po metodologiji Utstein



Slika 2 nam prikazuje razpored primarnih srčnih zastojev po metodologiji Utstein. Primarni srčni zastoj je bil ugotovljen v 44 primerih. Pred pričami se je primarni srčni zastoj zgodil pri 26 (59 %), brez prič pri 13 (30 %) in vpričo ekipe pri 5 (11 %) bolnikih. V četrtini primerih je bil inicialni srčni ritem šokovni (VT/VF), v ostalih

primerih pa nešokovni. Ekipam NMP je uspelo vzpostaviti ROSC pri 11 (35 %) bolnikih, ki so bili tudi pripeljani v bolnišnico.

Slika 3: Podajanje navodil dispečerske službe za izvajanje TPO in uspešnost izvajanja TPO s stani očitvecev



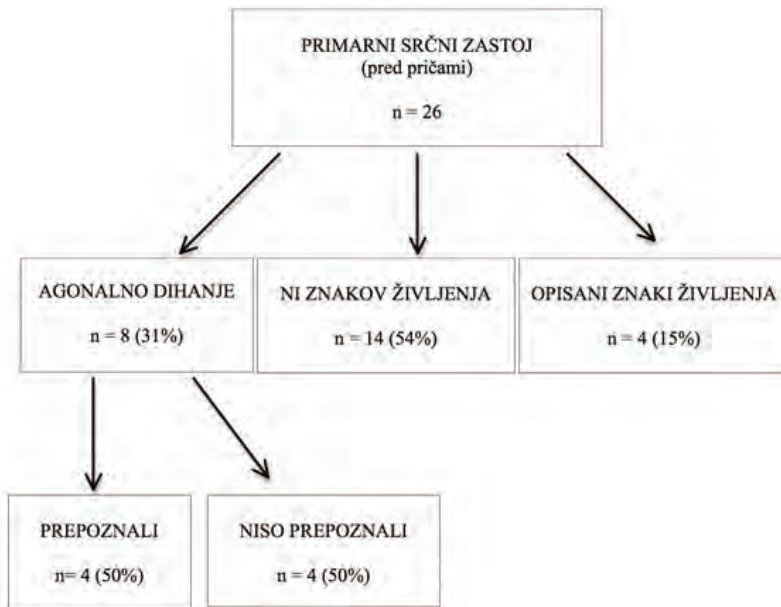
Slika 3 nam prikazuje podajanje navodil dispečerske službe za izvajanje TPO očitvecem, ki so bili priča srčnemu zastoj.

Od 26 dogodkov primarnega srčnega zastoja, ki so se zgodili pred pričami, je dispečerska služba podala navodila za izvajanje TPO v 14 (54 %) primerih. Od vseh podanih navodilih so očitveci ob prihodu ekipe NMP na kraj oživljali 12 (86 %) bolnikov, v dveh primerih pa so izvajanje TPO opustili. Od tistih, ki so se odločili oživljati, jih je večina (92 %) po oceni ekipe NMP oživljala pravilno, v enem primeru pa nepravilno.

V 10 (38 %) primerih očitveci niso prejeli navodil za oživljanje. V štirih (40 %) primerih so oživljali, v 6 (60 %) pa niso oživljali. Med tistimi, ki so oživljali, jih je polovica oživljala pravilno, polovica pa nepravilno.

V dveh primerih očitvidci niso želeli navodil za izvajanje TPO. V obeh primerih so očitvidci ob prihodu ekipe NMP oživljali pravilno.

Slika 4: Prepoznava agonalnega dihanja



Slika 4 nam prikazuje prepoznavo agonalnega dihanje s strani sprejemnega dispečerja. V približno tretjini (31 %) vseh primarnih srčnih zastojev, ki so se zgodili pred pričami, bi bilo mogoče po vsebini telefonskega pogovora prepoznati agonalno dihanje. Pri dobri polovici (54 %), klicatelji pri bolnikih niso opazili znakov življenja, v štirih primerih (15 %) pa so po opisu očitvidcev bolniki ob klicu še kazali znake življenja.

Sprejemni dispečerji so v primerih, ko je bilo možno prepoznati znake agonalnega dihanje (8 primerov), v polovici primerov le to prepoznali, v polovici primerov pa agonalnega dihanja niso prepoznali.

5 Razprava

Reševalna postaja UKC Ljubljana je v obdobju od 1. 7. 2015 in 1. 10. 2015 opravila 3456 nujnih intervencij. Od tega je bilo opravljenih 931 intervencij z reanimobilom (prepoznavna resne vitalne ogroženosti). Obravnavala je 103 nenadne srčne zastoje. Od 103 nenadnih srčnih zastojev, je mobilna enota NMP pristopila k oživljanju v 55 primerih. Zdravnik je ob prihodu na kraj v 44 (80 %) primerih podal oceno, da je nenadni srčni zastoj nastal zaradi primarnega vzroka, v 11 (20 %) primerih pa zaradi sekundarnega vzroka za zastoj.

V raziskovalnem obdobju se je zgodilo 26 dogodkov primarnih srčnih zastojev, ki so se zgodili pred pričami. V 18 (69 %) primerih so se očividci odločili in izvajali TPO, medtem, ko v 8 (31 %) primerih tega niso storili. Z raziskavo smo dokazali, da so očividci v približno dveh tretjinah primerov oživljali, kadar so bili priča nenadnemu srčnemu zastoj, zato lahko zaključimo, da se očividci v večini primerov odločijo za izvajanje TPO, kadar je to potrebno.

Zdravstveni dispečerji so podali navodila za oživljanje v 14 (54 %) primerih, v 10 (38 %) primerih srčnega zastoja se niso odločili za navodila, medtem ko v 2 (8 %) primerih očividci niso želeli navodil oz. so trdili, da niso potrebna. Mobilna enota NMP je ob prihodu na kraj ugotovila, da so v primerih, ko so očividci prejeli navodila za oživljanje, v 12 (86 %) primerih izvajali TPO, v dveh (14 %) pa ne. Od vseh, ki so izvajali TPO, so v 12 (86 %) dogodkih izvajali TPO pravilno in v 2 (14 %) nepravilno. V 10 (38 %) primerih, ko očividci niso prejeli navodil za oživljanje, so se samo pri 4 (40 %) dogodkih odločili za izvajanje TPO, same postopke pa so izvajali pravilno v 2 (50 %) oživljanjih. Pri očividcih, ki niso želeli navodil oziroma so trdili, da jih ne potrebujejo, so v obeh primerih izvajali TPO pravilno.

Z raziskavo smo dokazali, da se laiki – očividci nenadnega srčnega zastoja pogosteje odločajo za izvajanje TPO ob spodbudi dispečerja. Večina, ki jih je navodila prejela, pa je oživljala pravilno. V primerih, ko dispečer ni podal navodil, večina ni pristopila k oživljanju, tisti ki pa so, so v polovici primerov oživljali nepravilno.

V nalogi smo dokazali, da dispečerji pogosto ne prepoznajo agonalnega dihanja kot znak nenadnega srčnega zastoja. Po podatkih, ki so jih prejeli od klicateljev, bi morali dispečerji prepoznati agonalno dihanje v 8 primerih, prepoznali pa so ga samo v 4 (50 %) primerih. Posledično tudi niso podajali navodil za oživljanje.

LITERATURA

1. Fink, A. (2011). Kdaj bomo dobili sodoben dispečerski sistem v Sloveniji? V: Gričar, M. in Vajd, R. (ur.). Urgentna medicina, izbrana poglavja. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 130–133.
2. Fink, A. (2001). Kaj je dispečerska služba v zdravstvu? V: Fink, A. in Posavec, A. (ur.). 80 let poklicnega delovanja Reševalne postaje v Ljubljani. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Reševalna postaja, str. 3–15.
3. Gradišek, P. (2011). Novosti temeljnih postopkov oživljanja odraslih in uporabi avtomatičnega defibrilatorja (smernice 2010). V: Gričar, M. in Vajd, R. (ur.). Urgentna medicina, izbrana poglavja. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 24–31.
4. Gradišek, P., Grošelj Grenc, M. in Strdin Košir, A. (2015). Smernice za oživljanje 2015 Evropskega reanimacijskega sveta – slovenska izdaja. Ljubljana: Slovensko združenje za Evropsko medicino.
5. Kešpert, B. (2013). Oživljanje podprto s telefonskimi navodili dispečerja – temeljni člen v verigi preživetja. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
6. Navodila za delo v dispečerski službi. Ljubljana: Reševalna postaja Ljubljana, interno gradivo (neobjavljeno delo).
7. Pravilnik o službi nujne medicinske pomoči (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 23. Spletna stran: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/89126> [Citirano 1. 2. 2017].

Vpliv globalizacije na podjetniško okolje

UDK 339.97:658

KLJUČNE BESEDE: kakovost, izdelki, cene, čas dostave, globalni trg, splet

POVZETEK - Globalizacija je neizogibno dejstvo, ki vpliva na poslovanje velikih mednarodnih družb, srednjih in majhnih podjetij ter samostojnih podjetnikov. Danes lahko najmanjši poslovni subjekt s pomočjo globalnih orodij in tržnokomunikacijskih kanalov, kot so internet, Facebook, Viber, E-bay ipd., dostopa do globalnega trga po vsem svetu. To je bilo še pred 10 leti skoraj nepredstavljivo oz. takšnih razsežnosti globalnemu trgu tudi stroka ni pripisovala. Za podjetja to pomeni dodatne priložnosti za prodajo njihovih izdelkov in storitev, ter neusmiljen boj za kupce, saj konkurenca ni več lokalna, ampak je postala globalna. Da lahko izdelek doseže kupce, ki jih je na globalnem trgu več, kot jih je bilo na lokalnem, postaja bistvena kakovost izdelka glede na ceno (t. i. price performance), lokacija skladišč in špedicija, čas dostave ter glede na vse omenjeno zlasti končna cena za kupca. Potrošnik danes želi naročeno blago hitro prevzeti, ne glede na to, na katerem kontinentu se nahaja. Klasično kupovanje in poraba časa za fizične ogledе izdelkov se preoblikuje v kupovanje preko spleta, še vedno pa ostajajo določeni tipi izdelkov, ki so od tega neodvisni oz. celo pridobivajo vrednost glede na bližino izvora (npr. hrana). Globalizacija ima pozitivne in negativne učinke, slednjim pa se je s poznavanjem delovanja globalnega trga možno vsaj do neke mere tudi izogniti in izkoristiti priložnosti, ki jih le-ta ponuja.

UDC 339.97:658

KEY WORDS: quality, products, prices, delivery time, global market, web

ABSTRACT - Globalisation is an inevitable fact that affects the operation of large international companies as well as medium and small enterprises, including entrepreneurs. Today, the smallest business entity can access the global market all over the world through global tools, marketing and communication channels, such as the Internet, Facebook, Viber, E-bay, etc. Ten years ago this was almost unimaginable and not even the expertise attributed such a dimension to the global market. For companies, it obviously means additional opportunities to sell their products and services, but on the other hand, also the relentless battle for customers, since competition is no longer local but has become global. Quality of the product according to the price (price performance), location of warehouses and shipping, delivery time, and the final customer price are becoming essential in order for the product to reach the customers, who are much more numerous in the global market than in the local one. Today's consumers want to receive the ordered goods quickly, regardless of their continent of residence. Traditional buying and spending time to discover physical products has transformed to online shopping, however, certain product types even gain their value according to the proximity of origin (e.g. food). Globalisation has positive and negative effects; the latter can even be avoided to some extent by knowing the global market functioning and taking advantage of the opportunities it has to offer.

1 Uvod

Razmišljanja o celoti in posameznih obdobjih človeške zgodovine se pogosto ustavljajo ob pojavih, katerim glede na različne kriterije pripisujemo večji pomen kot drugim. Še več, v posameznih obdobjih človeške zgodovine so prav posamezni izstopajoči pojavi tisti, ki nam omogočajo povezavo dogodkov v razlage posameznih tokov zgodovine. Za eno od temeljnih značilnosti npr. 20. stoletja lahko brez zadržkov izpostavimo naravnost eksplozivno povečanje znanja v tehniki in naravoslovju. Moderna fizika je npr. razširila podobo sveta sedanosti daleč čez klasično fiziko,

biologija je s poskusi in uspehi dešifriranja genskega zapisa tj. projekta razlage človeškega genoma preseгла pričakovanja tudi drznejših napovedovalcev znanstvenega razvoja, prenosni telefoni pa so postali del nas že skoraj tako, kot je del nas obleka.

Izkazuje se, da se vedno več razlogov za tako korenite spremembe življenj posameznikov in življenja družbe na vstopu v 21. stoletje pripisuje prav vplivu globalizacije. Stojimo namreč na prelomu med industrijsko družbo, ko so izzive prihodnosti predstavljali tehnični, tehnološki in drugi dosežki pod okriljem znanosti, in novo obliko družbe, ki jo opredeljujejo predvsem nova pojmovanja medsebojne zveze prostora in časa, vpliv postindustrijske družbe na posameznika, družino in družbo v celoti in ne nazadnje produkcija različnih oblik tveganj ter s tem povezanih iskanj ustreznih odgovorov nanje.

Dinamika modernizacije in posledično s tem tudi individualizacije se ne zaustavlja pred vrati male družine, temveč nezadržno vdira vanjo. Vdor individualizacije v tem primeru pravzaprav pomeni osvoboditev tradicionalnih spon spola, stanovskih atributov in vnaprejšnjih danosti. Hote ali nehote se ustvarja prostor (lahko beremo tudi: tveganje) za izbruh stoletnih konfliktov v vseh oblikah skupnega življenja moških in žensk. In izhod se ponuja kot na dlani: samsko življenje, seveda z opravljenimi dolžnostmi tako do svojih želja in sanj (otroci, izobrazba) kot tudi do potreb vsakdana (zaposlitev, družbene vezi), proste družine, kjer otroci živijo malo pri enem, malo pri drugem od staršev ... Razvoj mednarodnih trgov in tehnologije ter pristopi k analizi družbenih gibanj v smislu »svet kot globalna vas« nedvomno podpirajo teorijo konvergence, vendar se mi zdi precej malo verjetno, da bi nekoč v bližnji prihodnosti nastopilo obdobje popolne homogenosti družbe in družbenih gibanj po celem planetu.

Proces globalizacije vlad, korporacij, podjetij in posameznikov enostavno ne sili k konvergenci, k podrejanju skupnim, poenotenim vzorcem obnašanja. Ravno obratno. Proces globalizacije namreč dopušča razlike. Zdi pa se, da nastaja problem prav tu, v dopuščanju razlik, dopuščanju neenakosti. V zadnjih desetletjih so se namreč razmerja v neenakostih znotraj posameznih družbenih sfer izjemno povečala, na nekaterih točkah do verjetno že praktično nepremagljivih meja.

Konec komunizma, edine prave opozicije kapitalizmu 20. stoletja, je v praksi »rodil« skoraj celo milijardo ljudi, ki je v veliki večini pripravljena sprejeti ideale in cilje sistema (tj. kapitalizma), ki je zmagal. Ko pravim »pripravljena sprejeti«, imam v mislih predvsem nekakšen sindrom: »saj slabše sploh ne more biti, kot je bilo. Torej so tudi morebitne izgube relativne«.

Ni zanemarljivo dejstvo, da je v sklopu padca komunizma padel tudi omejevalni sistem človekovih pravic in svoboščin. Po padcu komunizma je ta ogromna masa ljudi vstopila v kapitalizem in demokracijo – hkrati.

Strokovni članek je sestavljen iz teoretičnega dela, kjer so predstavljeni osnovni pojmi globalizacije, čeprav se le-ti še znova in znova izoblikujejo s pojavom novih globalnih omrežij. V empiričnem delu je predstavljen vzorec, kjer sem poskušal ugotoviti kdo – katera gospodarstva, družbe ali posamezniki so tisti, ki so z globalizacijo

največ pridobili ali izgubili. Tabela, ki sem jo uporabil kot osnovo in je nastala na podlagi raziskav globalnih trgov Branka Milanovića, nam precej nazorno prikazuje, kdo so to. Kako bomo globalizacijo izkoristili in obrnili v svoj prid kot majhna država, pa je odvisno predvsem od nas samih in kako bomo znali svoje prednosti predstaviti in uspešno tudi marketinško prodati.

2 Teoretični del

2.1 Opredelitev globalizacije

Sam pojem »globalizacija«, ki pogosto nastopa kot označevalec osrednjega dela toka družbenega gibanja (main-stream), kateremu smo neposredno (ali posredno) izpostavljeni, se pojavlja vedno pogosteje. Vedno bolj domače in sprejemljive nam postajajo različne razlage vplivov moderne dobe, tako na posameznika kot na družbo, ki naj bi bili posledica prav globalizacijskih vplivov. Globalizacija je nekaj, kar se nanaša na temeljne spremembe v prostorskih in časovnih okvirih bivanja, temeljne spremembe, kjer pomen prostora oz. teritorija sledi preskokom nič manj dramatičnega pospeševanja v časovnih strukturah temeljnih oblik človeške dejavnosti. Gre pravzaprav za posameznikov in družben odnos do časovne in prostorske dimenzije bivanja. Nekakšen občutek »komprimiranja« oz. skrčenja sveta, ki se prostorsko manifestira skozi izjemne možnosti dosega lokacij s fizičnim potovanjem (letalo, super hitri vlaki, ...), časovno pa skozi npr. spremljanje svetovnih kriz praktično v realnem času ali pa skozi možnost elektronskega prenosa kapitala skozi zapletene sisteme bančnih ustanov v nekaj kratkih trenutkih. Gre za proces, ki vodi k večji medsebojni odvisnosti in vzajemnem zavedanju med ekonomskimi, socialnimi in političnimi dejavniki sveta v katerem živimo.

2.2 Zgodovina globalizacije

Pri časovni umestitvi začetka procesa in v iskanju »prvega impulza« so si mnenja strokovnjakov zelo različna. Predvsem zgodovinarji pogosto izpostavljajo pomen prvega obkroženja Zemlje (v letih 1519-21) ter začetke ekspanzije kapitalizma v Evropi 16. stoletja. Drugo strujo predstavljajo zagovorniki začetka globalizacije v prehodu iz 19. v 20. stoletje tj. čas pred I. svetovno vojno ter nekoliko kasnejše obdobje velike gospodarske depresije, ki je povzročila spiralni učinek protekcionizma nacionalnih gospodarstev. To obdobje (od cca 1875 do 1925) sovпада tudi z ureditvijo svetovnih časovnih con, poenotenja sedem-dnevnega prilagodljivega koledarja in vzpostavitve mednarodnega sistema telegrafskih znakov ter znakov za signaliziranje. Tretjo strujo predstavljajo zagovorniki začetka globalizacije po II. svetovni vojni tj. s prihodom nuklearne dobe, osamosvojitvijo kolonij širom po svetu, ponovne ekspanzije trgovine in investicij ter ekonomski vzpon severovzhodne Azije (azijski tigri), četrto strujo pa predstavljajo zagovorniki začetka globalizacije konec 70-ih oz. v začetku 80-ih let dvajsetega stoletja, ki vidijo začetek v reflektivni moderniza-

ciji postindustrijske družbe, kjer se prikazi globalizacije osredotočajo predvsem na prepletenost kontinuitete in cezure pri proizvodnji bogastva in proizvodnji tveganja.

Nekoliko karikirano lahko rečemo, da ne obstaja nek splošen konsenz, ali se je proces globalizacije začel z Magellanom, Jamesom Wattom, Nixonom, Kissingerjem, Thatcherjevo ali Reaganom. Tudi sam izraz »globalisation« se po ugotovitvah različnih strokovnjakov v svojem danes prepoznavnem pomenu prvič zasledi v akademski uporabi šele okoli l. 1960 in sicer kot nasprotje lastnemu, precej starejšemu pomenu globalnega kot nečesa sferičnega, totalnega, univerzalnega.

2.3 Generatorja globalizacije

Globalizacijo smo v bistvu opredelili kot proces, pri katerem ne obstaja nekakšen splošen konsenz o datumu oz. vsaj obdobju, ko naj bi se začel. Konsenz pa obstaja o tem, da je to proces, ki traja, ki je, ki obstaja. Res?

Vprašajmo se: *Ali se globalizacija pravzaprav sploh res dogaja? Bodimo skeptični!*

Predvsem ekonomski vidik globalizacije je bolj kot ne, ujet predvsem v trikotnik ZDA - Zahodna Evropa - Japonska. Ugledni ekonomisti so si v svetovnih predvsem tiskanih medijih precej enotni, da je obseg mednarodnega trgovanja pravzaprav precej majhen glede na obseg posameznih ekonomij in da obstaja še vedno ogromen neizkoriščen potencial, ki ga tovrstno trgovanje še ima. Če gremo še globlje ugotovimo, da širjenje obsega trgovine ne pomeni tudi širjenja njenega pomena skozi posledice v globinah gospodarstev posameznih ekonomij, katerih se takšna širjenja dotikajo in jih vključujejo. Ogromna mednarodna podjetja imajo namreč večino svojih sredstev, lastnikov, »top managerjev« in oddelkov za raziskave in razvoj varno locirane doma, v domači ekonomiji. Kje so potem (tudi pozitivni in ne le negativni) vplivi globalizacije na področja južne in centralne Azije, da sploh ne govorimo o skoraj celotni Afriki? Vendar resnici na ljubo, lahko takšno razmišljanje precej hitro ovržemo. Zakaj pa bi morala ekonomska razsežnost globalizacije zajeti celoten svet v vsej svoji kompleksni celovitosti? Ekonomska razsežnost globalizacije lahko npr. globalno obsega le posamezne segmente ekonomskih dejavnosti tako v razvitih kot nerazvitih delih sveta.

Kakorkoli, globalizacija obstaja. In sicer kot proces, ki se napaja vsaj preko dveh »generatorjev«.

Tehnološki dosežki, predvsem na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, predstavljajo enega od obeh generatorjev globalizacije.

Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije ima takšen vpliv na mobilnost in komunikacijske povezave, da »tehnološka revolucija« v bistvu pomeni kar »socialno revolucijo«. Hkrati pomeni tudi temeljni del prehoda od industrijskega k post-industrijskem razumevanju konceptov (in realnosti) ekonomskih povezav.

Drugi generator globalizacije pa je popolna nadvlada (hegemonija) neoliberalizma. Gre za zmago tržne ideologije, ekonomizacije življenja, masovne potrošnje, masov-

ne zabave ... sočasno pa gre tudi za nekakšen globalni ideološki preboj, v katerem se demokracija smatra kot simbiotični del, drugi del para, nekakšen dvojček tržni ekonomiji. Skupaj sta kot nepremagljivi dvojec, kot nepremagljiva oblika zmagovalne ekipe današnjega časa.

Oba generatorja skupaj poganjata tok globalizacije, dinamiko, ki proizvaja tako pozitivne kot tudi negativne posledice, pomanjkljivosti, ki po drugi strani pomenijo »nove izzive« za politike, gospodarstvenike in druge vodje družbenih gibanj ter pojavov današnjega časa.

2.4 Posledice ali priložnosti?

Prva od takšnih vidnejših posledic oz. globalizacijskih priložnosti je vladni in demokratični primanjkljaj. Države upravljajo z manj tradicionalno državnimi posli. S svojim delovanjem, skladnim z omenjeno neo-liberalistično ideologijo in skozi usklajevanja s tokovi globalizacije, so se države transformirale od nekoč neo-Keynesianskega varuha nacionalnega javnega dobra k neoliberalnemu čuvaju mednarodnega zasebnega kapitala.

Države objektivno postajajo šibkejše, manj sposobne prerazporeditev javnih dobrin in zaščite okolja. Postajajo celo manj sposobne za zagotavljanje varovanja samega kapitala, zasebne lastnine, vzdrževanja sistemov javnih naročil, boja proti kriminalu in korupciji, zagotavljanje miru itd.

Vedno večji del zagotavljanja tradicionalnih vladnih nalog se danes že prenaša na višje nivoje. Gre za prenos na regionalne politične institucije ter medvladne organizacije. Takšno vodenje željene politike pa je zelo težko, predvsem zaradi velikih razlik v ekonomskem razvoju posameznih regij, političnih prioritet ipd.

Razumevanje prostora, kjer se na eni strani na podlagi industrijske družbe uveljavlja zahteva in forma parlamentarne demokracije, na drugi strani pa se krog veljavnosti in obseg samega prostora prepolavlja, je zelo zapleteno. Prostor prepolavljajo namreč igralci subpolitičnega prostora, prostora, kjer je politika pod nekakšnim imantnim vplivom gospodarstva.

Trenutno najbolj izpostavljena je vsekakor genska tehnologija ter z njo povezana politika in družbeni vpliv, ki je dejaven prav skozi območje subpolitičnega prostora, ki s svojim vplivom dejavno vpliva na družbo. Po drugi strani pa prav politiki načrtno posegajo v ta prostor in postajajo glasniki ali zaviralci (novi managerji) današnjega časa. Zanimivost za potencialne teoretske spekulacije je vsekakor prav ekonomska moč igralcev v tem subpolitičnem prostoru, ki se zaradi te »simbioze« s politiko krepi, in to zelo hitro. Te združbe v subpolitičnem prostoru namreč na nek način pravzaprav predstavljajo materializacijo informacijske premoči v določenem segmentu znanja, znanja, ki išče svojo pot skozi ekonomske zakonitosti, ki jih nudi delujoča modernizacija industrijske družbe. Drugo posledico globalizacije lahko označimo kot varnostni primanjkljaj. Vprašanja varnosti lahko razdelimo dva dela. Po eni strani gre za soočanje z konflikti v razpadajočih oz. »problematičnih« državah

ter nezmožnost mednarodne skupnosti za pomoč pri reševanju le teh. Po drugi strani pa gre za zadeve, povezane z razvojem revščine ter organiziranega kriminala.

Zanimiv aspekt globalizacije je viden prav pri reševanju konfliktnih situacij v državah, kjer prihaja do velikih notranjih trenj. Zunanja meja ni več nikakršen razlog, da mednarodna skupnost nebi posegla v reševanje težav. »Notranje politične težave« so še do pred nekaj leti veljale za izključno notranje politične tj. za takšne, katerih razreševanje je stvar države same in do katerih zunanji akterji nimajo nikakršne »prave« . Vsak tak poseg je bil okvalificiran kot grobo poseganje v notranje zadeve posamezne države in v mednarodnih krogih je veljal kot nedopusten (npr. ZDA - Irak).

Prav tako tudi kriminalne združbe sledijo tokovom družbenih procesov, predvsem pa tokovom tehnološkega razvoja družbe. Vzpostavitev varnostnih sistemov, ki presejajo meje nacionalnih gospodarstev npr. mednarodni nadzor bančnega sistema, namenjen preprečevanju pranja denarja, se zdi praktično nujna za normalno delovanje varnostnih institucij današnjega časa.

Če pa gremo še nekoliko globlje pod površino kvalifikacij o npr. kriminalnem ozadju ali pa zgolj o malomarnem obnašanju, pridemo do nekakšnih položajev ogroženosti. Uvidimo lahko, da se lahko velika večina reči naših vsakdanjih življenj praktično čez noč spremeni v »trojanske konje«, iz katerih se vsujejo nevarnosti. Varnost pridobi na teži šele z prepoznavanjem tveganj, z tveganji, ki so med samim procesom ozaveščanja nekakšen boj med konkurenčnimi, deloma nasprotujočimi deloma prekrivajočimi se pretenzijami po racionalnosti.

Tretja vidnejša pomanjkljivost/priložnost se kaže na socialnem področju. Možnosti izboljšanja kvalitete posameznikovega življenja so lahko v celoti izkoriščene predvsem skozi kombinacijo visoke stopnje izobrazbe, visoko razvitih socialnih sposobnosti posameznika in njegovega dostopa do delujočega trga dela in kapitala.

Vendar žal večina ljudi teh možnost ali nima ali pa jih v svojem življenju enostavno ne doseže. Po eni strani je zaradi tehnološkega razvoja ter z njim posledično zahtev po dodatnem izobraževanju precej ljudi enostavno zaradi takšnih ali drugačnih ovir izključenih iz tega procesa.

Po drugi strani pa obstaja poguben vpliv pritiska delovne sile iz manj razvitih dežel na zaposlene v bolj razvitih deželah. Podobnemu pojavu smo bili v Jugoslaviji priče pred leti skozi naše zdomce na začasnem delu v tujini (»gasterbajtarji«). Manifestacija negativnih posledic velikega priliva Turkov, Jugoslovanov, Romunov itd. v Nemčijo je danes vedno pogostejše javno izraženo nezadovoljstvo nad »prišleki«, ki jim »domačinom« »kradejo« delovna mesta, vse do skrajnosti npr. z napadi skrajno desničarskih skupin (primer: obritoglavci).

Vsekakor v revnih in slabo razvitih državah obstaja zelo veliko število ljudi, ki so zaradi svoje velike revščine zelo izkoriščani. Niso revni le zaradi pomanjkanja denarja in drugih materialni dobrin. Gre za izkoriščanje skozi slabe delovne razmere, skozi nujnost fizičnega dela otrok, minimalna plačila, da o nemožnosti obstoja sindikatov sploh ne govorimo.

In seveda, v takšnih deželah multinacionalne družbe (večinoma iz Zahoda) lahko proizvajajo ceneje.

V zvezi s socialnim vprašanjem je potrebno osvetliti tudi problem male družine. Industrijska družba je, v vsej svoji vnetosti in želji po ureditvi razmer po meri in vzorcu skupnega življenja male družine, dosegla svoj ekstrem v tej isti mali družini prilagojenem normiranju in standardizaciji. Problematično oz. subjektivno konfliktno pa je, da mala družina prepozna svoje temelje prav v »stanovskih« dodelitvah spolnih položajev moških in žensk, ki v kontinuiteti modernizacijskih procesov postajajo vedno bolj in bolj krhki.

Trend je na nek način grozljiv: ločitev in samsko življenje predstavlja nov standard življenja po 30. letu.

Takšen trend je seveda posledica in ne vzrok. Družbena dodelitev spolnih značajev predstavlja enega od temeljev pred-industrijske družbe in predstavlja osnovno razporeditev in izhodišče pojma tradicionalne male družine. Dinamika modernizacije in posledično s tem tudi individualizacije se ne zaustavlja pred vrati male družine, temveč nezadržno vdira vanjo. Vdor individualizacije v tem primeru pravzaprav pomeni osvoboditev tradicionalnih spon spola, stanovskih atributov in vnaprejšnjih danosti. Hote ali nehote se ustvarja prostor (lahko beremo tudi: tveganje) za izbruh stoletnih konfliktov v vseh oblikah skupnega življenja moških in žensk. In izhod se ponuja kot na dlani: samsko življenje, seveda z opravljenimi dolžnostmi tako do svojih želja in sanj (otroci, izobrazba) kot tudi do potreb vsakdana (zaposlitev, družbene vezi), proste družine, kjer otroci živijo malo pri enem, malo pri drugem od staršev ...

Četrto pomanjkljivost/priložnost pa povezujem z okoljem. Onesnaževanje okolja raste z rastjo ekonomske dejavnosti. Nacionalne okoljevarstvene institucije niso posebej uspešne v boju proti mednarodnim okoljevarstvenim problemom in tveganjem. Žal je trenutno še zelo težko vzpostaviti globalno enoten boj proti onesnaževanju okolja, predvsem zaradi izjemno velikih razlik v lokalni razvitosti posamezne družbe in posameznega gospodarstva.

Tveganja, za katera v visoko profesionaliziranem sistemu, v katerem ima vsak svojo pristojnost, sicer ni pristojen nihče, pa imajo odvetnika. Ta odvetnik ima enkrat obličje zagovornika kmeta, ki ne pristaja na zahteve proizvajalca gensko spremenjenih semen o odškodnini, ker je veter nanosil gensko spremenjena semena na njegovo njivo in jih je le-ta skupaj z ostalimi semeni in potem rastlinami gojil ter sadove nenazadnje tudi požel, drugič ima odvetnik npr. obličje zagovornika otrok, obolelih za psevdokrupom proti industriji, ki z izpustom prevelike koncentracije žveplovega dioksida na kubični meter vpliva na razvoj omenjene bolezni in tretjič, odvetnik deluje kot zagovornik pravic obolelih za rakom, proti tobačni industriji. In še bi lahko naštevali. Tovrstna tveganja namreč povzročajo sistemsko pogojene, pogosto ireverzibilne poškodbe, temeljijo na kavzalnih interpretacijah, v večini ostajajo nevidna ter postajajo predmet družbenih definicijskih procesov. Poraja se stopnjevanje negotovosti znotraj industrijskega sektorja, saj nihče ne ve, koga bo kot naslednjega

zadelo prekletstvo ekološke morale. Dobri argumenti oz. bolje rečeno: argumenti, ki vsaj trenutno prepričajo, kar naenkrat postanejo pogoj za poslovni uspeh. Vedno pogosteje namreč prihaja do poskusov povezave škodljivih učinkov s posameznimi faktorji v kompleksnem sistemu industrijskega produkcijskega načina, učinkov, ki pa jih je komajda mogoče izolirati. Posledice so neizogibne. To vodi naravnost v sistemsko mišljenje v smislu: nekaj lahko storimo in delamo še naprej, ne da bi morali za to osebno odgovarjati.

2.5 Globalizacija dopušča razlike

Zgoraj izpostavljene štiri posledice oz. priložnosti toka globalizacije na nek način nakazujejo možnost, da se tok dogodkov usmerja v enotno smer, da generatorja globalizacije na subtilni ravni proizvajata konvergenco, usmerjenost družbenih procesov proti poenotenemu vzorcu ekonomske, politične in celo kulturne organizacije.

Razvoj mednarodnih trgov in tehnologije ter pristopi k analizi družbenih gibanj v smislu »svet kot globalna vas« nedvomno podpirajo teorijo konvergence, vendar se mi zdi precej malo verjetno, da bi nekoč v bližnji prihodnosti nastopilo obdobje popolne homogenosti družbe in družbenih gibanj po celem planetu.

Proces globalizacije vlad, korporacij, podjetij in posameznikov enostavno ne sili k konvergenci, k podrejanju skupnim, poenotenim vzorcem obnašanja. Ravno obratno. Proces globalizacije namreč dopušča razlike. Zdi pa se, da nastaja problem prav tu, v dopuščanju razlik, dopuščanju neenakosti. V zadnjih desetletjih so se namreč razmerja v neenakostih znotraj posameznih družbenih sfer izjemno povečala, na nekaterih točkah do verjetno že praktično nepremagljivih meja.

Konec komunizma, edine prave opozicije kapitalizmu 20. stoletja, je v praksi »rodil« skoraj celo milijardo ljudi, ki je v veliki večini pripravljena sprejeti ideale in cilje sistema (tj. kapitalizma), ki je zmagal. Ko pravim »pripravljena sprejeti«, imam v mislih predvsem nekakšen sindrom: »saj slabše sploh ne more biti, kot je bilo. Torej so tudi ev. izgube relativne«.

Ni zanemarljivo dejstvo, da je v sklopu padca komunizma padel tudi omejevalni sistem človekovih pravic in svoboščin. Po padcu komunizma je ta ogromna masa ljudi vstopila v kapitalizem in demokracijo – hkrati.

Množica ljudi je vstopila v ta, že prej omenjeni zmagovalni politično-ekonomski sistem – dvoječek, ki trenutno v svetu pravzaprav sploh nima nobene prave konkurence. Tudi vojaško namreč deželam zahodne demokracije (in kapitalistične ekonomije) ne preti kakšna posebna nevarnost v klasičnem formalnem smislu. V razširjenem smislu pa ta nevarnost žal vsekakor obstaja (npr. 11. september 2001 v ZDA.).

Padec komunizma se časovno pokriva tudi z prehodom iz industrijske v post industrijsko družbo. Množica ljudi, vajena ciljev in zagotovil o lepi ter varni bodočnosti na podlagi industrijskega razvoja, soočena z razočaranjem danes že dokazano zgrešenih komunističnih konceptov industrializacije, je v povezavi z visokim tehnološ-

kim razvojem, omenjenim v uvodu kot enega od temeljnih značilnosti 20. stoletja, omogočila proces postopnega izginjanja standardnih konkurenčnih prednosti posameznih držav in regij.

Pravo konkurenčnost današnjega sveta predstavlja znanje in strokovna usposobljenost. Države, ki so se razvijale pod zastavami komunizma, so skladno s svojimi koncepti razvoja, precej denarja in energije vlagale prav v šolstvo in izobrazbo svojih državljanov. Po padcu komunizma je možnost migracije v razvitejše dele sveta omogočila zaposlovanje višje izobražene delovne sile za nižje dohodke.

Npr. visoko izobražen Poljak je v Franciji pripravljen delati za manjši denar kot enako izobražen Francoz, pripravljen je stanovati v slabših razmerah kot Francoz in manj je pripravljen ugovarjati oz. sploh ni član kakršnegakoli sindikata. To pa vsekakor ima posledice na položaj Francozov oz. prebivalcev razvitih dežel. Pravzaprav se njihov položaj slabša, predvsem položaj nižje izobraženih tj. tistih, ki opravljajo nižje kvalificirana dela. (Možne posledice sem že nakazal v orisu pomanjkljivosti/priložnosti na socialnem področju).

Da uvidimo vidik razvoja razlik med bogatimi in revnimi znotraj bogate družbe, nam ni potrebno več veliko. Ob padanju nominalne višine osebnih dohodkov v spodnjem delu plačilne lestvice, pa je na drugi strani najvišje uvrščeno prav znanje o izkoriščanju znanja. Načela dosedanjega sistema zaposlovanja, ki temelji na standardizacijah glede delovne pogodbe, kraja dela in delovnega časa, se majo prav v svojih temeljih.

Celo že sam prehod od izobraževanja k zaposlovanju se izkazuje za problematičnega, saj dokončanje šole ne zagotavlja zaposlitve temveč prej nasprotno: strah pred nezaposlenostjo marsikoga porine v nadaljnje izobraževanje, ki naj bi v prihodnje zagotavljalo manjšo navezavo na poklic in večjo praktično usposobljenost za delovanje v družbi jutrišnjega dne.

Kako pa razumeti tokove globalizacije v šolstvu, še posebej v visokošolskem izobraževanju? Je visokošolskemu izobraževanju nasprotovanje globalizaciji nujno, potrebno ali škodljivo? Je akademski kapitalizem še tisti neodkriti vir bogastva, ki bo nekoč dosegljiv le peščici ali pa se ustvarja kasta poklicanih, ki bodo v »nekih novih časih« v podobnem primežu in položaju kot sofisti pri Sokratu oz. Platonu?

Glede na dejstvo, da je ekonomski učinek globalizacije najbolj dobičkonosen prav v vrhu družbene strukture, kamor akademski krogi vsekakor sodijo, je razmišljanje o vnaprejšnji zaščiti oz. pripravi na ekonomske učinke akademskega dela verjetno zelo na mestu. Ne vem, če si sploh kdo lahko predstavlja današnjo moč in dobiček iz pravic do uporabe, ki bi ga imela npr. tista univerza, ki bi pravočasno patentirala svoj izum: Internet.

Vse močnejše prisotna podjetniška usmeritev univerz je konec koncev tudi posledica vpliva globalizacije, ki postane najopaznejša v radikalno spremenjenem splošnem stališču in politiki do akademske produktivnosti. Ob dopolnilnem pokrivanju svoje

dejavnosti z izjemno visokimi šolninami za posamezne oblike izobraževanja (npr. izredni študij) in z donacijami, ki npr. v ZDA že dosegajo vrtooglave vsote, univerze namreč tekmujejo za državna tj. proračunska sredstva. Ta proračunska sredstva predstavljajo pomemben vir financiranja rednega dela, predvsem pa raziskav in razvoja. Vendar pa ob »zagotavljanju« izumov in novega znanja ter s tem posledično uspešnejšega gospodarstva in študentov, ki bodo v stiku z najnovejšim znanjem, obstaja kar nekaj težav pri tovrstnem povezovanju.

V ospredju je vsekakor patentiranje. Preobrazba znanja v duhovno lastnino namreč izključuje druge pri udeležbi na tem znanju. Potrebni ukrepi za zagotovitev in izvedbo ustreznega patenta vplivajo predvsem na hitrost (beri: upočasnitev) kroženja informacij.

Nič manj zaskrbljujoče tudi ni dejstvo, da pravi potrošniki akademskih tehnoloških iznajdb sploh niso potrošniki in davkoplachevalci, temveč predvsem podjetja, ki z uporabo teh iznajdb dosegajo ogromne zasluzke, predvsem na račun lastnih postavljenih »tržnih« cen. Farmacevtska in kemijska industrija sta tukaj vsekakor v ospredju.

Kaj pa navzkrižje interesov in/ali dolžnostjo med svobodno znanstveno preiskavo in akademsko svobodo?

Profesorji namreč obvladujejo obsežno znanje, združevanje profesorjev v skupine z ekonomskim predznakom, npr. svetovalne družbe, pa dejansko pomeni formacije izjemnega potenciala. Lester Thurow v svoji knjigi Prihodnost kapitalizma takšne in podobne združbe predvsem intelektualnega potenciala imenuje kar »man-made brainpower industry«. (Izraz lahko prevedemo tudi kot proizvodni potencial človekovih mentalnih zmognosti.)

Vendar pa se pri mnenjih o takšnih združbah profesorjev lomijo kopja. Obstaja namreč mnenje, da je delo v prostem času stvar posameznikove proste odločitve. Obstaja pa tudi mnenje, da je angažma posameznika nedeljiv. O dilemah, s katerimi se soočajo zagovorniki tako enega kot drugega mnenja, se lahko prepričamo ob relativno preprostem vprašanju:

Ali je znanstveni rezultat veljaven, če ga ima pravico koristiti le podjetje, katerega solastnik je znanstvenik, ki je rezultat dosegel?

Torej, je znanstvenik potrdil rezultat zaradi pravilnosti rezultata samega ali zato, ker bo njegovo podjetje lahko sedaj ustvarjalo dobiček na račun potrjenega rezultata? Kaj pa če je pri rezultatu samem za potrošnike bolj pomembno ime znanstvenika kot pa ev. »ne toliko točen rezultat« tj. tudi če rezultati niso ravno toliko točni ne bo nihče posebej trpel zaradi tega, znanstvenikovo podjetje in on sam pa bosta bistveno bolj bogata?

Pri osvetljevanju pojma globalizacije skozi nekatere očitnejše razlike znotraj družbenih sfer je potrebno opozoriti na staranje populacije.

Danes se kvaliteta življenja v razvitem delu sveta nedvomno izboljšuje. Ljudje živijo dlje in so v starosti tudi bolj zdravi. Žal pa se tu nakazuje problem.

Prizma pričakovanj in ciljev v življenju se s časom spreminja. Stari ljudje pač ne pričakujejo več tako dolgega življenja, da bi se jim dolgoročne investicije zdele tako privlačne, kot se zdijo mlajšim generacijam. To so torej generacije, ki niso pripravljene posebej vlagati v prihodnost. Zakaj pa pravzaprav bi? Saj so vendar delali ves dogovorjeni čas tj. do odhoda v pokoj. Žal pa so dolgoročne investicije nujno potrebna osnova za medgeneracijski sporazum, na katerem temeljijo pokojninska nadomestila.

2.6 Je globalizacija in modernizacija eno in isto?

Vprašanje dobi pravi smisel pravzaprav šele z razširitvijo v smislu: ali gre za nadaljevanje tj. modernizacijo razvoja ali pa gre za popolnoma novo obdobje.

Po eni strani lahko rečemo, da je modernizacija v svojem bistvu globalizacija in da je preplet povezav med različnimi, po večini socialnimi konteksti oz. področji postal preplet le-teh po celem planetu. Po drugi strani pa obstaja teza, da gre pri globalizaciji za transformacijo in ne kulminacijo, da gre za prehod v novo obdobje in ne njen vrhunec.

Vendar pa, če vzamemo za tezo, da je globalizacija le intenziviranje modernizacijskih trendov, je verjetno res na mestu vprašanje, zakaj toliko knjig in potrošene intelektualne energije za pojasnjevanje.

Modernizacijski trendi razvoja s svojim omogočanjem razvoja s seboj v življenje prinašajo tudi modernizacijska tveganja, ki obstajajo, ne glede na to ali sta globalizacija in modernizacija eno in isto ali ne.

Modernizacijska tveganja predstavljajo tisto točko neomejenih potreb, ki jo (kot novodobni alkimisti svoj kamen modrosti) tako vztrajno iščejo ekonomisti.

Tveganja v splošnem na začetku svojega obstoja predstavljajo blago izogibanja, katerega neobstoj se predpostavlja, dokler ni ovržen. In vendar se že lahko sluti poslovna komponenta, če misel le malo obrnemo in razvlečemo. Torej, kljub temu, da tveganja na začetku ne obstajajo, skozi proces legitimizacije (identificiranja, znanstvene analize ...), ki je nenazadnje možen za vse vrste groženj življenju na zemlji, na neki točki pridemo do uvida, da vse vrste groženj življenju predstavljajo grožnjo lastninskim in tržnim interesom tistih, ki živijo od poblagovljenja življenja in živil. Tveganja se tako zelo hitro prelevijo v tržne priložnosti. Vzpostavlja se ločnica med tistimi, ki jih tveganja prizadevajo in tistimi, ki imajo od njih dobiček. Obe strani se tudi hitro zavesta socialnega in političnega pomena znanja in vedenja o tveganjih, s tem posledično pa tudi do dostopa do medijev, ki znanje in vedenje proizvajajo in ga razširjajo.

2.7 Se ustvarja globalna kultura?

Sredi šestdesetih let 20. stoletja je bil javnosti predstavljen koncept »sveta kot globalne vasi«, ki je v akademskih krogih prejel precej široko podporo. Ta koncept so pozneje precej energično pograbili marketinški strokovnjaki, ki so idejo globalne vasi podpirali in raztezali s trženjsko vabo tj. idejo, da vstopamo v dobo kozmopolitskega potrošnika.

Vendar pa dandanes relativno majhen del strokovnjakov še podpira ta koncept. Učinek masovne potrošnje ni homogen in opozorila prihajajo predvsem v smeri, da naj ne zamenjujemo potrošniške diferenciacije z potrošniško segregacijo.

Politični teoretiki in zgodovinarji opažajo, da dandanes prihaja zelo do izraza »partikularna« identiteta posameznika tj. da tisto, kar definira identiteto posameznika v brezmejnem kapitalizmu in v globalni vasi, niso globoka strinjanja v poglobljenih zadevah temveč bolj nekaj, kar je podobno že poznanim delitvam in obstoječim tveganjem in nevarnostim.

Naravni kraji za hranjenje zavesti o vrednotah so vsekakor družina ter lokalna skupnost. Vendar je tudi cerkev tista, ki mora odigrati svojo vlogo v družbi. Cerkev mora biti sposobna navdihniti in krepiti starše ter posameznike, da se lahko postavijo kot dober zgled mlajšim generacijam. Pojem »cerkve« ne sme biti omejen samo na krščansko cerkev temveč tudi na druge veroizpovedi. Duhovna in kulturna različnost je prav lahko vir vzajemne moči in zaupanja, lahko je vir za preseganje agresivnega fundamentalizma, raznih ozkogledih nacionalizmov ter drugih totalitarizmov.

Temeljna lastnost vseh totalitarizmov je namreč ti. »velika laž« – prebojno in vztrajno prikrojevanje razlike med dejstvom in izmišljotino skozi produkcijo medijskih potvorb. Velika laž je vedno le po delčkih (semenih) raztresena naokoli in kontrolirana iz enega medijskega centra, katerega je zmožno videti ali slišati zelo daleč naokoli, dan za dnem, brez premora.

3 Empirični del

3.1 Opis vzorca

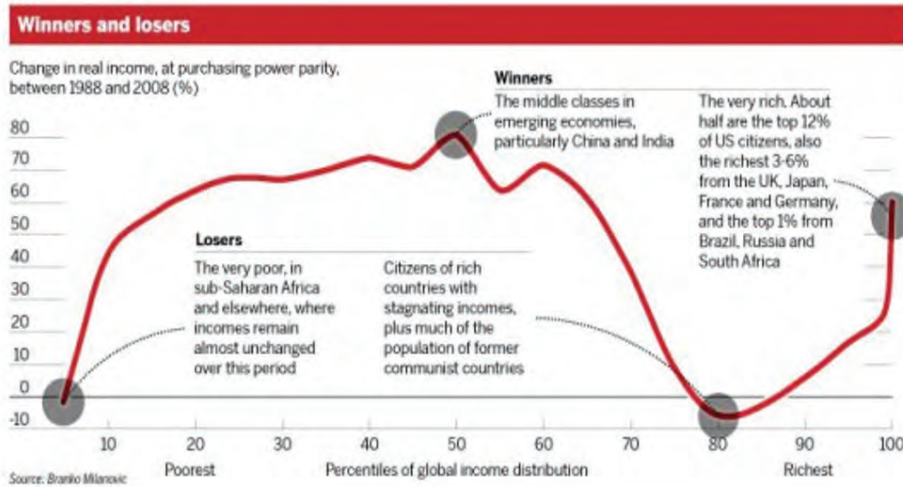
Kot vzorec je uporabljena raziskava, ki je bila narejena na podlagi gibanja svetovne ekonomije, kjer je avtor, g. Branko Milovanović ugotavljal katere ekonomije in posamezniki so tisti, ki so z globalizacijo največ pridobili ali izgubili.

3.2 Raziskovalne metode

Uporabljena metoda v raziskavi je deskriptivno empirična.

3.3 Analiza in interpretacija podatkov

Graf 1: Pridobitve v procesu globalizacije



Vir: Povzeto po Milanović, B.

Kot kaže graf o razdelitvi svetovnega dohodka, sta v tem procesu globalizacije dve skupini »luzerjev« in dve skupini »zmagovalcev«. Glavna zmagovalca sta nov globalni srednji sloj, ki je nastal s selitvijo proizvodnje predvsem v azijskih državah, ter globalni sloj lastnikov kapitala in menedžerjev (globalnih zgornjih 5 %). Med luzerji pa so revni sloji v državah, ki se jih globalizacija ni dotaknila (denimo v Afriki), ter srednji sloj v zahodnih državah – njihovi dohodki se med letoma 1988 in 2008 niso povečali ali pa so celo upadli.

V procesu intenzivne globalizacije v zadnjih treh desetletjih se je svet močno trgovinsko, kapitalsko in finančno integriral. Ta proces je prinesel številne koristi, vendar hkrati tudi mnoge negativne plati. Globalizacija je v splošnem omogočila gospodarski vzpon nekaterim manj razvitim regijam in zmanjšala revščino in razlike v globalni razdelitvi dohodkov, na drugi strani pa je povzročila trend propadanja delovnih mest v industriji v razvitih državah ter povečano gospodarsko nestabilnost. V sklepnih fazi se je globalizacija zagostila v sedanji krizi, ki se je iz finančne prelevila v dolgotrajno gospodarsko krizo, iz katere razvite države ne vidijo izhoda.

Jasno je, da je globalizacija naletela na svoje meje in da bo za izhod iz krize potrebno modificirati tudi okvirne pogoje za njeno delovanje.

V navdušenju nad globalizacijo bi mnogi radi te negativne posledice pometli pod preprogo, prav tako kot bi radi nasprotniki globalizacije zamolčali njene koristi. Toda ne ena in ne druga skrajnost nista dobri, pač pa si je treba ustvariti jasno sliko koristi in stroškov ter na tej osnovi ukrepati.

Razlika med globalizacijo, kot jo doživljamo v zadnjih treh desetletjih, in splošno liberalizacijo trgovine po drugi svetovni vojni je v tem, da obe sicer prinašata (skorajda popolno) liberalizacijo trgovine s proizvodi, vendar pa globalizacija k temu doda še sprostitev kapitalskih in finančnih tokov in skupno regulacijo nekaterih segmentov proizvodnje. In prav ti »dodatki« so lahko močno problematični.

O koristnosti proste trgovine s proizvodi se bo strinjala večina ekonomistov in najbrž tudi večina državljanov. Ekonomske teorije so si enotne, da je prosta trgovina in posledična specializacija držav v skladu s primerjalnimi prednostmi koristna za vse sodelujoče države. Vendar pa ekonomisti v teh modelih opozarjamo tudi na negativne plati te specializacije, ki pa jih politiki običajno spregledajo.

Že najbolj preprost model zunanje trgovine s samo dvema proizvodoma in dvema produkcijskima faktorjema, kapitalom in delom, opozarja, da bo po sprostitvi trgovine proizvodnja enega izmed proizvodov, kjer ima država primerjalno prednost, narasla, proizvodnja drugega pa upadla. Posledično pa bo prišlo do odpuščanja v panogi, ki proizvaja drugi proizvod, in dodatnega zaposlovanja v prvi panogi. Idealno bi bilo, če bi se zaposleni iz druge panoge nemudoma zaposlili v prvi panogi, saj bi se s tem izognili negativnim učinkom liberalizacije trgovine. Toda svet je bistveno bolj kompleksen, saj je – če imamo denimo opravka s tekstilno in avtomobilsko panogo – odpuščene šivilje težko zaposliti v avtomobilski industriji. Podobno je s kapitalom – s stavbami in šiviljskimi stroji. Prav tako so vmes med obema lahko stokilometrski razdalje. Oboje seveda preprečuje mobilnost obeh produkcijskih faktorjev, zato je običajna posledica liberalizacije trgovine, da se brezposelnost v neki panogi ali regiji močno poveča. Dober primer je denimo Mura in povečanje brezposelnosti v Pomurju.

Ob liberalizaciji trgovine je torej ključno razumeti te redistribucijske učinke proste trgovine, zato mora država z različnimi politikami – od aktivne politike zaposlovanja, socialnih, davčnih in drugih razvojno naravnanih politik – poskrbeti, da bodo negativne posledice za prizadete posameznike in regije čim manjši. In dejansko je razvitim državam to v štirih desetletjih po drugi svetovni vojni relativno dobro uspevalo, da so vzdrževale tudi socialno ravnotežje in s tem gospodarsko stabilnost.

No, potem pa so v 1980-tih letih spustili duha iz steklenice. Dejansko so spustili več duhov. Prvi duh je ušel zaradi pritiska razvitih držav, da je treba sprostiti kapitalске ovire, ki so jih države uveljavile po Veliki depresiji v 1930-ih letih in zacementirale v sporazumu iz Bretton Woodsa leta 1944. Odprava kapitalskih ovir je pomenila, da so podjetja lahko začela bolj prosto prenašati kapital med državami. To je spodbudilo porast neposrednih tujih investicij v proizvodnjo v tujini, hkrati pa tudi naložbe finančnega kapitala tja, kjer so bili donosi največji. Vse to je seveda zmanjšalo stroške, povečalo produktivnost podjetij in zniževalo cene končnim izdelkom. Toda hkrati je to spodbudilo veliko volatilitnost na finančnih trgih in posledično tudi nestabilnost držav. Če so po drugi svetovni vojni finančne krize praktično povsem izginile, so se, če izvzamemo oba naftna šoka v 1970-ih letih, po sprostitvi kapitalskih ovir sredi 1980-ih spet začele pogosto pojavljati.

Finančni kapital ima to naravo, da drvi tja, kjer so najvišji donosi in tam ustvari velike balone, takoj po prvih negativnih signalih v lokalnem okolju pa pobegne in za seboj pusti opustošenje. Najprej so prišle na vrsto Japonska in Skandinavske države (začetek 1990-ih), nato azijske in vzhodnoevropske države (druga polovica 1990-ih) in končno same razvite države leta 2008.

Drugi pobegli duh je uničevanje institucij na trgu dela. Ob selitvi proizvodnje v tujino so bili zaposleni v razvitih državah prisiljeni v poslabševanje pogojev glede zaposlovanja in odpuščanja ter glede plač. Sindikati so izgubljali svojo moč, saj je delež njihovega članstva v vseh razvitih državah močno padel. V tem procesu je med leti 1980 in 2010 izginilo 40 % delovne sile v ameriški industriji, hkrati pa so zaradi zmanjšanja pogajalske moči zaposleni plače stagnirale – v ZDA se je v tem času produktivnost dela dvignila za več kot 80 %, realne povprečne plače pa so ostale nespremenjene. Podobni, vendar manj drastični procesi so se odvijali tudi v drugih razvitih državah, kjer je med letoma 1975 in 2010 delež dela v razdelitvi BDP padel za 10 % do 15 %.

Vzporedno s tem so države začele močno krčiti socialne pravice in s tem zmanjševati kompenziranje »luzerjev«, ki so v procesu globalizacije izgubili službe ali morali pristati na zamrznjene plače. Posledica tega procesa je, da je srednji razred v zahodnih državah začel izginjati oziroma da se je njegova kupna moč drastično znižala. S tem pa se je zmanjšala tudi stabilnost agregatnega povpraševanja.

Tretji pobegli duh pa je odprtje Kitajske po letu 1978 in njena vključitev v svetovno trgovino. Zahodne korporacije so začele seliti proizvodnjo v kitajske proste ekonomske cone, kitajski izvoz je začel naraščati. Cela zgodba pa je dobila pospešek leta 2001, ko je bila kitajska sprejeta v WTO. S tem so padle zadnje ovire za prost dostop na Kitajskem izdelanih proizvodov na trge razvitih držav. Multinacionalke so skorajda v celoti prenesle proizvodnjo na Kitajsko, ki je postala velika »svetovna tovarna«. V zgolj enem desetletju se je že tako velik kitajski izvoz potrojil in izrnil domačo proizvodnjo v večini držav. Druga posledica tega procesa je nastanek velikega kitajskega zunanjetrgovinskega presežka, ki ga je Kitajska začela nalagati v finančne produkte v razvitih državah. Posledična poplava finančne likvidnosti je seveda spodbudila porast kapitalskih in nepremičninskih balonov povsod v razvitih državah.

Ko povežemo vse te elemente med seboj, dobite novo, globalizirano gospodarsko ureditev, ki je za razliko od tiste povojne ureditve bistveno bolj nestabilna. Dobite izginotje tradicionalnih delovnih mest in srednjega sloja na Zahodu, ki se lahko preživlja ali vzdržuje nek življenjski standard le še prek zadolževanja. Slednje pa s trgovinskimi presežki financirajo države, kamor so bila preseljena izgubljena delovna mesta. Posredniki v tem procesu pa so banke in različni finančni skladi. To novo svetovno »ravnotežje« pa je zelo krhko, saj se glede na nihanje donosov na finančnih trgih sem in tja selijo tudi finančne krize. Ves svet je zaradi trgovinske, kapitalске in finančne integritanosti postal ne samo izjemno povezan, pač pa tudi izjemno ranljiv.

Šokov v posameznih delih sveta ni več mogoče preprosto izolirati, pač pa se hitro prenašajo iz enega dela sveta v drugega in povzročajo povečano nestabilnost.

Je bila takšna globalizacija koristna? Odgovor je odvisen od tega, v kateri poziciji ste v tej globalni prepletenosti. Kot kaže že omenjena grafika o razdelitvi svetovnega dohodka, sta v tem procesu globalizacije dve skupini »luzerjev« in dve skupini zmagovalcev. Glavna zmagovalca sta nov globalni srednji sloj, ki je nastal s selitvijo proizvodnje predvsem v azijskih državah, ter globalni sloj lastnikov kapitala in menedžerjev (globalnih zgornjih 5 %). Med luzerji pa so revni sloji v državah, ki se jih globalizacija ni dotaknila (denimo v Afriki), ter srednji sloj v zahodnih državah – njihovi dohodki se med letoma 1988 in 2008 niso povečali ali pa so celo upadli.

Na podlagi teh ugotovitev se danes med ekonomisti odvija intenzivna debata, kaj narediti z globalizacijo. Kljub temu, da se predvsem ZDA zavzemajo za še večjo intenzivnost globalizacije (v okviru Transpacifiškega in Transatlantskega sporazuma) z liberalizacijo trgovine s storitvami, ki bi omogočil multinacionalkam lažji dostop na tuje trge, pa so ekonomisti večinsko nenaklonjeni temu procesu. Koristi od tega so namreč minimalne ali pa celo škodljive za posameznike. Ekonomisti se zato danes zavzemamo predvsem za razmislek o tem, kako ohraniti globalizacijo, vendar zmanjšati njene negativne učinke. Ali kot je že pred desetletjem zapisal Dani Rodrik iz Harvarda: Kako rešiti globalizacijo pred njenimi navijači?

Ključna sta dva vidika. Prvi se nanaša na to, kako ponovno dvigniti srednji sloj na Zahodu, ki je bil prej temelj družbene stabilnosti. Ključno je, kako spet ustvariti delovna mesta v industriji v razvitih državah in kako ta delovna mesta in njihove dohodke zaščititi. To bo izjemno težek proces, čeprav sta si tako Obamova administracija kot Evropska komisija to zadali kot enega izmed ključnih ciljev. Težko bo multinacionalna podjetja prepričati, da proizvodnjo spet enako množično prenesejo nazaj, kot so jo prej selila ven. Ne zato, ker bi to drastično podražilo stroške izdelave, saj gre večinoma za avtomatizirane procese, pač pa ker so se na Zahodu razbile dobaviteljske verige. Težko jih bo spet postaviti nazaj. Morda bo sedanja kriza, ki postaja vse bolj varnostna kriza, te procese pospešila, toda učinki na zaposlenost v industriji bodo prejkone borni.

Drugi vidik pa se dotika vprašanja stabilizacije gospodarstev. Postalo je očitno, da je liberalizacija finančnih tokov negativno vplivala na globalno stabilnost. Zato mnogi ekonomisti, pa tudi na IMF, razmišljajo o tem, kako nadeti uzde finančnemu kapitalu. Kako pustiti prosto pot »dobremu kapitalu« in omejiti mobilnost »slabemu kapitalu«? Kakorkoli obrnete, če se želite izogniti nastajanju balonov na podlagi uvoza kapitala ter hitremu poku teh balonov zaradi nenadnega bega kapitala, bo potrebno spet uvesti kapitalске ovire.

V zlato obdobje druge polovice 20. stoletja se bo težko vrniti. Toda če bi to zahtevalo vrnitev vsaj dela ovir trgovini s proizvodi in uvedbo kontrol nad tokovi finančnega kapitala, bi bil jaz to ceno pripravljen plačati. Drugače rečeno, v izbiri med nekaj več

protekcionalizma s posledično večjo stabilnostjo ali nadaljevanjem popolne liberalizacije vsega ob možnosti velikih oscilacij, bi izbral prvo.

4 Zaključek

Dvajseto stoletje se je rodilo v sorazmerno varnih okoliščinah. Industrijska družba v svojem polnem razvojnem zamahu je po Evropi že postavljala temelje za dvig materialnih standardov celotne družbe. Kapitalizem je dihal s svojimi polnimi pljuči.

Žal pa tehnološkemu napredku ni sledila tudi politika. Pravzaprav je prav politika tista, ki jo nekateri od vidnejših analitikov družbenega dogajanja postavljajo kot primer popolnega neuspeha v tem stoletju.

Teoretski modeli zunanje trgovine kažejo, da je prosta trgovina koristna za vse države, liberalizacija trgovine znotraj države pa vedno ustvarja zmagovalce in luzerje. Nekatero panoge zacvetijo, druge propadejo. Posledica je srednjeročno povečanje brezposelnosti v prizadetih panogah in prestrukturiranje gospodarstva. Toda vse to do zdaj ni bil tako zelo velik problem. Dokler je liberalizacija trgovine potekala med zahodnimi državami oziroma med državami s podobno ravnijo stroškov dela, je bila zadeva obvladljiva. Obstajale so redistributivne in socialne politike ter aktivne politike zaposlovanja, ki so postopno nevtralizirale negativne učinke in pomagale tistim, ki so bili z liberalizacijo prizadeti. Toda v zadnjih dveh desetletjih se je položaj drastično spremenil. Zgodila se je globalizacija. Prvič, liberalizacija trgovine je z ustanovitvijo Svetovne trgovinske organizacije vključila tudi storitvene dejavnosti. Drugič, trgovina je vključila širši krog držav s precej nižjimi stroški dela – predvsem Mehiko, nekdanje socialistične države in Kitajsko. Tretjič, odpravljene so kapitalske ovire in prosti pretok kapitala med državami. In četrtič, tehnološki razvoj – od informacijske tehnologije do robotov – je omogočil prenos proizvodnje v tujino, hkrati pa začel nadomeščati delovno silo v proizvodnji. Vse te globalizacijske sile so se okrepile po vstopu Kitajske v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2001.

Vedno bolj se izkazuje, da je napredek zagotovljen le ob globalnem trudu na področju produktivnosti in učinkovitosti, ki temelji na globalnem razširjanju tehnologije, ekonomije, sistema vrednot in zavesti o samem pomenu vrednot.

Pravi izzivi ne vodijo do pravih rezultatov le preko revolucij. Če želimo imeti pregledne, jasne in »nadzorovane« procese sprememb, moramo te procese predvsem razumeti. Današnji svet nam na dlani prinaša elegantno rešitev: preuči sistem, obvladaj sistem, vodi sistem.

Filozofska refleksija stanja, prepoznava gibanj ter možnost vplivanja na njihovo usmerjanje so vsekakor polja moči, ki filozofiji podajata v naročje tudi odgovornost za življenje globalizirane družbe jutrišnjega dne.

LITERATURA

1. Beck, U. (2001). Družba tveganja. Na poti v neko drugo moderno. Krtina, Knjižna zbirka Temeljna dela.
2. Brzezinski, B. (1995). Izven nadzora: globalno vrenje na pragu 21. stoletja. Arah Consulting, Zbirka Preobrazbe.
3. Lubbers, R. F. M. in Koorevaar, J. G. (1998). Globalization and the Social Fabric: Realizing Human Values in the New Millennium, Conference in Castel Gandolfo: »At the end of millenium: Time and modernities«.
4. Myoshi, M. (2001). Posrebreni slonokoščeni stolp. Nova Revija, 20, št. 230-231, str. 259–280.
5. Spletna stran: <http://edvardkadic.blog.siol.net/2008/08/04>.
6. Spletna stran: <http://svetkapitala.delo.si/mnenja/globalizacija-v-vzvratni-prestavi-372#-svetkapitala.si>.
7. Thurow, L. (1996). The future of capitalism. Nicholas Brealey Publishing.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni metode Six sigma

UDK 005:331.101.262

KLJUČNE REČI: kvalitet, six sigma, menadžment, ljudski resursi, procesi

POVZETEK - Poboljšanje odvijanja poslovnih procesa, kao jedan od ključnih faktora za poboljšanje poslovnih performansi organizacije, u sve većoj mjeri se temelji na primeni koncepta six sigme, kao veoma aktuelnoj metodi iz oblasti upravljanja kvalitetom. Ključni elementi ove metode imaju naglašenu humanu dimenziju, zbog čega menadžment ljudskih resursa ima posebno značajnu ulogu u procesu njene primene. Ta uloga se u osnovi svodi na stvaranje socijalnih uslova za primenu ove metode, odabir, pripremu i motivisanje nosilaca aktivnosti u njenoj primeni.

UDC 005:331.101.262

KEY WORDS: quality, six sigma, management, human resources, processes

ABSTRACT - Improvement of carrying out business processes, as one of the key factors for improving an organisation's business performance, is increasingly being based on the application of the six sigma concept, a very current method in quality management sector. Key elements of this method have an emphasised humane dimension, which is why human resources management has a significant role in the process of its application. This role basically refers to creating social conditions for application of this method, selection, preparation and motivation of those who carry out the activities its application.

1 Uvod

Konstantno povećanje konkurencije u plasiranju roba i usluga predstavlja jedan od efekata globalizacije svetskog tržišta. Da bi opstale u tim globalnim i dinamičnim ekonomskim, tehnološkim i organizacionim promjenama organizacije su prinuđene, pored ostalog, da konstantno rade na poboljšanju svojih poslovnih performansi, radi ostvarivanja konkurentne prednosti. Rezultati koji se očekuju od tog procesa formulišu se kao stratejski, taktički i operativni ciljevi poslovanja i razvoja organizacije. U toj funkciji treba posmatrati i sve promene koje su u proteklom periodu nastale u menadžmentu kvalitetom poslovanja organizacije. Najveći deo tih promena se odnosio na nastajanje novih koncepata i tehnika, od kojih se posebni efekti očekuju od benčmarkinga i Six sigma koncepta.

Benčmarking (najbolji standard prakse) u ovom slučaju treba smatrati savremenim metodom sagledavanja realne pozicije organizacije na tržištu. To se ostvaruje procesom merenja proizvoda, usluga i prakse i upoređivanja sa najuspešnijim organizacijama iz iste delatnosti.

Six sigma je primena naučnog metoda u projektovanju i funkcionisanju sistema upravljanja i odvijanja poslovnih procesa, koji omogućuje zaposlenima da ostvare najveću vrednost za kupce i vlasnike (Pyzdek, 2003). Ona je istovremeno koncept za

povećanje performansi organizacije i zato svoju primenu nalazi u svim delatnostima, prvenstveno u organizacijama koje teže ostvarivanju poslovne izvrsnosti, između ostalog i uspostavljanjem i razvojem sistema menadžmenta totalnim kvalitetom.

Koncept Six sigma, čiju osnovu čini prevashodno primena različitih statističkih metoda u procesu merenja i analize, u velikoj meri sadrži socijalnu i humanu dimenziju, koja je često i osnova za uspešnu primenu ovog koncepta. Ona se ispoljava u stvaranju odgovarajuće korporativne kulture organizacije, formiranju pozitivnih stavova menadžmenta prema primeni ovog koncepta, izboru, obuci i motivisanju nosioca procesa primene ovog koncepta, sprovođenju i kontroli usvojenih organizacionih i tehnoloških rešenja ... Iz tog razloga menadžment ljudskih resursa ima veoma značajnu ulogu u primeni ovog koncepta u svim poslovnim podsistemima organizacije, koju ostvaruje obavljanjem niza zadataka iz svog poslovnog domena, stvarajući neohodne socijalne i humane preduslove za izbor i primenu Six sigme kao efikasnog metoda za poboljšanje poslovnih procesa, proizvoda i usluga.

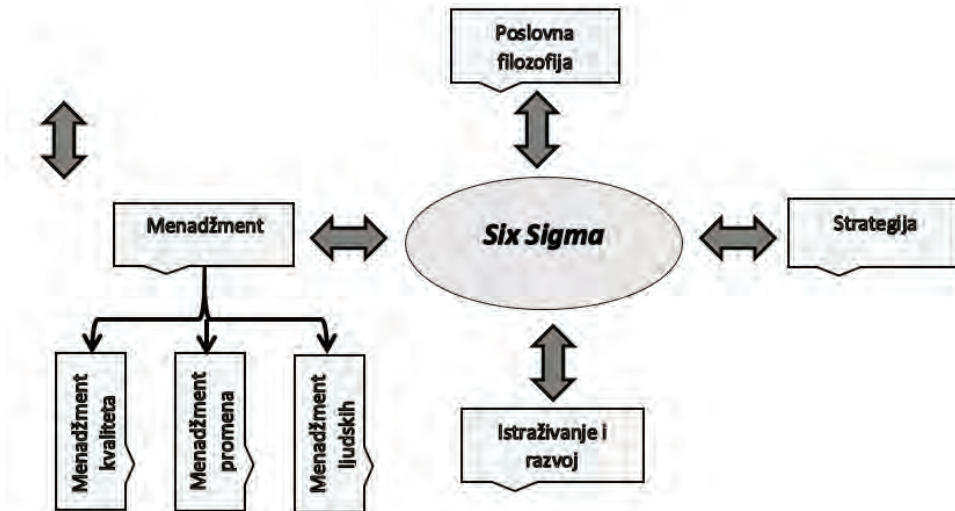
2 Karakteristike koncepta Six sigma

Six sigma je istovremeno i metodologija poslovnih performansi (primenjena statistička analiza radi unapređenja poslovanja), metrika i sistem upravljanja. Zbog svojih specifičnih karakteristika ne treba je posmatrati isključivo kao jednu od metoda koju organizacija primenjuje u podsistemu upravljanja kvalitetom. Ona ima i znatno širi domašaj, jer je inkorporirana u ključne segmente poslovanja i razvoja organizacije (Slika 1):

- poslovnu filozofiju organizacije (razumevanje i upravljanje zahtevima internih i eksternih klijenata),
- strategiju (fokusirana na razvoj radi poboljšanja poslovnih performansi organizacije
- u cilju ostvarivanja poslovne izvrsnosti),
- istraživanje i razvoj (nalaženje novih mogućnosti poslovanja, povećanje efikasnosti poslovanja, stvaranje novih proizvoda, procesa i usluga),
- menadžment (koordinirane aktivnosti za usmeravanje organizacije i upravljanje njom - distribucija kompetencija i odgovornosti za ostvarivanje poslovnih rezultata),
- organizaciju (izgrađivanje organizacione strukture, projektovanje poslovnih procesa i organizacionih sredstava),
- menadžment kvaliteta (uspostavljanje savremenog sistema menadžmenta kvalitetom, identifikacija nedostaka u odvijanju poslovnih procesa i njihovo otklanjanje radi efektivnijeg, efikasnijeg i ekonomičnijeg ostvarivanja strategijskih, taktičkih i operativnih poslovnih ciljeva, povećanje zadovoljstva kupca poboljšanjem kvaliteta proizvoda i usluga),
- menadžment promena (prilagođavanje zahtevima okruženja putem restrukturiranja, reorganizacije, implementacije tehnoloških i drugih promena u cilju zadržavanja ili poboljšanja svoje poslovne pozicije),

- menadžment ljudskih resursa (optimizacija broja i strukture zaposlenih, upravljanje njihovim razvojem, motivisanje za radno angažovanje i stručni razvoj ...).

Slika 1: Inkorporiranost Six sigme u ključne elementa poslovanja i razvoja organizacije



Zaposleni u organizaciji koji su uključeni u realizaciju projekata Six sigma, klasifikuju se prema svojim ulogama u sledeće skupine:

- Sponzor (Sponsor) – izvršni menadžer koji sponzorise ukupno Six sigma inicijativu;
- Vodja/lider (Leader) - izvršni menadžer/ekspert koji je odgovoran za sprovođenje Six sigma u organizaciji;
- Prvak (Champion) – srednji ili viši nivo izvršnog menadžera koji je ovladao six sigma procesima i alatima i obavlja funkciju pokrovitelja Six sigma projekta, obezbeđuje potrebne resurse i rešava poprečne funkcionalne problem;
- Crni pojas (Black Belt) - vođa tima i onaj koji je postigao akreditovani »crni pojas« putem odgovarajuće obuke;
- Majstor crnog pojasa (Master Black Belt) - veoma iskusan i uspešan crni pojas sa iskustvom u menadžmentu projektima, ekspert za Six sigma metode, zadužen za obuku/mentorstvo za sticanje crnog pojasa, nadzor i pomoć lideru six sigm;
- Zeleni pojas (Green Belt) - član tima koji je završio obuku i dobio zeleni pojas i radi skraćeno radno vreme na Six sigma projektu pod vođstvom crnog pojasa.

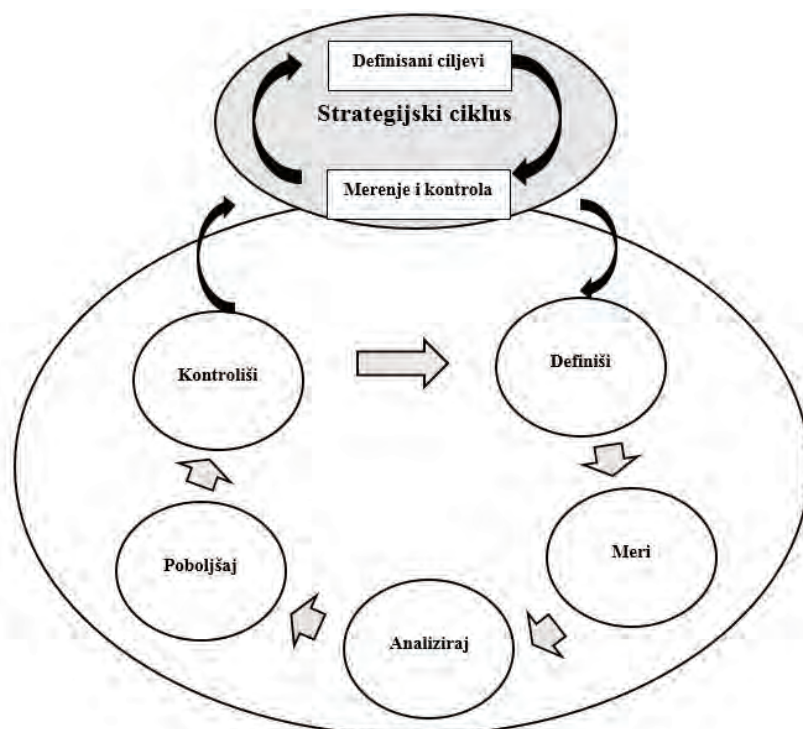
Radi sticanja potrebnih znanja i veština vođe (lideri) i prvaci (šampioni) po pravilu prolaze kroz odgovarajuću praktičnu obuku za ovladavanje tehničkim aspektima Six sigme, upravljanja projektima i vođenja tima (<http://www.isixsigma.com/...six-sigma/.../six-sigma-roles-and-...>, www.businessballs.com/sixsigma.htm; www.isixsigma.com/...six-sigma/roles-responsibilities/ro...).

Navedene karakteristike Six sigma u velikoj meri determinišu i ulogu menadžmenta ljudskih resursa u primeni ovog koncepta. Ona se u osnovi svodi na izvršavanje određenih zadataka, kako u pripremi za primenu, tako i u toku neposredne primene. Sve je to u funkciji stvaranja socijalnih i organizacionih uslova za stalno poboljšanje kvaliteta, putem brže i jeftinije proizvodnje/pružanja usluga (sprečavanje škarta, efikasnije i ekonomičnije obavljanja poslovnih procesa, uštede u troškovima ...) radi postizanja ciljanog zadovoljstva kupca.

3 Odvijanje procesa Six sigma

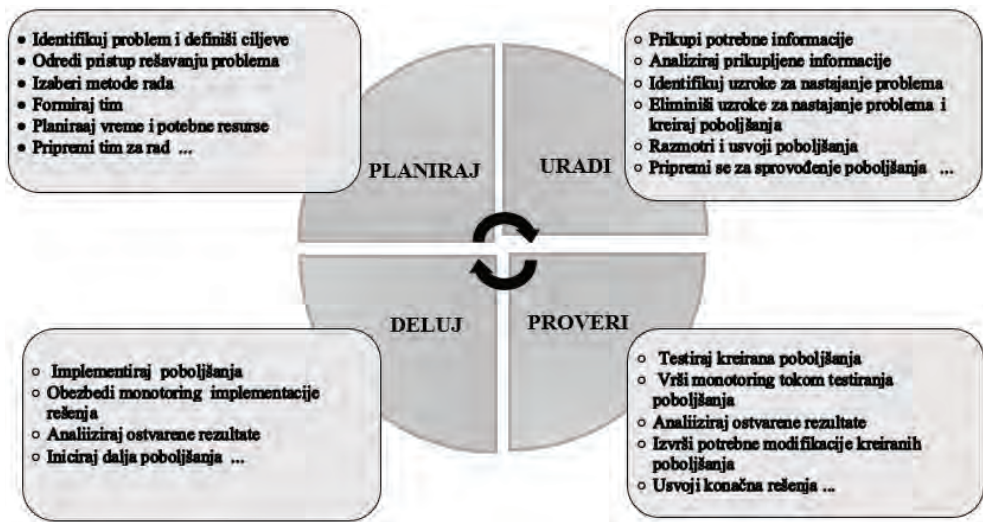
Six sigma predstavlja paket alata za poboljšanje poslovnih performansi, prvenstveno putem unapređenja procesa. Obavlja se po konceptu DMAIC/T - Define (Definiši), Measure (Meri), Analyse (Analiziraj), Improve (Unapredi), Control (Kontroliši). Zasniva se na primeni statističkih alata i merenja ostupanja (standarne devijacije - σ) od srednje vrednosti statističke distribucije neke pojave: radne operacije, aktivnosti ili procesa (<http://www.businessballs.com/sixsigma.htm>). Sve te aktivnosti su u funkciji ostvarivanja strategijskih poslovnih ciljeva.

Slika 2: Proces implementacije Six sigma na osnovu strategije (prema Knowles Greame)



Sličan pristup, kada su u pitanju aktivnosti koje treba obaviti u okviru svakog od navedenih koraka Six sigme, ugrađen je i u najnoviju verziju ISO 9001:2015 – PDCA (Plan – Planiraj, Do – Uradi, Check – Proveri, Act - Deluj) (Slika 3). Time koncept Six sigma dobija univerzalni karakter u stvaranju analitičke osnove za poboljšanje funkcionisanja organizacije, i to primenom procesnog pristupa. Bez obzira na navedene razlike u formulaciji osnovnih koraka u tom procesu, broj i sadržaj aktivnosti koje treba obaviti je skoro identičan.

Slika 3: Proces poboljšanja po standardu ISO 9001-2015



4 Zadaci menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta Six sigma

Svoju ulogu u poboljšanju funkcionisanja organizacije menadžmet ljudskih resursa ostvaruje obavljanjem skupa različitih zadataka. U procesu primene Six sigme nje-gova funkcija u osnovi se svodi na izvršavanje sledećih zadataka:

- ohrabljivanje/motivisanje menadžera da sprovedu koncept six sigma i pružanje pomoći u stvaranju pozitivnog stava prema tom konceptu,
- izgrađivanje korporativne kulture organizacije koja je u funkciji primene Six sigme,
- definisanje uloge svakog od članova timova za primenu Six sigme,
- izbor članova projektnih timova za primenu Six sigma,
- obuku članova projektnih timova za primenu Six sigma metoda i tehnika,
- motivisanje članova timova za primenu Six sigma koncepta,
- evaluacija angažovanja članova projektnih timova,
- motivisanje zaposlenih za primenu projektovanih poboljšanja stvaranjem pozitivnih stavova prema njihovom sprovođenju,

- evaluacija rezultata ostvarenih primenom Six sigma koncepta ([http://www.strojevi.grf.unizg.hr/media .../Sest sigma 2011_12](http://www.strojevi.grf.unizg.hr/media.../Sest%20sigma%202011_12); [http://www.isixsigma.com/...six-sigma/ roles-responsibilities/ro...](http://www.isixsigma.com/...six-sigma/roles-responsibilities/ro...)) (Slika 4).

Slika 4: Zadaci menadžmenta ljudskih resursa u sprovođenju koncepta Six sigma



Menadžment organizacije treba da ima vodeću ulogu u povećanju njenih performansi, što se često ostvaruje podizanjem nivoa sistema kvaliteta. U toj funkciji je i primena koncepta Six sigma, koja u velikoj meri zavisi od stava menadžmenti prema Six sigmi. Vrhovni menadžeri u velikom broju slučajeva nisu dobri poznavaooci metoda i postupaka koji se koriste u podizanju nivoa kvaliteta proizvoda/usluga i procesa koji tome treba da doprinesu. Zato je neophodno da budu upoznati sa efektima koje organizacije može da ostvari primenom Six sigme, da bi na osnovu toga i dodatnih informacija stvorili pozitivan stav prema ovom konceptu i bili ohrabreni i motivisani da ga primene u svojoj radnoj sredini. Od njih se očekuje da donesu odluku o njegovoj primeni, da formiraju stručni tim za sprovođenje Six sigme, obezbede organizacione i materijalne uslove za rad stručnog tima, motivišu njegove članove i da im tokom rada daju odgovarajuću podršku. Time je njihovo delovanje u organizaciji u potpunosti usaglašeno sa principima menadžmenta kvalitetom: donošenje odluke na osnovu činjenica, usredsređenosti na korisnika, angažovanje ljudi, procesni pristup, poboljšavanje i menadžment međusobnim odnosima (ISO 9001:2015, ISO 9000:2015). Da bi se to uspešno ostvarilo menadžment mora da bude okrenut prema kupcu, da zna koja

su njegova očekivanja i da u potpunosti veruje u projekat, koji treba da doprinese povećanju njegovog zadovoljstva proizvodom/uslugom organizacije.

Organizacione i tehnološke promene u organizaciji često stvaraju određenu nesigurnost kod zaposlenih. Iz tog razloga prema promenama se često javljaju i određeni otpori (<http://www.6sigma.us/>), naročito ako one ugrožavaju radnu poziciju ili materijalni status zaposlenih, menjaju zahteve rada, zahtevaju veće radno angažovanje i sl. Zato je veoma važno da se u procesu pripreme za primenu Six sigme radi i na izgrađivanju odgovarajuće korporativne kulture koja je u funkciji smanjivanja otpora prema promenama i stvaranja pozitivne klime za prihvatanje svih akcija kojima se poboljšavaju performanse organizacije i ostvaruje njena konkurentska prednost. U tom kontekstu treba tretirati i primenu koncepta Six sigma, koji, pored projektnog tima, uključuje i angažovanje svih zaposlenih, kako kod kreiranja i sprovođenja promena tako i u obavljanju poslovnih procesa.

Od izbora članova projektnih timova za primenu Six sigme, njihove obuke, angažovanja i motivisanosti u velikoj meri zavise i rezultati koji će se ostvariti primenom ovog koncepta. Zaposleni su osnovni resurs organizacije i od njihovog ponašanja zavise performanse organizacije (ISO 9000:2015), pa je iz tog razloga menadžment ljudskih resursa ključni nosilac stručnih aktivnosti u okviru navedenih procesa. Da bi se obavio kvalitetan izbor izvršilaca za obavljanje planiranih i programiranih projektnih aktivnosti u primeni Six sigme neophodno je izgraditi model kompetencija, koji je osnova za uspešno odvijanje procesa selekcije potencijalnih kandidata (uslovi u pogledu znanja, sposobnosti, veština i karakteristika ličnosti koje treba da ispunjava član tima, radne performanse potencijalnih članova tima, kriterijumi za rangovanje potencijalnih kandidata, proces odabiranja i pripreme, nadležnost za odlučivanje i sl.). Time se, pored obezbeđivanja objektivnog izbora optimalnih kandidata, stvara i osnova za efektivno planiranje, programiranje i realizaciju njihove obuke.

Cilj obuke članova tima je sticanje neophodnih znanja i veština za kvalitetno obavljanje svih aktivnosti u procesu primene Six sigme, koje se prevashodno svode na: ovladavanje primenom odabranih statističkih alata, utvrđivanje potreba internih i eksternih klijenata, otklanjanje grešaka u procesu rada, reinžinjerin kritičnih procesa, poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga, otklanjanja otpora zaposlenih prema promenama, poboljšanje metoda rukovođenja idr. Ostvarivanje željenih efekata u primeni Six sigma ne zavisi isključivo od znanja veština članova tima. Oni moraju u dovoljnoj meri da budu i motivisani za obavljanje potrebnih radnih aktivnosti. Iz tog razloga neophodno je da se tokom pripreme za primenu Six sigme i tokom njenog sprovođenja obezbedi odgovarajuće upravljanje motivacijom ne samo članova tima, već i svih zaposlenih u organizaciji. Stvaranje pozitivnih stavova zaposlenih za primenu Six sigma koncepta je u dvostrukoj funkciji: (a) otklanjanju/smanjivanju otpora prema promenama i (b) stvaranju svesti zaposlenih o doprinosu koji mogu da daju povećanju efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Zato je veoma važno da se u pripremnim aktivnostima za primenu Six sigme istaknu konkretne koristi koje se očekuju od poboljšanja performansi i moguće negativne posledice neusaglašenosti sa zahtevima sistema kvaliteta (ISO 9001:2015).

Monotoringom i evaluacijom angažovanja članova projektnog tima obezbeđuje se ostvarivanje niza pozitivnih efekata u obavljanju sledećih procesa: upravljanju projektom, upravljanju motivacijom članova projektnog tima, upravljanju njihovom karijerom, individualnom vrednovanju doprinosa, stvaranju objektivne informacione osnove za individualnu materijalnu kompenzaciju angažovanja i sl.

Izrada strategije zadržavanja članova timova, posebno crnog pojasa i majstora crnog pojasa, veoma je važna za obezbeđivanje kontinuiteta u primeni Six sigme (<http://www.isixsigma.com/...six-sigma/roles-responsibilities/ro..>). Njihovo dugoročno angažovanje je bitno iz više organizacionih i ekonomskih razloga: (a) zbog ključne uloge koju imaju u obučavanju i razvoju članova timova i kandidata za članove timova, (b) jer je proces njihovog osposobljavanja za uloge u primeni Six sigme dugotrajan i zahteva ulaganje značajnih materijalnih sredstava, (c) zato što primenu Six sigme u organizaciji treba tretirati kao trajan i kontinuirani process.

Motivisanje zaposlenih za primenu projektovanih poboljšanja se najčešće ostvaruje stvaranjem pozitivnih stavova prema promenama koje se očekuju od predloženih rešenja. Tome u velikoj meri treba da doprinesu jasno formulisani ciljevi koji se žele dostići primenom Six sigme i kontinuirana komunikacija menadžmenta i članova timova sa zaposlenim tokom istraživanja, modeliranja i primene projektovnih rešenja. Ta komunikacija se prevashodno svodi na ukazivanje značaja željenih poboljšanja i pozitivne marketinške, ekonomske, organizacione i socijalne efekte koji se mogu ostvariti primenom koncepta Six sigma.

Evaluacija rezultata ostvarenih primenom Six sigma koncepta je jedna od ključnih aktivnosti menadžmenta kvalitetom. Ona predstavlja segment vrednovanja performansi i efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom i čini informacionu osnovu za poboljšanje proizvoda i usluga, korigovanje, sprečavanje i smanjanje neželjenih efekata (ISO 9001:2015).

Pored toga što pomaže menadžmentu i zaposlenim u stvaranju socijalnih i organizacionih uslova za primenu koncepta Six sigma, organizaciona jedinica za menadžment ljudskih resursa može biti i direktno uključena u poboljšanje procesa iz okvira svoje nadležnosti. Tu se prvenstveno radi o procesima pribavljanja i selekcije kandidata za zasnivanje radnog odnosa, obuke, upravljanja karijerom, vrednovanja rezultata rada i dr. Pošto navedeni i drugi procesi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa sadrže niz kvantitativnih elemenata, postoje sve informacione i metodološke pretpostavke za primenu koncepta Six sigma i u ovoj oblasti menadžmenta. U toj funkciji treba tretirati i indikatore uspešnosti odvijanja procesa koji se žele poboljšati.

5 Zaključak

U sve složenijim uslovima privređivanja performanse organizacije postaju ključni faktor njenog opstanka i razvoja. Njih u velikoj meri determinišu radni potencijal i

ponašanja zaposlenih, kao osnovnog resursa organizacije. Iz tog razloga u savremenoj organizaciji posebni rezultati se očekuju od menadžmenta ljudskih resursa, koji svojim aktivnostima treba da doprinosi stvaranju organizacionih, socijalnih i humanih uslova za uspešno funkcionisanje svih njenih podsistema.

Zadovoljstvo kupca, u čijem stvaranju posebno značajnu ulogu ima menadžment kvalitetom, postaje jedan od stratejskih ciljeva svake organizacije. Alat za njegovo ostvarivanje su savremene metode i postupci za poboljšanje proizvoda, usluga i poslovnih procesa, u koje posebno značajno mesto pripada konceptu Six sigma. Po svojoj sadržini i domašaju on izlazi iz okvira klasičnih alata za poboljšanje poslovnih performansi organizacije, što je uslovalo njegovu brojnu primenu u organizacijama različite veličine, delatnosti i oblika organizovanosti. Zbog svoje stratejske, organizacione, socijalne, psihološke i obrazovne komponente, ovaj koncept ima posebno naglašenu humanu dimenziju organizacije. Zato je neophodno da se u određenim fazama primene koncepta Six sigma obezbedi i aktivno uključivanje menadžmenta ljudskih resursa, jer se njegovim sinergetskim delovanjem sa podsistemom menadžmenta kvaliteta mogu ostvariti značajni rezultati u poboljšanju performansi organizacije.

Osnovna uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta Six sigma je izgrađivanje odgovarajuće korporativne kulture, kao socijalnog sistema, koji je u funkciji ostvarivanje konkurentske prednosti putem poboljšanja organizacije i efektivnijeg korišćenja radnog i stvaralačkog potencijala zaposlenih. Ovu ulogu menadžment ljudskih resursa ostvaruje izvršavanjem različitih zadataka u okviru istraživačkih, razvojnih, organizacionih, upravljačkih i obrazovnih procesa, zavisno od nivoa organizovanosti podsistema menadžmenta kvaliteta i radnog potencijala zaposlenih.

LITERATURA

1. http://www.strojevi.grf.unizg.hr/media.../Sest sigma 2011_... [Citirano 11. 02. 2017].
2. <http://www.6sigma.us/.../does-six-sigma-need-to-have-the-su...> [Citirano 17. 02. 2017].
3. <http://www.businessballs.com/sixsigma.htm> [Citirano 10. 02. 2017].
4. <http://www.citehr.com> › ... › Human Resource Management [Citirano 10. 02. 2017].
5. http://www.crhra.org/.../Introduction_to_Lean_Six_Sig... t [Citirano 10. 02. 2017].
6. <http://www.hrotoday.com/news/sourcing/six-sigma-in-hr/> t [Citirano 10. 02. 2017].
7. <http://www.isixsigma.com/...six-sigma/.../role-human-resourc...> t [Citirano 13. 02. 2017].
8. <http://www.isixsigma.com/...six-sigma/roles-responsibilities/ro...> [Citirano 15. 02. 2017].
9. <http://www.leanadvisors.com/.../hrs-role-in-delivering-lean-six-sigm...> t [Citirano 10. 02. 2017].
10. <http://www.qualitydigest.com/.../six-sigma.../six-sigma-...> t [Citirano 16. 02. 2017].
11. ISO 9000:2015
12. ISO 9001:2015
13. ISO 9004:2009
14. Knowles, G. (2011). Six Sigma. Bookboon.com.
15. Pyzdek, T. (2003). The Six Sigma Handbook. New York: The McGraw-Hill Companies.
16. Torrington, D., Hall, L. in Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Data status.

Vpliv timskega dela na uspešnost podjetja NKD, d. o. o.

UDK 005.64+005.336.1

KLJUČNE BESEDE: timi, timsko delo, naloge tima, uspešnost

POVZETEK - Veliko organizacij, ki stremijo k povečanju učinkovitosti in obstoju na trgu, se zateka k timskega dela. Timsko delo se je začelo pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem na Japonskem in v Združenih državah Amerike, kajti podjetja so ugotovila, da se s timskim delom hitreje in lažje odzovejo na hitre interne in eksterne spremembe. Podjetja se v današnjem času soočajo z različnimi spremembami in pritiski, da bi izboljšala svoje delovanje. Da lahko preživijo na takšnem trgu, se morajo tem spremembam neprestano prilagajati. Timsko delo je prispevek podjetij k povečanju učinkovitosti. Cilj prispevka je ugotoviti, ali je uspešnost podjetja pogojena z njegovo timsko naravnostjo, ter predstaviti delovanje timov in rezultate dela v našem podjetju. V raziskavi smo primerjali delovanje timov na praktičnih primerih. Na podlagi tega smo preverjali zastavljena raziskovalna vprašanja o delovanju tima in njegovi uspešnosti v treh timih. Na podlagi raziskave smo sestavili nekaj predlogov za izboljšanje delovanja tretjega tima (npr. tečaji t. i. team buildinga), ki bi pomagali povečati njegovo učinkovitost.

UDC 005.64+005.336.1

KEY WORDS: team, teamwork, team tasks, performance

ABSTRACT - Many organisations, aiming to increase the efficiency and existence in the market, implement teamwork. Teamwork began to emerge in the nineties, especially in Japan and the USA, since companies had found out that it was faster and easier to respond to rapid internal and external changes by implementing teamwork. Companies today are facing pressure and various changes in order to improve their performance. To survive in such a market, they must constantly adapt to changes. Teamwork is the corporate response to increasing efficiency. Aim of the paper is to determine whether the company's success is correlated with its team orientation, as well as to present the functioning of teams in the company and their work results. The functioning of teams was researched through practical cases, which also served as the basis for the review of research questions and performance in three teams. We prepared some suggestions for improving the functioning of the third team (i.e. teambuilding courses), which would help increase the team's efficiency.

1 Uvod

Hiter gospodarski razvoj pušča za seboj posledice, ki jih v veliki meri blažijo neprofitne organizacije. Te postajajo ključne za vzdrževanja ravnotežja v družbi in preveč pomembne, da bi jih prepustili neprofesionalnem vodenju.

Podjetja se v današnjem času soočajo z različnimi spremembami in pritiski, da bi izboljšalo delovanje. Z željo, da preživijo na takšnem trgu, se morajo tem spremembami neprestano prilagajati. Timsko delo je odgovor podjetij k povečanju učinkovitosti. Timsko delo razumemo, kot povezovanje posameznikov, da skupnimi močmi pridemo do zadanih ciljev. Saj se ta znanja, spretnosti in izkušnje posameznika med seboj povežejo in iz tega lahko nastane nekaj novega, bolj inovativnega in vsekakor koristnega za podjetja.

Možina et al. (2002, str. 542) pravi da je tim »skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.«

Timsko delo je temelj vsakega uspešnega vodenja. Dobro vodenje timov je glavni in stimulativen izziv za vsakega vodjo, od novince do izkušenega delavca. Prav tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Zaposleni so ključni faktor vsake organizacije. Timsko delo postaja v mnogih organizacijah priljubljen način dela. Organizacije se vedno bolj odklanjajo tradicionalnemu korporativnim hierarhijam.

»Pomembnost skupinskega, timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojnih interakciji v formalnih in neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektih in delovnih timih in podobno.« (Možina et al., 2002, str. 541).

Timsko delo, ki je zaenkrat še zapisano z veliko začetnico, čeprav futuristi napovedujejo, da bomo zajadrili v stoletje individualistov, poleg številnih preizkušenih prednosti skriva v sebi tudi pasti in nevarnosti, ki se jim je veliko lažje izogniti v heterogenih, sem ter tja malce neuigranih in neusklajenih ekipah.

2 Tim in timsko delo

Po Kavčiču (1996, str. 79) so vzroki za timsko delo naslednji:

- *»globalizacija trga:* Ne moremo več govoriti o manjših in večjih zaprtih trgih. Svetovna konkurenca je vse bolj prisotna. Lokalni trgi so manj zaščiteni in zato usmerjeni v diferenciacijo poudnikov glede na kakovost, kot pa v preprečevanju vstopa tujim ponudnikom na tržišče.
- *»povečanje negotovosti:* Zadnja leta smo priča ne pričkovanim globalnim potrebam, kot so naftna kriza v sedemdesetih letih, v devetdesetih razpad realsocialističnega bloka, tehnološke spremembe, spremembe kapitalizma, ... Spremembe se bodo tudi dogajale tudi v prihodnje in naloga podjetij bo, da se tem spremembam prilagodijo.
- *»povečanje konkurenčnosti:* Na svetovnem trgu je konkurenca vedno večja, globalizacija pa to konkurenčnost še bolj zaostruje. Podjetja morajo najti sredstva, s katerimi bi si povečala to konkurenčno sposobnost.
- *»spreminja se podoba potrošnikov:* Potrošnikom je na voljo večja izbira izdelkov in zato postajajo bolj izbiričnejši. Zahtevajo večjo kakovost izdelkov in storitev, ki so prilagojena njihovim potrebam. Podjetja se moraj nujno usmeriti na zadovoljevanje potreb potrošnikov.«

Lynn (2003, str. 58–61) definira naslednje vrste timov:

- *»Menedžerski tim - sestavljajo jih vodilni zaposlenimi določene poslovne enote ali funkcije, ki so odgovorni za povezovanje različnih oddelkov in posameznikov ter jih usmerjati k zelenemu cilju.*

- Delovne skupine ali projektni timi.
- Virtualni timi – so timi, kjer so člani ločeni zaradi razdalje, časa ali organizacijskih ovir in opravljajo svoje delo s pomočjo tehnologije, preko katere komunicirajo in sodelujejo z ostalimi člani tima.
- Timi za strokovno podporo – stalni tim, ki skrbijo za strokovno podporo pri proizvodnji produktov ali za strokovno podporo odjemalcev.
- Akcijski ali izvedbeni timi – tim, v katerem so člani visoko usposobljeni strokovnjaki, ki se dobijo za določen izvedben dogodek.

Člani tima ne prinašajo samo strokovna znanja, bistvo je, da se ujemajo. Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilje, pri tem pa ima zelo veliko vlogo vodja tima.«

Glede na oblike timskega dela delimo time na :

- »Multidiscipliniran tim – v timu so ljudje z različnimi znanji in poklicnimi profili. Člani imajo določenega vodjo, ki od članov pričakuje, da opravijo jasno določeno nalogo.
- Interdiscipliniran tim – člani v tej obliki tima sodelujejo, lahko se povezuje več strok ljudi. Prevladuje timski jezik. Vsak posameznik opravlja svojo nalogo, te pa kasneje prediskutirajo v timu in se odločajo za nadaljnje korake. Prevladuje vodoravna komunikacija, ki podpira tako posameznika kot tudi tim. Spodbuja se ustvarjalnost in razvoj.
- Transdisciplinirani tim – člani razvijejo medsebojno povezanost s sodelovanjem, ki vodi do tega, da je vsak član posebej sposoben celostnega reševanja problemov.« (Praper, 2001, str. 33).

Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilja. Odgovornost posameznikov v timu za odločitve, ki jih sprejemajo, so bile nekoč v pristojnosti menagerjev. Menager tudi danes sodeluje, vendar kot uspešen vodja tima, ki ga lahko uveljavi na vseh nivojih.

Naloge in cilji moraj biti podrobneje opredeljena. Cilji ne smejo biti postavljeni previsoko, saj obstaja možnost na člani izgubijo voljo oziroma pregorijo. V primeru da je potrebno vložiti manj napora za doseganje ciljev, se pa občuti nezadovoljstvo in ni napredka. Število članov tima na uspešnost ne vpliva neposredno.

»Na podlagi ugotovljenega problema opredelimo naloge in določimo pričakovani cilj. Pri izvajanju moramo cilje nenehno preverjati, spreminjati izvedbo in po potrebi cilje ponovno določiti. Sama naloga je pogosto rezešitev ugotovljenega problema; lahko je le ugotovitev problema.« (Rožman et al., 1992, str. 210).

Timsko delo ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. »Prednosti, ki se jih največkrat poudarja so:

- Pozitivna delovna klima - uspešen tim dosega dobre rezultate le, če so člani med seboj razumejo in vzajemno spodbujajo. Zagotavljanje pozitivne klime je ena izmed nalog vodje, ki pri tem uporablja različne motivacijske metode.
- Koncentracija znanje - skupno znanje v timu je večinoma bolj obsežno od znanja

kateragkoli posameznika. Polek tega se člani tima dopolnjujejo še glede sposobnosti, spretnosti, osebnostnih lastnosti ter spoznavnih stilih.

- Izmanjava mnenj - diskusija, izmenjava mnenj omogoča, da posameznik drugače gleda na problematiko z drugega vzornega kota. Pri tem pride do pomembnih spoznanj. z izmenjavo mnenj nastaja t.i. celostni pogled.
- Sprejemanje večje odgovornosti - član tima je pripravljen sprejeti večjo odgovornost, saj sam oblikuje končno rešitev določenega problema. Pri tem je bolj notranje motiviran in zavzet.
- Razumevanje končne rešitve - sodelovanje pri reševanju določenega problema, izmenjava mnenj, diskusija, so dejavniki, ki omogočajo posamezniku tima razumevanje končne rešitve.«

Člani tima ne prinašajo samo strokovna znanja, bistvo je, da se ujemajo. Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilja, pri tem pa ima zelo veliko vlogo vodja tima.

Želeli ali ne so si ljudje različni tako kot po značaju kot vedenju, saj imajo različne osebnostne lastnosti. Vendar je potrebno to raznolikost značajev, osebnih lastnosti in temperamentov jemati kot prednost.

Če povzamemo različno strokovno gradivo se v timu pojavljajo sledeče vloge, ki izhajajo iz znanega Belbinovega vprašalnika (Možina et al., 2002, str. 564):

- *Izvajalec*: Sistematično in disciplinirano vztraja na dogovorjenih nalogah. Ni preveč naklonjen novostim, manjka mu prožnosti vendar je predan član tima kateremu pripada.
- *Izzivalec*: Je zelo živahen, nestrpen, provokativen, vendar ima tudi lastnosti, ki poženejo tim takrat ko le-ta obstane. Je namreč energičen in neverjetno motiviran, v bistvu še najbolje deluje v nemogočih razmerah, pod pritiskom, za vsako ceno hoče doseči cilj.
- *Inovator*: Že njegova vloga govori o tem, da je generator novi idej. Je vase usmerjen, navadno zelo inteligenten, prevladujoč.
- *Usklajevalec*: Je neformalni vodja tima, natančno ve na kakšen način mora motivirati ostale člane tima k sodelovanju, da opravijo svojo nalogo po svojih najboljših močeh. Navadno je zadržan, kreativen in široko razledan.
- *Timski delavec*: Za ceno dobrih odnosov se podreja drugi članom tima, še posebno v kritičnih situacijah. Najpomembnejši so mu odnosi in vzdušje, nesporazume poskuša na vsak način zgladiti. Rezultati tima kot celote pa mu je na prvem mestu.
- *Iskalec virov*: Lahko bi ga opredelili kot socialni kapital tima, saj vzpostavlja koristne zunanje stike, je komunikativen vendar brez pravih idej.
- *Opazovalec*: Lahko bi ga imenovali kot racionalni ocenjevalec. Razmišlja dolgoročno, se odloča večinoma pravilno, sevea si vzame veliko časa za premislek. Spušča se v podrobnosti in zato ni preveč priljubljen.
- *Zaključevalec naloge*: Je izredno natančen, njegova skrb je da se delo opravi brez napak in v roku. Ne prenese površnost in odkriva morebitne napake pri svojem in delu drugih članov tima.

- *Specialist*: Vsak tima navadno potrebuje tudi specialistična znanja, ko je potrebno najti odgovore na specifična tehnična vprašanja. Specialist je posebež, katerega delo v timu pravzaprav ne zanima saj se dobro počuti le v krogu sebi enakim.

»Med pomanjkljivosti timskega dela pa se največkrat šteje:

- Skupinsko mišljenje - prijateljsko odnosi v timu lahko vodijo v poenotenje mišljenja.
- Prevlada posameznika - pri izmenjavi mnenj ali razgovora ne sme priti do prevlade posameznika. Prav tako je zelo pomembno, da je vodja pri izmenjavi mnenj nevtralen ter razgovor samo povezuje.
- Možnost napačnih odločitev - tudi pri timskem delu se lahko zgodi, da pride do napačnih odločitev. To se zgodi zlasti v primeru, ko posamezniku namesto kritične analize predlogov hitijo z dajanjem podpore določenemu predlogu, pri tem pa spregledajo bistvo problema oziroma rešitve.
- Poraba časa - vodja se mora pravilno odločiti ali je za določen problem sploh potrebno sklicati sestanek, saj v nekaterih primerih lahko pridemo do rešitve tudi individualno.« (Možina et al., 2002, str. 569–570)

»Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija omogoča, da skupina pozna in reši svoje notranje težave.« (Lipičnik 1998, str. 279)

Lynn (2003, str. 73) je definirala pogoje za odprto komunikacijo:

- »Zajema vse – dobra komunikacija mora zajemati vse člane tima.
- Izogibati se je potrebno predpostavljajemu razumevanju.
- Držati se je treba enega jezika.
- Treba je razumeti, da vsi ne govorijo dobro prevladujočega jezika v timu.
- Izogibati se je potrebno napačni uporabi tehnologije.
- Uravnoteženost med govorjenjem i poslušanjem.«

Konflikti v so v medosebni komunikaciji normalni in so lahko zelo produktivni, ko nastanejo med dvema osebam, ki imata skupni cilj.

Eden izmed povzročiteljev, osnovnih sprožilcev konfliktov je stres na delovnem mestu. Konflikti pa so navadno posledica slabe komunikacije. Ta je lahko že nekaj časa prisotna, vendar stresna situacija zmanjšuje potrpežljivost posameznika in sproži se konflikt.

»Konflikte rešujemo na pet različnih načinov:

- *Sodelovanje* – pomeni, da iščemo integrirano rešitev, ki vključuje vse v konfliktu.
- *Tekmovanje* – tekmujemo za prioriteto izbiro s prerekanjen in iskanjem slabosti pozicije drugega. Cilje je zmaga!
- *Kompromis* – prilagodimo naše stališče k stališču drugega. Pričakuje se, da bo v prihodnosti drugi naredil enako.

- *Prilagoditi se* – razumemo pomebnost konflikt za druge in dopustimo, da zmaga njihov način.
- *Izogibati se* – v konflikt se ne vpletamo ali ignoriramo, da sploh obstaja.« (Lynn, 2003, str. 75)

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil na podlagi ankete preveriti delovanje timskega dela v podjetju. Veliko podjetij se poslužuje timskega dela v upanju, da bodo izboljšali poslovanje in se lažje prilagodili razmeram na trgu.

Cilj raziskave je, da na podlagi ankete ugotovim ali je uspešnost podjetja pogojena z njegovo timsko naravnostjo, predstaviti delovanje timov v našem podjetju, natančneje kakšno je načrtovanje v timu, vodenja tima, kako poteka komunikacija in s tem reševanje konfliktov v timu ter kakšni so rezultati dela.

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Na osnovi teoretičnega dela sem pri proučevanja strokovne literature s področja timskega dela sem poiskala različne definicije. Uporabila sem deskriptivno metodo saj različni avtorji razlagajo tim vsak na svoj način. Na koncu bom z metodo sinteze in analize prikazala rezultate in ugotovitve raziskave.

Za dosego zastavljenega cilja sem uporabila kvantitativno tehniko zbiranja podatkov in sicer sem uporabila anketni vprašalnik, s katerim sem pridobila želene informacije. Kot metodo dela sem uporabila znanje, ki sem ga pridobila v času študija s preučevanjem številne literature. Vse skupaj sem povezala in primerjala s prakso. Ko smo dobili nazaj vseh 9 izpolnjenih anket smo za podrobnejšo obdelavo vnesli te podatke v računalniški program Excel in dobili rezultate za frekvenčno porazdelitev (v %) in aritmetično sredino. Na podlagi teh rezultatov smo izdelali grafične prikaze.

3.3 Vzorec

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, ki so zaposleni v poslovalnici Posavja. Ker je to trgovsko podjetje, žal v poslovalnici, kjer je potekala prevladuje ženski kolektiv. Se pravi, da je struktura anketiranih zaposlenih po spolu 100 % ženska (sodelovalo je 9 žensk). Niti v enem timu ni zaposlenega mlajšega od 30 let, prevladuje pa starostni razred od 31 – 40 let.

V kratkem nismo nič na novo zaposljevali, toda prevladuje delovna doba od 5 – 10 let, se prav da že kar nekaj ena in ista struktura tima.

Ker je trgovsko podjetje je bilo za pričakovati, da bo prevladovala srednja šola in srednja poklicna šola, so pa tudi izjeme ki so ne glede na svojo izobrazbo zaradi okoliščin sprejele to zaposlitev.

3.4 Opis instrumenta

Vprašalnik je sestavljen iz sklopov vprašanj, pri čemer uvodoma sprašujem po demografskih podatkih zaposlenih, ostala vprašanja pa se nanašajo na vpliv timskega dela.

3.5 Opis obdelave podatkov

Anketni vprašalniki s temo vpliv timskega dela na uspešnost podjetja so bili razdeljeni v timu ženskega spola ne glede na delovno mesto, ki ga opravljajo. Anketo sem razdelila v 3 time (poslovalnica Brežice, Krško in Sevnica) kjer sem v enem med njih tudi zaposlena. Nazaj sem dobila 9 izpolnenih anket.

3.6 Raziskovalna vprašanja:

Zastavljena so naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako se uspešen tim odlikuje po dobrem načrtovanju?
2. Kako sodelavci v uspešnem timu sodelujejo?
3. Na kakšen način vodja v uspešnem timu daje strokovno pomoči in vzpodbuja k napretku?
4. Kako se rešujejo konflikti v timu?
5. Kako se uspešen tim odlikuje po skupinskem rezultatu?

4 Rezultati

Najprej je potrebno v tim dobiti prave člane, ki bodo imeli določena strokovna znanja, sposobnosti, reševanja problemov in sprejemanje odločitev ter medsebojne spretnosti.

V timu se vsi člani zavedajo in razumejo kakšne cilje morajo doseči. Velikokrat sami sodelujejo pri oblikovanju samih ciljev in nalog. Prav tako se zavedajo, da zadanega cilja ne bodo mogli doseči, če ne bodo sodelovali med seboj in si izmenjali informacij, potrebnih za doseganje ciljev. Za timsko delo je bistvenega pomena, da vsi člani vedo in razumejo, kakšni so njihovi cilji. Če pogledamo rezultate ankete vidimo povprečne ocene, s katerimi so anketiranci ocenili določene trditve po timih, vidimo da imata prvi in drugi tim visoke rezultate, medtem ko so pri tretjem nekoliko nižje ocene. S trditvijo »Cilji skupine so jasni in razumljivi« je prvi tim imel oceno 4,3, drugi tim 4,5, ta tretji pa celo oceno 5. Pri ostalih štirih trditvah je vidno, da je tim dva ima najvišjo povprečno oceno 4,8, tim ena in tri pa imajo enotne ocene.

Vse to pa ni možno, če komunikacija ni odprta in sproščena, tako da lahko vsak član poda svoje mnenje in drugi imajo možnost odziva na podano mnenje ... Člani v timu se morajo med seboj poslušati, dopuščati, da se podajo kritike in iz tega da se razvijejo nova spoznanja. Trditev »Kritika izražanja mnenja sta zaželena in dobrodošla« je prvi tim ocenil 3,4, drugi tim z oceno 4, treji pa z oceno 2,5. Na trditev »Upošteva se mnenje vseh« so timi ocenili z niskimi ocenami in sicer prvi tim odgovoril z oceno 2,5, drugi 3,5, tretji 2,5. Ocena trditve »Prevladuje odprto in neposredno komuniciranje« je bila pri prvem timu 4,3, drugem 4 in tretjem 4.

Konflikti v timu so lahko celo dobrodošli, saj se pri reševanju le-teh razvijejo nove rešitve in kreativnost. Rezultati raziskave nam prikazuje pri Trditvi »Konflikte rešujemo konstruktivno in hitro« je prvi tim ocenil z ovprečno oceno 4, drugi 4,2 in tretji 3,5. Druga trditev, ki je negirala pri prvi trditvi se je glasila »Konflikte pogosto ne znamo rešiti oz. ostajajo le-ti nerešeni«. Po pričakovanju so bile ocene te trditve nizke, prvi tim je ocenil z 2,5, drugi 1,3 in tretji 2.

Posebnost po katerih se timi ločujejo od ostalih skupin je tudi vodenje. V timu je vloga vodje točno določena, vendar ne delegira nalog in odločitev timu, ampak jih poskušajo skupaj določiti. Vloga vodje je, da člane tima usmerja in spodbuja, skrbi za njihov razvoj in posreduje takrat kadar je to potrebno. Raziskava prikazuje, da so se vsi tri timi strinjali, da je vodja jasno določen, tako da imajo enotno povprečno oceno . Pri trditvi »Vodja daje strokovno pomol in vzpobuja k napretku« so bili naslednji rezultati in sicer je prvi tim ocenil trditev z oceno 4,2, drugi z oceno 4,3 in tretji z 4. Kakšno je odločanje v timu je preverjala trditev »O pomembnih odločitvah odločamo skupaj«. Povprečna ocena tima je bila 3,2, drugega 3,5, tretjega 3. Trditev »V vlogi vodje se vsake toliko časa najdemo tudi sami« je med vsem tremi timi ocenjena za najnižjo povprečno oceno in sicer prvi tim z oceno 2,7, drugi 3 in tretji 2,5. V timu velja demokratično vodenje, to je v najbolj razvitih timih deljeno med vse člane tima.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med tri time, smo primerjali ali imajo anketirani timi, lastnosti uspešnosti tima.

Glede na pridobljene rezultate za prvi kot za drugi anketirani tim lahko rečemo, da spadata med uspešne time. Pri tem lahko rečemo, da je najbolj razviti drugi tim, kajti anketirani v tem timu so se najbolj strinjali z vprašalnikom. Pri obeh timih imajo dobro določene cilje in naloge, sodelavci dobro sodelujejo, vodja jih pri delu vzpodbuja, prav tako vlada odprta komunikacija med timi, ki pomaga da timi sproti rešujejo probleme če do teh prihaja.

Za tretji tim lahko odgovorimo na naslednja vprašanja: Po čemu se odlikuje uspešen tim? Kako v uspešnem timu sodelavci sodelujejo? Kakšen vpliv na tim ima dvo-smerna, odprta komunikacija? Ostala raziskovalna vprašanja ne moremo odgovoriti, kajti anketirani se s tem niso se strinjali oziroma je bilo strinjanje s tem le delno. Tako da tudi ne moremo rekli, da je tretji tim uspešen tim. Rezultati kažejo, da gre pri tretjem timu gre bolj za delovno skupino kot za tim.

Na podlagi raziskave lahko podamo nekaj predlogov za izboljšanje delovanje tretjega tima. V timu in na splošno bi bilo potrebno izvesti tečaje t.i. team buildinga, ki bi pomagali povečati učinkovitost tima. Udeležili bi se jih vsi člani tima in vodje, da se naučijo kako poteka timsko delo.

5 Razprava

Že od nekdaj vemo, kako je za uspešnost neke skupine, organizacije ali podjetja pravzaprav velikokrat odločilno prav medsebojno sodelovanje. Pa vendarle, kaj se je zgodilo v zadnjem času, da o tem danes toliko govorimo in slišimo.

In tega vprašanja se v zadnjem času vse bolj zavedajo. Dobiček podjetja še zdaleč ne bo več edino merilo. Stopamo v novo obdobje, ko v ospredje prihajajo vrednote kot so dobri odnosi, predanost, zaupanje in komunikacija med sodelavci ter osebna odgovornost.

Kako pa se lahko temu približamo? Da bi dosegli te vrednote moramo prvo pričeti pri sebi, saj kot vsak posameznik lahko znatno vplivamo na medsebojne odnose ter z svojim načinom komuniciranja pripomoremo k boljši klimi v podjetju. Zelo nesmiselno bi bilo delo v timu, če med člani ne bi bilo medsebojnega sodelovanja, saj si med seboj izmenjujejo informacije in vire pomembne za delovanje ter oblikovanje ciljev.

Timsko delo pomeni način organiziranja dela za podjetja, da se prilagajajo spremembam in ostajajo na trgu konkurenčni. Timi ponujajo večjo učinkovitost, kakovost in odzivnost podjetja. Prav tako imajo timi pozitiven vpliv na zaposlene v podjetju. S timskim delom se poveča pripadnost zaposlenih podjetju, njihovo zadovoljstvo, kajti v timu razvijajo svojo kreativnost in talent.

Človeški odnosi so zapletena reč, zato učinkoviti timi ne nastanejo čez noč. Najbolje je začeti z oblikovanjem timov, ki znajo ustvariti dodano vrednost. Skupaj poiščemo sodelavce, ki niso raznoliki le po znanjih, temveč tudi po sposobnostih in osebnostnih lastnostih.

Nato poskrbimo, da se medsebojne razlike odrazijo v večji kreativnosti in ne v bolj pogostih konfliktih. Skupaj z naročniki oblikujemo sproščene in poučne team building delavnice s trajnimi učinki. Najprej zagotovimo primerno vzdušje in odprto komunikacijo. Ob pravem trenutku dodamo vprašalnike in poslovne simulacije, s katerimi se zaposleni naučijo veliko novega o sebi in drugih. Ko je komunikacija dovolj iskrena, na plan potegnemo zaprašene konflikte in jih očistimo z novimi spoznanji.

Najpomembnejši član tima je njegov vodja, ki nima lahke naloge. Hkrati mora poskrbeti za avtoriteto, doseganje ciljev, primerno klimo in kreativnost zaposlenih. Ker je vodja pogosto tudi starš, partner in prijatelj, potrebuje še dovolj energije za za-

sebno življenje. S kombinacijo delavnic in coachinga poskrbimo, da je njegovo delo bolj učinkovito, življenje pa bolj uravnoteženo.

Uvajanje timskega dela je za podjetje zelo koristno, saj lahko s pomočjo timov rešujemo probleme, ki se dogaja znotraj in zunaj podjetja. Timi bodo v prihodnosti še bolj pomembni kot danes. Tudi pri nas se podjetje zavedaj, da bodo mogli seči po bolj učinkovitih metodah dela od teh, ki jih imajo v podjetju.

LITERATURA

1. <http://www.nkd.com> [Citirano 20. 01. 2017 ob 11.00 uri].
2. <http://www.kainoto.com/marketing-trzenje-clanki/motivacija> [Citirano 20. 01. 2017 ob 11.00 uri].
3. https://sl.wikipedia.org/wiki/Komunikacija_na_delovnem_mestu [Citirano 20. 01. 2017 ob 11.00 uri].
4. Kavčič, B. (1996). *Teamsko delo kot konkurenčna prednost*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Lynn, I. (2003). *The Winning Partnership*. Ljubljana: GV Založba.
7. Možina, S. et al. (2002). *Delo v teamu, skupini*. Radovljica: Didakta.
8. Praper, P. (2001). *Timsko delo in skupinski procesi*. Ljubljana: Dedalus.
9. Rožman, R. et al. (2002). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Prvostupnici Visoke škole Virovitica na tržištu rada

UDK 331.5(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: tržište rada, ekonomija znanja, zapošljivost, prvostupnik

POVZETEK - Tržište rada ima najvažniju ulogu u određivanju životnog standarda građana, a zaposlenost i proizvodnost rada bitno određuju proizvodne mogućnosti gospodarstva. Zbog toga je to područje od posebnog interesa za nositelje ekonomske politike, te je tržište rada na osobit način regulirano i na njemu su uspostavljene specifične institucije. Tranzicijski procesi u Hrvatskoj, na koje se nadovezala svjetska gospodarska kriza, imali su za posljedicu smanjivanje gospodarske aktivnosti i nagli pad zaposlenosti. S druge strane, današnje organizacije prihvatile su ljude, a ne novac, zgrade ili opremu za ključnu diferencijaciju poslovnih subjekata i njihovu uspješnost. Suvremene ekonomije nazivaju se i ekonomijama znanja u kojima ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita. Trajne konkurentne prednosti u globalnoj ekonomiji su često lokalne jer proizlaze iz koncentracije visoko specijaliziranih sposobnosti i znanja. Cilj ovog rada je pokazati položaj prvostupnika Visoke škole Virovitica na regionalnom tržištu rada od kojih se kao najvažniji parametri razmatraju njihova zapošljivost i njeno trajanje.

UDK 331.5(497.5)

KEY WORDS: labour market, economy of knowledge, employability, first-cycle graduate

ABSTRACT - Labour market has the most important role in determination of citizens' standard of living, while employability and labour productivity substantially determine production possibilities of the economy. That is the reason why this area is specifically interesting for policy makers in economy and why labour market is regulated in specific way with specific institutions established on it. Transition processes in Croatia, followed up by global economic crisis, resulted with reduced economic activity and rapid drop in employment. On the other side, nowadays organisations accepted people, but not money, buildings or equipment for crucial differentiation of businesses and their performance. Modern economies are known as economies of knowledge, in which people are key lever for earning profits. Durable competitive advantages in global economy are often local because they are result of highly specialised skills and knowledge. The aim of this article is to show the position of first-cycle graduates of College in Virovitica on the regional labour market, with their employability and its duration as the most important parameters.

1 Uvod

U kakvom je stanju ekonomija najbolje je utvrditi ako pogledamo koliki je ukupni dohodak svih subjekata ekonomije. Tome služi bruto domaći proizvod - BDP. To je brojka koju dobijete kad mjerni štap novca primijenite na različite robe i usluge - od jabuka do flauta - koje neka zemlja proizvodi služeći se svojom zemljom, radom i kapitalom (Samuelson i Nordhaus, 2007). Za BDP se može reći i da je tržišna vrijednost svih finalnih roba i usluga proizvedenih u nekoj zemlji tijekom danog razdoblja (Mankiw, 2006).

Viši BDP osigurava i viši standard, tako da se BDP može promatrati i kao mjerilo kvalitete življenja. Objasniti velike razlike u životnom standardu od zemlje do zemlje, na neki je način jednostavno. Objasnjenje se može sažeti u jednu riječ - proizvodnost rada. Proizvodnost rada je količina roba i usluga koju radnik proizvede po satu, a pro-

izvodnost rada određuje fizički kapital (alat potreban za rad), prirodna bogatstva, tehnološko znanje i ljudski kapital. Ljudski kapital označava znanja i vještine koje radnici steknu obrazovanjem. Valja primjetiti kako su fizički kapital i ljudski kapital proizvedeni i povećavaju sposobnost nacije da proizvode robe i usluge (Mankiw, 2006). U novom mileniju, u ekonomiji znanja ljudi su postali poluga za ostvarivanje profita (i rast BDP-a) i predstavljaju najvažniji resurs (Sikavica et al., 2008).

1.1 Tržište rada

Potražnja za radom ovisi o potražnji za proizvodom, odnosno uslugom u čijoj je proizvodnji taj rad potreban. Zbog toga se i govori da je potražnja za radom izvedena potražnja (Čavrak, 2011). Zaposlenost i proizvodnost rada bitno određuju proizvodne mogućnosti nacionalne ekonomije. Zato je to područje od posebnog interesa za nositelje ekonomske politike, te je tržište rada na osobit način regulirano i na njemu su uspostavljene specifične institucije (Čavrak, ur., 2011). Iako su u Hrvatskoj tržišne slobode i slobodno tržište kao i poduzetništvo ustavne kategorije, tržište rada je značajno regulirano do strane države i to prije svega: Zakonom o radu, Zakonom o minimalnoj plaći, politikama Vlade RH, Ministarstva rada i mirovinskog sustava i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Ipak od 2007. godine politika EU-a stvara pritisak na liberalizaciju i ovog tržišta posebno naglašavajući pitanje dereguliranja nacionalnih radnopravnih standarda te odnos standardnog ugovora o radu i atipičnih ugovora o radu. Fleksigurnost je tako odgovor EU-a kao optimalno rješenje koje omogućava fleksibilne oblike rada, s jedne strane, te sigurnost zaposlenja, s druge strane (Laleta i Bodiroga - Vukobrat, 2016).

1.2 Nezaposlenost

Porastom nezaposlenosti gospodarstvo odbacuje dobra i usluge koje bi nezaposleni radnici mogli proizvesti. Ekonomski gubici tijekom razdoblja visoke nezaposlenosti najveći su gubici u modernom gospodarstvu i višestruko su veći od neučinkovitosti zbog mikroekonomskih gubitaka, monopola, carina i kvota.

Prema uputama International labour Organisation (ILO-a), standardna međunarodna definicija nezaposlenosti obuhvaća sve osobe starije od dobne granice određene za mjerenje ekonomski aktivnog stanovništva, koje su (1.) tijekom referentnog razdoblja bile bez posla, (2.) tijekom tog razdoblja bile u svakom trenutku na raspolaganju za posao, te (3.) tražile posao, poduzimale određene korake u cilju pronalaženja posla (<http://mjesecc.ffzg.hr/nezaposlenost/1.1.html>).

Mjera za nezaposlenost je stopa nezaposlenosti koja predstavlja omjer broja nezaposlenih i ukupno raspoloživih resursa radne snage izražen kao postotak (<http://mjesecc.ffzg.hr/nezaposlenost/1.1.html>). Obzirom na načine prikupljanja podataka stopa nezaposlenosti može se promatrati kao statistička ili kao anketna.

Prema najnovijim podacima stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj iznosi 14,6 % i treća je najveća stopa nezaposlenosti u EU, nakon Gračke od 24,2 % i Španjolske 20,1 %.

Za usporedbu najniže stope nezaposlenosti bilježe Češka 4,1 % i Njemačka s 4,2 %. Stopa nezaposlenosti mladih u dobnoj skupini do 25 godina u Hrvatskoj iznosi 39 %, a u EU 19 %. Najniže stope nezaposlenosti među mladima imaju Njemačka 7 %, Malta 8,9 % i Češka 9,5 % (<http://www.mrms.hr/nezaposlenost/>). Ako se zna da se prirodna (normalna) stopa nezaposlenosti kreće od 3 % do 5 %, a stope od 6 % do 7 % ukazuju na ozbiljne poremećaje u nacionalnoj ekonomiji, tada prethodni podaci govore sami za sebe.

Nezaposlenost nije na svim područjima Republike Hrvatske podjednako izražena. Neka područja nalaze se ispod prosjeka stope nezaposlenosti, dok su neka izrazito u nepovoljnom položaju. Virovitičko-podravska županija (u kojoj je središte Visoke škole Virovitica) ima najveću stopu nezaposlenosti u Hrvatskoj od 33,39 %, susjedna županija Bjelovarsko-bilogorska ima stopu od 31,00 %, a Osječko-baranjska 30,35 % (Vandura ur., 2015). Na ove podatke je potrebno ukazati jer najveći broj studenata Visoke škole Virovitica koji su sudjelovali u istraživanju koje je predmet ovog rada, dolaze upravo iz ovih županija.

Među brojnim mjerama aktivne politike zapošljavanja koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje treba istaknuti mjeru »stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa« koju je koristilo tijekom 2016. godine 27.957 korisnika ili 47 % (<http://www.hzz.hr/default.aspx?id=10023>). Ova mjera pridonijela je rastu zaposlenosti na koju se odnosi otprilike jedna trećina povećanja broja zaposlenih (Hrvatska narodna banka, 2016).

1.3 Visoko obrazovanje u Hrvatskoj

Više je razloga zbog kojih obrazovanje u najvećem broju zemalja uživa poseban položaj (Babić et al. 2006):

- obrazovanje je jedan od glavnih čimbenika važnih za stvaranje suvremenog gospodarstva utemeljenog na znanju;
- učinak više razine obrazovanja na rast BDP-a i stopu nezaposlenosti;
- obrazovanje ima važan utjecaj i na socijalno uključivanje.

Istraživanja su pokazala da postoji slaba veza između povećanja prosječnog broja školovanja u nekoj zemlji i njezina ekonomskog rasta. Što je najvažnije ukazuju da kvaliteta nastave (a ne količina) u sustavu obrazovanja najviše utječe na ekonomski rast (Dufour i Curtis, 2012).

Povijesno, tranzicija gospodarskog sustava u Republici Hrvatskoj s planske na tržišnu ekonomiju imala je svoj utjecaj i na tranziciju sustava visokog obrazovanja. Veza između obrazovanja i tržišta rada ulazi u žarište političkih i akademskih rasprava. Na tom tranzicijskom putu i putu priključivanja EU najvažnije promjene u sustavu visokog obrazovanja su:

- potpisivanje Bolonjske deklaracije i usklađivanje studijskih programa s bolonjskim procesom i
- promoviranje poduzetništva u sustavu visokog obrazovanja tako da se uz javne osnivanje i privatne visokoškolske institucije.

Tako se danas visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj provodi kroz sveučilišne i stručne studije. Sveučilišni studij osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te ih osposobljava za razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća. Stručni studij pruža studentima primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja i osposobljava ih za neposredno uključivanje u radni odnos. U Republici Hrvatskoj trenutno djeluje 119 visokih učilišta sa statusom ustanove: 8 javnih sveučilišta, 2 privatna sveučilišta, 68 fakulteta i umjetničkih akademija te 1 sveučilišni centar sa javnim sveučilištima, 4 privatna veleučilišta, 11 javnih veleučilišta, 22 privatne visoke škole i 3 javne visoke škole (<https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista>).

1.4 Visoka škola u Virovitici

Visoka škola u Virovitici jedna je od tri javne visoke škole u Republici Hrvatskoj osnovana odlukom Vlade RH 2007. godine. Izvodi: prijediplomske stručne studije menadžmenta, smjer informatički menadžment i smjer menadžment ruralnog turizma; prijediplomski stručni studij poduzetništva, smjer poduzetništvo usluga; prijediplomski stručni studij računarstva, smjer programsko inženjerstvo; specijalistički diplomski studij menadžment, smjerovi destinacijski menadžment i menadžment malih i srednjih poduzeća.

Do sada su sa Zakonom o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO) usklađeni stručni prijediplomski studij menadžment ruralnog turizma i stručni prijediplomski studij poduzetništva. HKO je instrument uređenja sustava kvalifikacija u Republici Hrvatskoj koji osigurava jasnoću, pristupanje stjecanju, utemeljeno stjecanje, prohodnost i kvalitetu kvalifikacija, kao i povezivanje razina kvalifikacija u Republici Hrvatskoj s razinama kvalifikacija Europskog kvalifikacijskog okvira i posredno s razinama kvalifikacija drugih zemalja.

2 Metodologija

Cilj istraživanja je istražiti zapošljivost prvostupnika Visoke škole Virovitica.

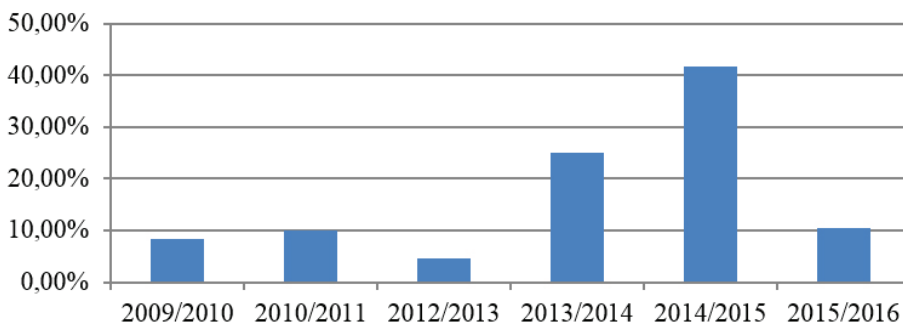
Polazne hipoteze su H1: prvostupnici Visoke škole Virovitica imaju zadovoljavajuću stopu nezaposlenosti; H2: zaposleni prvostupnici Visoke škole Virovitica ostvaruju zadovoljavajuću razinu kvalitete posla sukladno njihovim kompetencijama.

Dva su osnovna načina prikupljanja podataka o nezaposlenima. Prvi se odnosi na evidenciju nezaposlenih prijavljenih na zavodu za zapošljavanje, a drugi na anketiranje uzorka radne snage. Istraživanje je provedeno metodom ankete. Anketa je provedena na slučajnom uzorku od 12 prvostupnika iz svake akademske godine u koje su do sada promovirani prvostupnici. Anketa je provedena tijekom mjeseca studenog 2016. godine anketnim upitnikom dostavljenim e-mailom. Od ukupno 84 ispitanika anketu je popunilo njih 48 ili 57 %. Zbog pokretljivosti prvostupnika ovaj

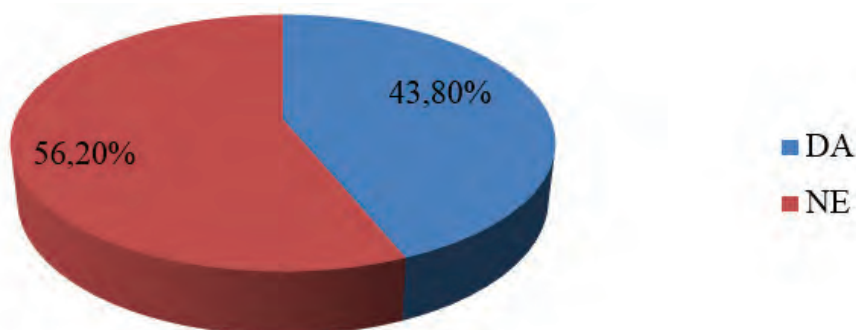
odaziv može se smatrati zadovoljavajućim. Ovo tim prije ako se uzme u obzir odaziv od 20 % anketiranih u Istraživanju o zadovoljstvu studenata studijskim programima i spremnosti za tržište rada koju je provela AZVO - Agencija za znanost i visoko obrazovanje (<https://www.azvo.hr/hr/publikacije>).

3 Rezultati

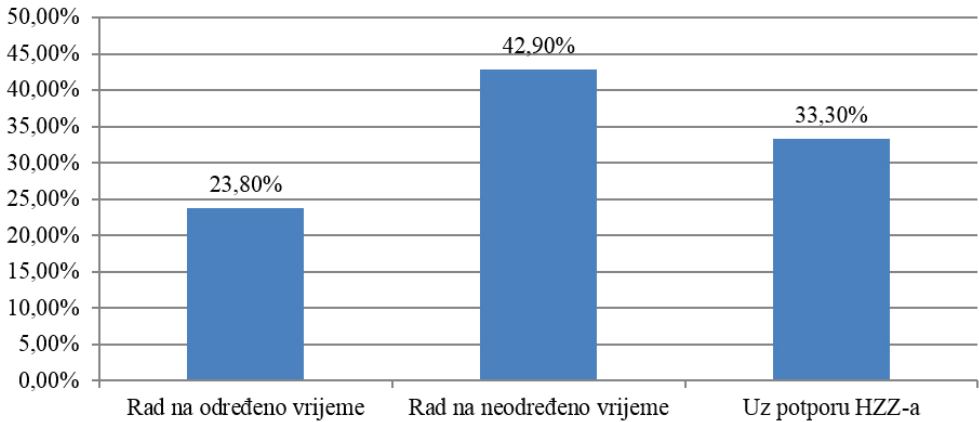
Graf 1: Godina završetka studija na Visokoj školi Virovitica



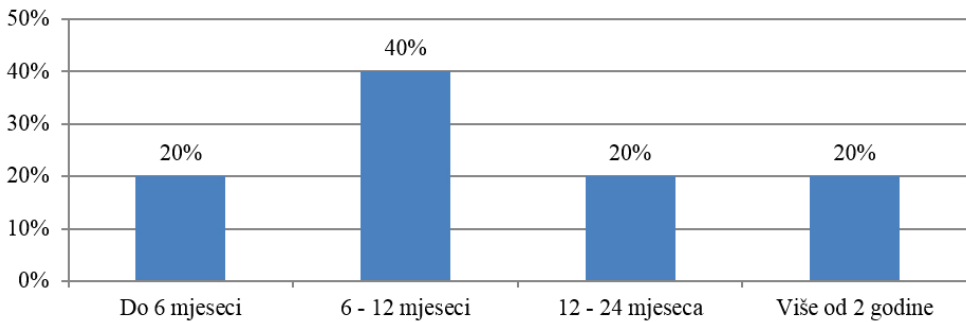
Graf 2: Zapošljivost nakon završetka studija na Visokoj školi Virovitica



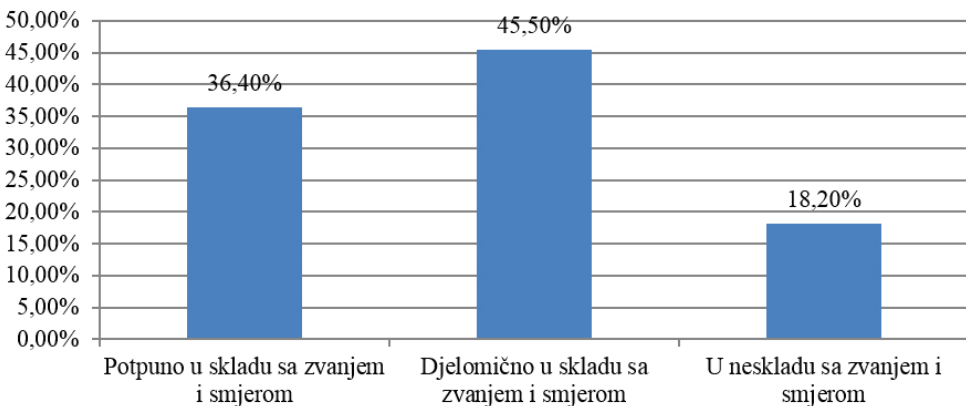
Graf 3: Status radnog odnosa



Graf 4: Trajanje zaposlenosti



Graf 5: Sukladnost poslova sa stečenim kompetencijama



4 Analiza

Anketa ukazuje na 44 % zaposlenih prvostupnika, odnosno na anketnu stopu nezaposlenosti od 56 %. Stopu nezaposlenosti potrebno je korigirati za 10 % studenata koji se nalaze izvan radne snage zbog nastavka školovanja tako da se anketna stopa nezaposlenosti prvostupnika Visoke škole Virovitica procjenjuje na 46 %. (Samo na Visokoj školi Virovitica na specijalističkim diplomskom stručnom studiju Menadžmenta studij je nastavilo 60 prvostupnika. Broj prvostupnika koji su nastavili studij na drugim visokoškolskim ustanovama nije uključen u ovu analizu.)

Raspravljajući visinu stope nezaposlenosti prvostupnika Visoke škole Virovitica valja uzeti u obzir:

- 10 % prvostupnika steklo je taj status krajem akademske 2015./2016. godine i nisu se u tako kratkom vremenu mogli zaposliti;
- visoku stopu nezaposlenosti na razini Republike Hrvatske od 14,6 %, kao i visoku stopu nezaposlenosti na lokalnom tržištu Virovitičko-podravske županije 33,39 %, Bjelovarsko-bilogorske županije 31 % i Osječko-baranjske županije 30,35 %;
- visokoku stopu nezaposlenosti među mladim u Republici Hrvatskoj od 39 %.

Status radnog odnosa od 43 % zaposlenih na neodređeno radno vrijeme, 24 % na određeno vrijeme i 33 % bez zasnivanja radnog odnosa uz potporu zavoda za zapošljavanje može se smatrati dobrim, tim prije ako se znaju pritisci na liberalizaciju tržišta radne snage i tendencije fleksibilizacije radne snage koje se prije svega očituju u povećanom udjelu radnih odnosa na određeno vrijeme.

Duljinu radnog staža od 12 mjeseci do više od 2 godine ostvaruje 40 % zaposlenih. Što se tiče sukladnosti poslova na kojima su zaposleni prvostupnici sa stečenim kompetencijama 36,4 % ih smatra potpuno sukladnim, 45,5 % djelomičnom sukladnim, a 18,2 % u neskladu.

Promatrajući status radnog odnosa, duljinu radnog staža i sukladnost poslova sa stečenim kompetencijama, kao varijable kvalitete posla, može se zaključiti da oni prvostupnici koji su se zaposlili imaju posao zadovoljavajuće kvalitete.

5 Zaključak

Uvažavajući prethodno može se reći da rezultati potvrđuju hipoteze H1: prvostupnici Visoke škole Virovitica imaju zadovoljavajuću stopu nezaposlenosti, i H2: zaposleni prvostupnici Visoke škole Virovitica ostvaruju zadovoljavajuću razinu kvalitete posla sukladno njihovim kompetencijama.

Visoka škola Virovitica uvažava i prati sve posebnosti tržišta rada i sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Kvaliteta nastave, prilagođavanje studijskih

programa potrebama tržišta rada kao i njihovo usklađivanje sa HKO-om najvažnije su odrednice strategije Visoke škole Virovitica i njenog sprovođenja. Prvostupnici Visoke škole Virovitica svojim znanjem doprinose rastu BDP-a kako na lokanoj, tako i na nacionalnoj razini.

LITERATURA

1. Babić, Z., Matković, T. in Šošić, V. (2006). Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 16, 108, str. 26–65.
2. Čavrak, V. (2011). *Gospodarstvo Hrvatske*. Zagreb: Politička kultura.
3. Dufour, B. i Curtis, W. (2012). *Studij odgojno-obrazovnih znanosti: uvod u ključne discipline*. Zagreb: EDUCA.
4. Hrvatska narodna banka (2016). *Polugodišnja informacija*. Zagreb: HNB.
5. <http://mjesece.ffzg.hr/nezaposlenost/1.1.html> [Citirano 08. 02. 2017].
6. <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=10023> [Citirano 20. 02. 2017].
7. <http://www.mrms.hr/nezaposlenost/> [Citirano 08. 02. 2017].
8. <https://www.azvo.hr/hr/publikacije> [Citirano 20. 02. 2017].
9. <https://www.azvo.hr/hr/viroko-obrazovanje/visoka-ucilista> [Citirano 28. 02. 2017].
10. Laleta, S. i Bodiroga - Vukobrat, N. (2016). Fleksigurnost i (de)regulacija tržišta rada. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 37, 1, str. 33–69.
11. Mankiw, N. G. (2006). *Osnove ekonomije*. Zagreb: MATE d.o.o.
12. Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. D. (2007). *Ekonomija*, osamnaesto izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
13. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. in Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Vandura, M. (2015). *Karakteristike gospodarstva Virovitičko-podravске županije*. Virovitica: Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora Virovitica.

Promena organizacione kulture kao faktor uspeha

UDK 005.73+005.336.1

KLJUČNE REČI: organizaciona kultura, promena, Denisonov model, Srbija

POVZETEK - Novi uslovi poslovanja, koje je sa sobom doneo proces globalizacije, zahtevaju nova organizaciona ponašanja. U eri promena, na tržištu neće opstati ni najmoćniji, ni najveći, već oni koji se uspešno prilagođavaju promenama. U cilju opstanaka, mnoge organizacije pristupile su promeni svoje organizacione kulture kao integrativnom sredstvu koje reguliše ponašanja članova organizacije i prožima sve njene aktivnosti. U radu će biti prikazani rezultati istraživanja o organizacionim kulturama u Republici Srbiji. Istraživanje je urađeno po modelu Denisona, na uzorku od hiljadu ispitanika. Rezultati istraživanja, dobijeni deskriptivnom analizom, pokazuju da u privrednim društvima u Republici Srbiji postoji izbalansiranost pojedinačnih faktora organizacione kulture (misije, konzistencije u radu, uključivanja zaposlenih i adaptabilnosti), što je prema pomenutom modelu poželjna karakteristika savremenih privrednih društava, ali i da prostora za njihovo unapređenje i uvođenje promena ima.

UDC 005.73+005.336.1

KEY WORDS: organisational culture, change, Denison model, Serbia

ABSTRACT - Modern conditions of business, generated by globalisation, require a new organisational behaviour. In the era of change, neither the most powerful, nor the biggest will survive on the market, but those who can successfully adapt to changes. In order to survive, many organisations have accessed the change of the organisational culture as an integrative tool that regulates the behaviour of members of the organisation, and permeates all its activities. The paper will present the results of a research on organisational culture in the Republic of Serbia. The research was conducted on the model of Denison, on a sample of one thousand respondents. The results, obtained by descriptive analysis, show that there is a balance of individual factors of organisational culture (mission, consistency in work, employee involvement and adaptability) in companies in the Republic of Serbia, which is, according to the mentioned model, a desirable feature of modern companies, however, still leaving space for their promotion and introduction of changes.

1 Uvod

Fenomen organizacione kulture koji predstavlja integrativno sredstvo regulisanja ponašanja članova organizacije i prožima sve njene aktivnosti kao specifičan katalizator rasta i razvoja privrednog društva postao je, u vremenu obeleženom neizvesnom budućnošću i stalnim promenama, značajno zastupljen u hijerarhijskoj strukturi problema organizacije privrednih subjekata. Naime, mnoge organizacione kulture pokazale su se kao disfunkcionalne jer u vremenu brzih promena doslednost ponašanja i duboko ukorenjene vrednosti više nisu poželjne. Organizacije koje odgovorno razmišljaju o svojoj budućnosti pristupile su promeni svoje organizacione kulture. Organizacije koje se promenama opiru rizikuju da im sopstvena arogancija potkopa ranije uspehe.

Ključne tendencije savremene organizacione kulture su: orijentacija na ljude; orijentacija na akciju; orijentacija na fleksibilnu, adaptibilnu organizaciju; orijentacija na vrednost; orijentacija na uspeh; orijentacija na potrošače; orijentacija na autonomiju (konkurencija ideja, jačanje samokontrole i samodiscipline, afirmacija projekata, inovacija itd) - orijentacija na ljudsku dimenziju organizacije.

2 Promena organizacione kulture

U istraživanju sprovedenom 2009. godine u Nemačkoj među 157 menadžera, 45 % ispitanika navelo je da kultura preduzeća ima visok značaj za uspeh, a 24 % da ima vrlo veliki (izuzetan) značaj (Rahimić, 2012). Menadžeri danas duboko veruju da ključ dugotrajnog uspeha ne leži u pojedinim strategijama ili u delotvornom upravljanju resursima, nego u do sada uveliko zanemarenoj dimenziji upravljanja, kulturnoj dimenziji (Cardona i Rey, 2009).

Organizaciona kultura mora biti odgovarajuća okolnostima u kojima privredno društvo posluje. U suprotnom, kultura organizaciji pre može postati teško breme nego sredstvo koje će joj doneti prosperitet i dugovečnost. Tako na primer danas nedostatak bilo kakve inicijative ili inovativnog razmišljanja ukazuje na nezdravu kulturu (Meghan, 2014) koju treba menjati jer se ugrožava opstanak i trajanje organizacije. Kompanija treba da prepozna trenutak kada njeno uobičajeno poslovanje više nije korisno i ne donosi željene performance i pokrene promenu. Moyce Cliff (2015) navodi da problem sa kulturom obično predstavlja slona u sobi, a ne iglu u plastu sena, tako da bi ga trebalo lako uočiti.

Jake kulture dobro su poslovale u prošlosti, ali postaju ozbiljna prepreka i teret u svaremenim okolnostima. Primer jakih kultura su kompanije u Srbiji koje su decenijama poslovale u okolnostima koje su podrazumevale sigurnost i stabilnost što im je omogućavalo da rade na određeni ustaljeni način, bez promena. Tako su se u domaćim kompanijama duboko ukorenili određeni principi i vrednosti koji se primenjuju u poslovanju i od kojih se teško odstupa i koji danas predstavljaju najozbiljniju prepreku razvoju organizacionih kultura u srpskim kompanijama. U tome se slažu i autori koji u radu *The impact of organizational culture on economic indices – A study in Serbian companies* ističu da je nivo organizacione kulture u Srbiji veoma nizak i da postoji nepovoljna baza u nacionalnoj kulturi (Nikolić i sod., 2011), što celokupnu situaciju čini znatno kompleksnijom.

Važnost promene organizacione kulture jeste u tome što se ona smatra ključnom za druge organizacione promene (npr. reinženjering, TQM).

Promena kulture jeste pravi izazov za organizaciju, koji često opisuju i kao brutalan proces (Moyce, 2015), jer ljudi prirodno pružaju otpor promenama, ali su nagrade koje slede velike. Jednostavno bez promena kulture malo je nade za trajni napredak

u organizacionim performansama (Cameron i Quinn, 2006), odnosno od svih vrsta poslovnih promena, promena kulture donosi najznačajnije rezultate (Moyce, 2015).

3 Istraživanje

Da bismo dobili sliku organizacionih kultura u srpskim kompanijama, sproveli smo istraživanje na uzorku od 1,000 ispitanika zaposlenih u 29 gradova u Srbiji.

Upitnik u formi Likertove skale za merenje stavova (1 – nikako se ne slažem, 2 – pretežno se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – pretežno se slažem, 5 – slažem se u potpunosti), rađen po modelu Denisona (Denison i Neale, 1999) uz neznatnu modifikaciju stavova, korišćen je za prikupljanje podataka. Upitnik je de-ljen u direktnom kontaktu sa ispitanicima i putem društvene mreže facebook. Istra-živanje je sprovedeno u periodu od novembra 2014. do novembra 2015. godine. Podaci su analizirani i interpretirani korišćenjem programa IBMSPSS Statistics 21.

Osnovna hipoteza istraživanja je: U privrednim društvima u RS postoji izbalansira-nost pojedinačnih karakteristika organizacione kulture.

Za testiranje postavljene hipoteze korišćena je deskriptivna analiza.

3.1 Uzorak istraživanja

Tabela 1: Opis ličnih karakteristika uzorka

		<i>Frekvencija</i>	<i>Procenat</i>
Pol	muški	520	52
	ženski	460	46
	nedostaje	20	2
Starost	18-30	340	34
	31-40	380	38
	41-50	190	19
	41-60	80	8
	preko 60 godina	10	1
Stručna sprema	srednja/visoko kvalifikovan radnik	420	42
	viša škola	270	27
	fakultet	200	20
	master	90	9
	doktor	20	2
Radni staž	do 5	350	35
	6-15	390	39
	16-25	160	16
	26-35	90	9
	preko 35	10	1

Pozicija na poslu	radnik	640	64
	menadžer nižeg nivoa	190	19
	menadžer srednjeg nivoa	90	9
	menadžer višeg nivoa	80	8

Tabela 2: Opis kompanije

		<i>Frekvencija</i>	<i>Procenat</i>
	mikro	200	20
Veličina kompanije	malo	171	17.1
	srednje	338	33.8
	veliko	291	29.1
Delatnost kompanije	usluge	204	20.4
	državna uprava i obavezno socijalno osiguranje	178	17.8
	proizvodnja	140	14
	obrazovanje	116	11.6
	finansije i osiguranje	84	8.4
	saobraćaj i skladištenje	66	6.6
	smeštaj i ishrana	47	4.7
	zdravstvena i socijalna zaštita	43	4.3
	informisanje i komunikacije	39	3.9
	administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	36	3.6
	stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	26	2.6
	umetnost, zabava i rekreacija	19	1.9
	poslovi sa nekretninama	2	0.2
	Vlasništvo kompanije	domaća	860
strana		140	14
Struktura vlasništva kompanije	privatno	520	52
	državno	440	44
	društveno	40	4

3.2 Rezultati deskriptivne analize

U tabeli 1 su dati podaci centralne tendencije (srednje vrednosti) i standardnog odstupanja (standardne devijacije) koji se odnose na stavove kojim se opisuju faktori organizacione kulture za uzorak veličine 1000 ispitanika.

Tabela 3: Ocene stavova faktora »misije«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Postoji dugoročna svrha postojanja firme i njen pravac razvoja	3,99	1,051
Naša strategija je vodeća i druge organizacije nastoje da nas slede i promene načine kojima se takmiče u poslovanju	3,44	1,153
Postoji jasna misija koja daje značenje i pravac našem radu	3,88	1,133
U našoj firmi postoji jasna strategija za budućnost	3,63	1,210
Naš strategijski pravac mi je potpuno jasan	3,76	1,222
Lideri firme postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni	3,50	1,233
U firmi postoji široka saglasnost o ciljevima	3,45	1,175
Rukovodstvo je definisalo i objavilo ciljeve koje pokušavamo da dostignemo	3,64	1,247
Neprekidno pratimo naš napredak prema postavljenim ciljevima	3,69	1,161
Ljudi razumeju šta je potrebno uraditi u preduzeću da bi se uspelo na duži rok	3,45	1,150
Imamo zajedničku viziju onoga što će organizacija biti u budućnosti	3,28	1,253
Kratkoročna razmišljanja retko ugrožavaju našu dugoročnu misiju	3,32	1,177
Lideri preduzeća imaju dugoročna razmišljanja	3,63	1,321
Naša vizija kreira uzbuđenje i motivaciju za zaposlene	3,14	1,242
Sposobni smo da ostvarujemo kratkoročne zahteve bez kompromitovanja dugoročne vizije	3,62	1,093
Valid N (listwise)		

Prema dobijenim rezultatima (tabela 3) prosečna ocena misije u privrednim društvima u Republici Srbiji je 3,56 što što je nešto iznad srednje vrednosti između stava »niti se slažem, niti ne slažem« i »pretežno se slažem«.

Tabela 4: Ocene stavova faktora »uključenost zaposlenih«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Većina zaposlenih potpuno je uključena u svoj posao	3,45	1,281
Odluke se obično donose na nivou na kome su dostupne najbolje informacije	3,57	1,169
Informacije su dostupne, tako da svako može dobiti informaciju koja mu je potrebna	3,49	1,311
Svi zaposleni veruju da mogu imati pozitivan uticaj na organizaciju	3,43	1,252
U proces planiranja uključeni su svi do izvesne mere	2,95	1,316
Saradnja između različitih delova u organizaciji se aktivno ohrabruje	3,37	1,225
Ljudi rade kao da su deo tima	3,40	1,311
Da bi se posao uradio, timski rad se koristi više nego hijerarhija	3,42	1,331

Timovi su naši primarni temelji (oslonci) u radu	3,37	1,252
Posao je organizovan tako da svako može videti povezanost između svog posla i ciljeva organizacije	3,45	1,207
Autoriteti su delegirani, tako da ljudi mogu da deluju samostalno	3,22	1,263
Postoji kontinuirano investiranje u razvoj sposobnosti zaposlenih	3,01	1,293
Sposobnosti zaposlenih smatraju se značajnim izvorima konkurentske prednosti preduzeća	3,48	1,198
Na probleme retko nailazimo pošto imamo sve neophodne veštine za posao	3,08	1,185
Valid N (listwise)		

Prema dobijenim rezultatima (tabela 4) prosečna ocena uključivanja zaposlenih u privrednim društvima u Republici Srbiji je 3,34, što što je bliže vrednosti stava »niti se slažem, niti ne slažem«.

Tabela 5: Ocene stavova faktora »konzistencija«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Lideri i menadžeri rade ono što govore	3,23	1,308
Postoji karakterističan stil upravljanja i poseban model upravljačke prakse	3,47	1,188
Postoji jasan i konzistentan skup vrednosti koje usmeravaju način poslovanja	3,41	1,138
Ignorisanje ključnih vrednosti može nas dovesti u nevolju	3,85	1,219
Postoji etički kodeks koji usmerava, vodi naše ponašanje i govori nam šta je dobro, a šta loše	3,65	1,246
Kada se dogode neslaganja, nastojimo naći najbolje rešenje	3,76	1,211
Postoji »jaka« organizaciona kultura	3,41	1,254
Lako se dostiže saglasnost, čak i kod teških tema i ključnih pitanja	3,24	1,209
Postoji jasno slaganje oko pravog i pogrešnog puta na koji se stvari rade	3,42	1,129
Naš pristup poslu je veoma konzistentan i predvidiv, tj. postoje ustaljene radne procedure	3,85	1,111
Svi zaposleni imaju jednake šanse i mogućnosti za napredovanje	3,08	1,454
Lako se vrši koordinacija između različitih delova organizacije prilikom izrade projekata	3,39	1,151
Raditi sa nekim iz drugog dela organizacije nije kao raditi sa nekim iz drugog preduzeća	3,64	1,138
Postoji dobra usklađenost ciljeva na različitim nivoima	3,48	1,144
Valid N (listwise)		

Prema dobijenim rezultatima (tabela 5) prosečna ocena konzistencije u radu u privrednim društvima u Srbiji je 3,49 što je blizu srednje vrednosti između stava »niti se slažem, niti ne slažem« i »pretežno se slažem«.

Tabela 6: Ocene stavova faktora »adaptibilnost«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Načini na koji se stvari rade veoma su fleksibilni i laki za promenu	3,27	1,233
Uspešno odgovaramo na konkurenciju i promene u poslovnom okruženju	3,63	1,153
Novi i unapređeni načini rada se konstantno usvajaju	3,54	1,173
Pokušaji da se stvori promena retko se susreću sa otporom	3,29	1,154
Različiti delovi organizacije često saraduju u pravljenju promena	3,42	1,147
Potrebe i želje potrošača se prate i direktno utiču na odluke i poslovanje	3,55	1,229
Ohrabrujemo direktan kontakt sa kupcima od strane naših ljudi	3,82	1,173
Na neuspeh gledamo kao na mogućnost učenja i napredka	3,53	1,197
Inovacije i preuzimanje rizika se ohrabruju i nagrađuju	3,25	1,269
Učenje je značajan cilj u našem svakodnevnom radu	3,72	1,277
Upoznati smo sa radom drugih sektora u svakom trenutku	3,51	1,263
Valid N (listwise)		

Prema dobijenim rezultatima (tabela 6) prosečna ocena adaptibilnosti u privrednim društvima u Srbiji je 3,50, što predstavlja srednju vrednost između stava »niti se slažem, niti ne slažem« i »pretežno se slažem«.

Na osnovu poređenja dobijenih prosečnih ocena faktora organizacione kulture, može mozaključiti i time potvrditi hipotezu da u privrednim društvima u Srbiji postoji izbalansiranost pojedinačnih faktora organizacione kulture.

4 Zaključak

Izvori interesovanja za proučavanje organizacionih kultura nalaze se u činjenici da se ona smatra izuzetno značajnom za ostvarivanje dugoročne efektivnosti organizacije. Na značaju je posebno dobila sa početkom ekonomske krize i veruje se da će to interesovanje u budućnosti rasti obzirom da menadžeri organizacionu kulturu smatraju fenomenom od suštinske važnosti za kompetitivnost i stabilnost organizacija.

Rezultati istraživanja pokazali su da u privrednim društvima u Srbiji postoji balansirano pojedinačnih dimenzija organizacione kulture, što je u skladu sa Denisonovim modelom, ali takođe možemo zaključiti i da prostora za njihovo unapređenje ima. Ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala i radom na lakšem kreiranju, uvođenju i sprovođenju organizacionih promena organizacije bi dobile na svojoj fleksibilnosti, osobini koja je globlano postala najpoželjnija jer organizacijama omogućava da lako i adekvatno odgovore na sve izazove iz okruženja. Sa druge strane, poboljšanjem faktora stabilnosti kroz dobro definisane vrednosti i sistema poslovanja dobija se

na jedinstvenosti, a takve organizacije imaju veće izgleda za opstanak u kriznim razdobljima.

LITERATURA

1. Cameron, S. K. i Quinn, E. R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework, revised edition. San Francisco: The Jossey-Bass A Wiley Imprint.
2. Cardona, P. i Rey, C. (2009). Upravljanje pomoću misije. Zagreb: Mate.
3. Denison, R. D. i Neale, S. W. (1999). Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide. Spletna stran: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf. [Citirano 20. 10. 2014].
4. Meghan, O. (2014). How to change the world by changing your culture. Nonprofitworld, 32, št. 2.
5. Moyce, C. (2015). Culture change. Institute of Management Services.
6. Nikolić, M., Savić, M., Čočkalović, D., Vukonjanski, J. i Jovanović, D. (2011). The impact of organizational culture on economic indices – A study in Serbian companies. African Journal of Business Management, 5, št. 11, str. 4622–4635.
7. Rahimić, Z. (2012). Organizaciona kultura kao nematerijalna strategija motiviranja zaposlenih. 6. International conference BAM 2012 – Knowledge management, str. 144–152.

HRM kao značajan faktor za postizanje konkurentske prednosti uz radnu snagu

UDK 658.3:339.137.2

KLJUČNE REČI: HRM, konkurentska prednost, radna snaga

POVZETEK - Upravljanje ljudskim resursima je specifičan pristup za zapošljavanje koji nastoji postići konkurentsku prednost kroz strateški razvoj sposobne radne snage. HRM stimuliše svakog zaposlenika ka njegovom najvećem doprinosu u svrhu poslovanja. U radu se istražuju odnos između upravljanja ljudskim resursima i konkurentske prednosti. Ukupno 300 menadžera iz 30 različitih kompanija Bosne i Hercegovine su ispunili upitnik. Dizajn istraživačkog rada je istražiti zadati problem kroz anketna pitanja koja su fokusirana na upravljanje ljudskim resursima i konkurentsku prednost.

UDC 658.3:339.137.2

KEY WORDS: HRM, competitive advantage, workforce

ABSTRACT - Human resource management (HRM) is a distinctive approach to employment management, trying to achieve competitive advantage through strategic development of a highly committed and capable workforce. HRM prompts and stimulates every employee to make their fullest contribution for the purpose of business. This paper investigates the relationship between HRM and competitive advantage. A total of 300 managers from 30 various companies in Bosnia and Herzegovina completed the survey questionnaire. The purpose of this paper is to explore the given problem through the survey questions, focused on HRM and competitive advantage.

1 Uvod

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća (Porter, 2008). U tom smislu, već i sam koncept »upravljanja ljudskim potencijalima« znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću. Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate. Istraživanje ljudskog faktora uključuje znanstvenike s područja mnogih znanosti: psihologe, sociologe, ekonomiste, pravnike i druge. Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj cijelog istraživanja na području upravljanja ljudskim potencijalima, a to je poboljšanje gospodarske politike uopće. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom pred-

nošću. Ta je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.

2 Suvremeni trendovi upravljanja ljudskim potencijalima

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima. U skladu s time mijenjaju se i sadržaj i metode djelovanja na području upravljanja ljudskim potencijalima što je logično s obzirom na to da upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj maksimalno doprinijeti uspješnom radu i poslovanju poduzeća (Gojić, 1998, str. 347).

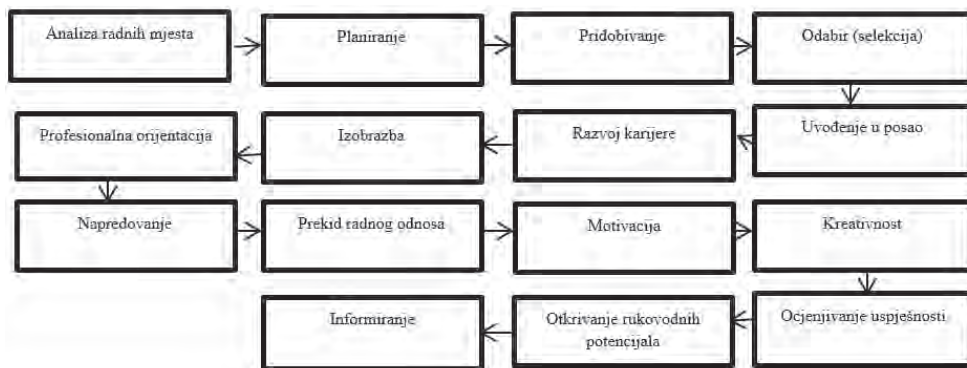
Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Jednostavna je formula efikasna, efektivna i ekonomična organizacija = zadovoljni zaposlenici.

Upravljanje ljudskim potencijalima dobiva ravnopravno mjesto u organizacijskom i strateškom smislu: ljudski potencijali postaju ključni čimbenik poslovnog uspjeha poduzeća, a ona poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate. Sve je veći naglasak na ulogu menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima.

Upravljanje ljudskim potencijalima utoliko je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ne može se napraviti jedan standard koji bi predstavljao mjerilo i služio kao primjer svim ostalima. Ljudska znanja, vještine, kreativnosti, motivacije, osobine ličnosti, toliko su različiti da menadžeri moraju stalno stjecati nova znanja, odnosno raditi na vlastitom usavršavanju kako bi bili uspješni u obavljanju svojih zadataka. Utoliko se i od njih očekuje stalno proširivanje obrazovanja i specijalizacija seminarima i kongresima koji se u razvijenim državama redovito održavaju, a koje vode teoretičari i praktičari

iz svih onih područja i znanstvenih disciplina koji menadžerima pomažu da upravljaju ljudskim potencijalima podignu na najviši mogući nivo.

Shema 1: Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Izvor: Buble, M. (2006). Management. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 209.

Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate.

3 HRM kao glavni factor organizacije za dostizanje konkurentske prednosti

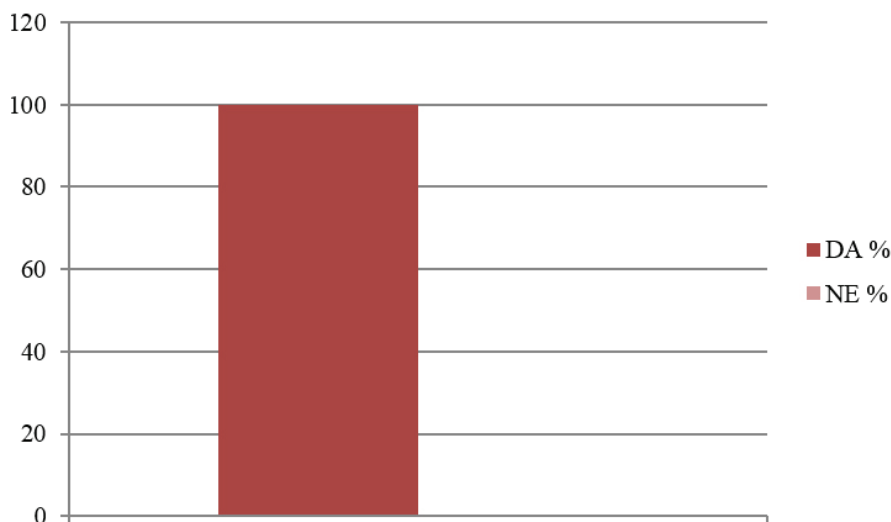
U današnje vrijeme promjena, na tržištu mogu opstati samo ona poduzeća koja im se najbrže prilagođavaju. Konkurentska sposobnost poduzeća u globalnom okruženju je postala jedini jamac njegovog budućeg djelovanja i opstanka. Najvažniji resurs su postali ljudi, a njihova znanja, vještine i sposobnosti su najvažnije organizacijske sposobnosti kojima poduzeća stječu konkurentsku prednost. Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Poduzeća bi trebala težiti stvaranju viših vrijednosti od konkurentskih i to najviše kroz razvoj ljudskih potencijala. Međutim, u današnje vrijeme kada su suočena sa sve sporijim rastom, mnoga poduzeća gube u toj utrci. Razlog tome je pojava sve većih, novih i starih, konkurenata koji se uspješnije prilagođavaju promjenama (Porter, 2008, str. 16).

U nastavku Alpeza je ukratko objasniti što je to zapravo konkurentska prednost i zašto se ljudi smatraju najvažnijim resursom te kako ih motivirati i osposobiti. Ključ uspjeha poslovanja poduzeća leži u uspostavljanju i održavanju konkurentske prednosti na tržištu. Konkurentska prednost je ključni koncept strateškog menadžmenta. Ona postoji kada poduzeće stvara više ekonomske vrijednosti u odnosu na svoje suparnike. Možemo je podijeliti na privremenu i održivu konkurentsku prednost.

Privremena je ona koja se odnosi na kraće vremensko razdoblje, dok se održiva odnosi na što duže vremensko razdoblje. Naravno da je poduzeću cilj steći održivu konkurentsku prednost, i to između ostalog, može postići dobrim upravljanjem ljudskim resursima. Konkurentsku prednost stječe pomoću dvije strategije, strategije diferencijacije ili strategije niskih troškova (Alpeza, 2010).

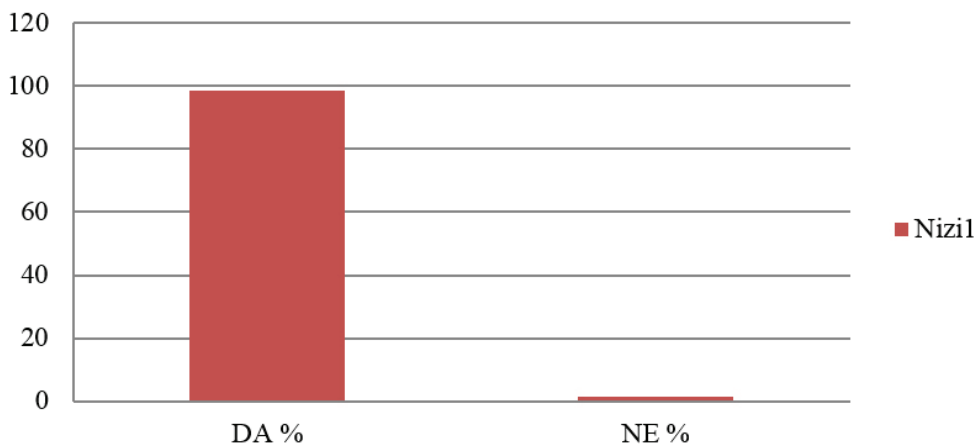
4 Analiza rezultata dvadeset kompanija uključujući viđenje 300 menadžera o ljudskim resursima kao glavnom faktoru orghanizacije

Graf 1: Prikaz rezultata prve stavke »Upravljanje ljudskim resursima je novi pristup upravljanja ljudima u našoj organizaciji«



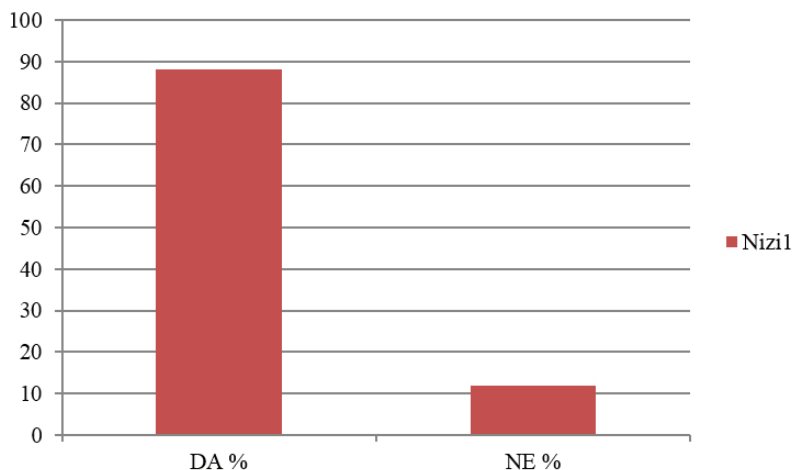
Graf 1 ukazuje na to da 20 kompanija uključujući 300 menadžera istih kompanija tvrde da (100 %) koriste pristup »upravljanje ljudskim resursima« za upravljanje zaposlenika u njihovoj organizaciji.

Graf 2: Prikaz rezultata druge stavke »U našoj kompaniji HRM je odgovoran za održavanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji«



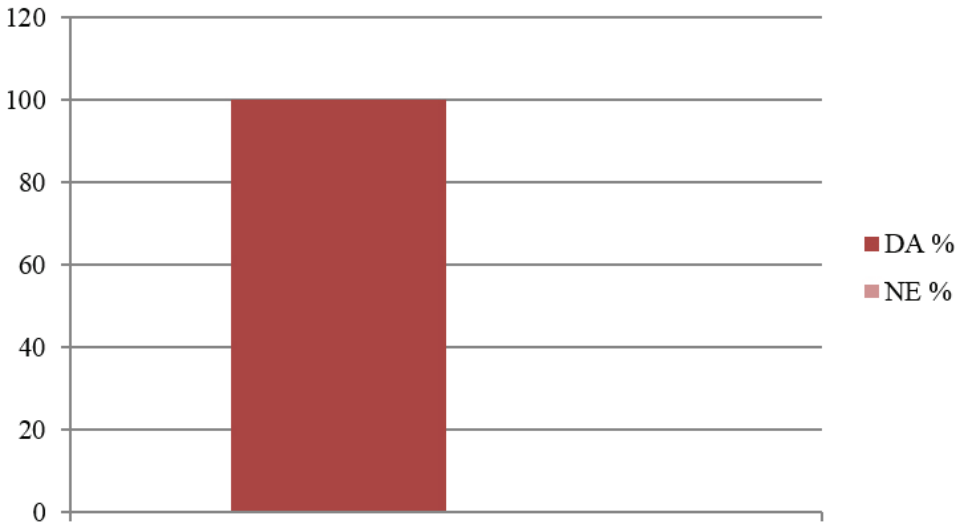
Rezultati iz grafa 2 ukazuju na to da (98.66 %) menadžera tvrde da HRM je odgovoran u njihov organizaciji za održavanje međuljudskih odnosa, dok (1.33 %) njih tvrde suprotno.

Graf 3: Prikaz rezultata treće stavke »Najveći utjecaj sigurnosti naše konkurentske prednosti su ljudski resursi«



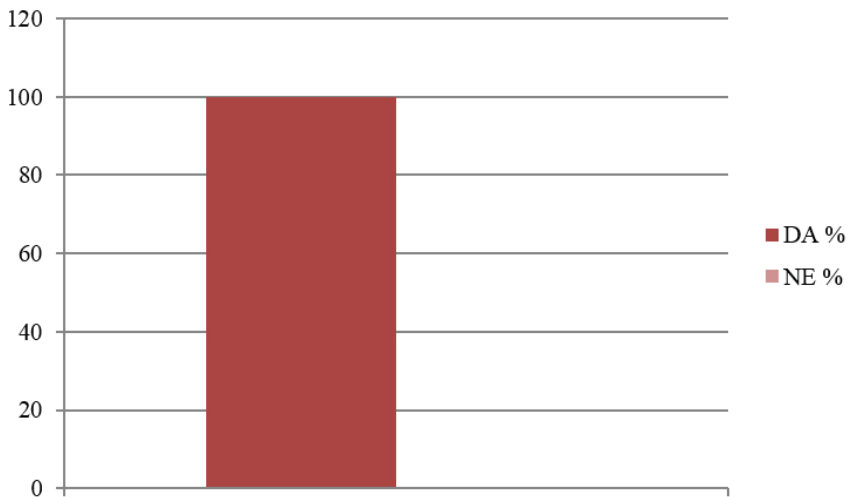
(88 %) menadžera potvrdjuju tvrdnju da »Najveći utjecaj sigurnosti naše konkurentske prednosti su ljudski resursi«, dok (12 %) istih se ne slaže sa ovom tvrdnjom.

Graf 4: Prikaz rezultata četvrte stavke »Naša firma uvijek nastoji zaposliti bolje ljude od konkurenata«



Ukupano 300 menadžera tvrde da njihove firme nastoje zaposliti bolje ljude od konkurenata.

Graf 5: Prikaz rezultata pete stavke »Naši zaposlenici imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti«



Dvadeset kompanija uključujući 300 menadžera istih kompanija tvrde da njihovi zaposlenici predstavljaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

5 Zaključak

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Danas je situacija takva da sve više organizacija tvrdo upravlja ljudskim resursima, posebno kad je riječ o privatnicima, dok su javna poduzeća više-manje okrenuta mekom upravljanju.

Današnji, savremeni i stručni radnici nisu radna snaga, oni su kapital« – ukazao je Peter Drucker još 50-ih godina prošlog veka na ulogu i značaj ljudskog faktora u poslovanju svakog preduzeća. Danas je, takođe, sve veći broj kompanija koje zahvaljujući ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost, a ne, recimo, zahvaljujući dostupnosti kapitala ili korišćenju određene tehnologije. Otuda se u poslednje vreme sve veća pažnja posvećuje prirodi ovog resursa.

LITERATURA

1. Alpeza, M. (2010). Znanje kao konkurentska prednost. Osijek. Spletna stran: http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wpcontent/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentska-prednost_Alpeza.pdf.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1998). Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, SP 7/98, Zagreb, str. 121–130.
3. Buble, M. (2006). Management. Split: Ekonomski fakultet Split.
4. Goić, S. (1998). Savremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Split: Ekonomski fakultet.
5. Porter, M. E. (2008). Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia.

Kultura i održivi razvoj vs. globalizacija

UDK 008:502.131.1:339.7

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, održivi razvoj, kultura

POVZETEK - Aspekti globalizacije su višestruki, te je razumijevanje, planiranje i upravljanje globalnim procesima učinkovito ako se uzmu u obzir gospodarska, tehnološka, informatička, politička, kulturna, demografska i ideološka dimenzija. Iako ekonomski proces nije jedini, i u međuovisnosti je s ostalim dimenzijama, tehnološki napredak, ICT i liberalizacija tržišta, financijski su doprinijeli najviše upravo u ekonomskom sferi. Pozitivnim učincima suprostavljaju se socijalne nejednakosti, slabljenje socijalne države, hegemonizacija u području masovne kulture, tj. »stila života«, nametanje ideoloških obrazaca. Kultura je značajka svih tipova ljudskih društva, a određuju je obrasci ponašanja, zajedničke vrijednosti, oruđa, tehnike i tehnologije. Kultura može biti komparativna prednost i resurs na kojem se temelji razvoj. Održivi razvoj svoje uporište pronalazi u kulturi lokalnih zajednica. Kao odraz sveukupne društvene egzistencije jednog lokaliteta, kultura postaje autentičan resurs koji istovremeno štiti i održava identitet te minorizira negativne učinke globalne hegemonizacije.

UDC 008:502.131.1:339.7

KEY WORDS: globalisation, sustainable development, culture

ABSTRACT - Due to the multiple globalisation aspects, understanding, planning and managing global processes is effective only if economic, technological, informational, political, cultural, demographic and ideological dimension are considered. Although economic process is not singular, and is interdependent with other dimensions, technological progress, ICT and market liberalisation have mostly contributed in the economic sphere financially. Positive effects are opposed by social inequalities, weakening of social states, mass culture hegemony, i.e. "lifestyle", and imposition of ideological patterns. Culture is characteristic of all types of human society and is defined by behavioural patterns, common values, techniques and technologies. Culture could become a comparative advantage and a resource on which development is based. Stronghold of sustainable development is in the culture of local communities. As a reflection of the whole social existence of a location, culture becomes an authentic resource which simultaneously preserves and maintains identity, as well as diminishes negative effects of global hegemony.

1 Uvod

»Globalizacija je zasigurno najviše upotrebljavanja – zloupotrebljavana – i najrjeđe definirana, vjerojatno s najviše nesporazuma spojena, najnebuloznija i politički najdjelotvornija (natuknica i polemička) riječ posljednjih, ali i nadolazećih godina.« (Beck, 2007) Između zagovornika i kritičara globalizacije, u ovom radu se istražuju pristupi i škole mišljenja koje globalizacije, u svojoj kompleksnosti i proturječnosti, prihvaćaju kao realan proces koji nezaustavljivo oblikuje cjelokupni društveni život, gdje je uloga nacionalnih država izmijenjena, ali bitna. Na elitama političke moći leži odgovornost u prilagođavanju lokalnih društva-država procesu i koju formu će poprimiti: demokratsku ili autoritativnu, socijalno orijentirano ili podređeno profitu i tržištu, isključivo ili inkluzivno itd. Kultura u širem smislu je odraz egzistencije određenog društva- kulturni identitet se prema tradicionalnom shvaćanju poistovjećuje s nacionalnim identitetom. Može li kultura biti integrativni faktor u društva, koji će

sačuvati svoje vrijednosti a istovremeno prilagoditi se tehnološkim, znanstvenim, ekonomskim i demokratskim dostignućima koje donosi globalizacija. Principi održivosti koji uzimaju u obzir ekološku (moralni i prirodni razlozi), društvenu i ekonomsku dimenziju omogućuju uvjete da se kroz kulturni, i druge oblike turizma, kultura sama održava/izražava, generirajući ekonomski prosperitet. Svrha rada je istražiti teorijske koncepte koji globalizaciju vide kao proces, na kojeg svjetsko zajednica može utjecati i odrediti smjer. U drugom djelu istražuje se kultura, njezin značaj u globalizacijskim procesima kao faktor oblikovanja identiteta i kao ekonomski re-surs. Na kraju se istražuje kompleksnost pojma održivog razvoja i izazovi koji postoje u implementaciji. U oblikovanju rada korištena je teorijsko deskriptivna metoda.

2 Što je globalizacija?

U pokušaju otkrivanja unutarnje logike »globalizacija kao dinamičan i višeznačan proces, ne pruža sigurnost utvrđenih metodoloških procedura nego, naprotiv, predstavlja velik izazov svoje nepredvidive »dijelektike«: utvrđivanje neosvojenog mnoštva unutrašnjih djelovanja/međudjelovanja najrazličitijih varijabli predstavlja gotovo nemogući metodološki zadatak.« (Labus, 2013) »Iako su ekonomski procesi dio globalizacije, bilo bi krivo sugerirati da samo oni proizvode globalizaciju. Globalizacija je nastala spojem političkih, društvenih, kulturnih i ekonomskih čimbenika. Potaknuo ju je prije svega razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija koje su ubrzale i proširile veze među ljudima u cijelome svijetu.« (Giddens, 2007) »Istraživanje poimanja globalizacije u mnogim je svojim elementima slojevito i difuzno, pa nije jednostavno čak ni navesti sve sfere njene aplikacije, kao ni načine manifestiranja. Multidimenzionalnost određenja globalizacije otežana je i zbog toga što ona nije nekakvo stanje, već proces, pa su teškoće njenog opojmljenja povezane sa tematskim racionalnim odnosom prema samom tom proces.« (Kaluderović, 2013) Analize najpoznatijih definicija globalizacije odražavaju činjenicu da se radi o kompresiji prostora i vremena, »što uzrokuje rast interpersonalnih veza i veću brzinu protočnost komunikacije među ljudima; u bitnom smislu povezana je sa deteritorijalizacijom i reteritorijalizacijom socio-ekonomskog, političkog i kulturnog prostora«, a radi se o »kompleksnom, ambivalentnom pa i proturječnom procesu, koji omogućuje širenje međuzavisnosti i produblivanje socijalnih veza između različitih faktora u gotovo svim aspektima suvremenog života.« (ibid) Između pristupa, škola mišljenja i klasifikacija kojima se pojmovno i sadržajno određuje globalizacija, jedna od poznatijih je Heldova podjela na hiperglobaliste, skeptike i transformacioniste. »Pored međusobne raznolikosti, svaka od spomenutih perspektiva reflektira i skup općih argumenata o globalizaciji koji se tiču njene conceptualizacije, novuma njenog pojavljivanja na povijesnoj pozornici, implikacija na položaj i moć država, mogućnost njenog uljudivanja i demokratizacije, te povijesnih dostignuća i namjera.« (ibid) U kom smjeru i koji oblik će poprimiti globalizacijski procesi rezultat su interesa i poteza elita moći. Na tragu te uloge, Beck (2007) naglašava »bezizglednost i neproduktivno

reagiranje protekcijom, zazivajući transnacionalnu suradnju i međuovisnost u svim područjima društvenog života«, te predlaže »lociranje u svjetsko-društvenom čvorištu, u gospodarskom, ekološkom, kulturnom, civilnom-društvenom globalitetu i globalizaciji.« kako bi « naglašavanjem, insceniranjem, oživljavanjem regionalnih posebnosti, moglo dovesti do toga da se do jačanja položaja na svjetskom tržištu ne dovodi time da se radi i proizvodi isto ono što i drugi rade i proizvode, već da se razmisli o regionalno-kulturnim posebnostima i snagama i iz toga da se razvijaju vizije za proizvode i oblike rada, koji zatim nemaju konkurencije.« (ibid) Analitičari globalizacije, pripadnici kritičke teorije, ističu problem jednoznačnog definiranja tj. poistovjećivanja jedne dimenzije - ekonomske sa globalizacijom kao kompleksnim procesom, »o kojem se još k tome razmišlja linearno kao o stalnom širenju ovisnosti o svjetskom tržištu. Sve druge dimenzije – ekološka, kulturna globalizacija, policentrična politika, nastajanje transnacionalnih prostora i identiteta-tematiziraju se samo pod navodnom dominacijom ekonomske globalizacije. Svjetsko društvo okrnjuje se i krivotvori u svjetsko tržišno društvo.« (ibid)

3 Kultura i održivi razvoj

»Pojam kulture jedan je od najsloženijih u humanističkim i društvenim znanostima, a tradicionalno antropološko shvaćanje podrazumijeva statički, nepromjenjivi, sveobuhvatni entitet, koji u potpunosti određuje neku zajednicu, uglavnom vezano uz »vlastiti« teritorij.« (Mesić, 2007) Kako kultura ima brojna značenja, u ovom radu razmatra se uloga kulture u globalizacijskim procesima, u ekonomskoj sferi. Zahvaljujući medijima i razvoju globalne mreže jedan segment kulture u vidu stila života tzv. masovna kultura, prodire u sve dijelove svijeta i postaje zajednička. To ne podrazumijeva homogenizaciju već nastajanje »kulturnih kodova u logici globalizacije, (npr. »mekdonaldizacija«), koji su neposredni i integralni dio procesa ekonomske globalizacije.« (Labus, 2013) Nasuprot tome stoji nacionalna kultura – »osobitost svake nacije, njezin identitet »differentiu specific« (Jagić i Vučetić, 2012) koja je istovremeno poveznica s drugim kulturama i društvima. Načela kulturne i bio raznolikosti te održivog razvoja koje promoviraju Ujedinjeni Narodi (UN) zagovaraju upravo tu raznolikost. To se temelji na definiciji kulture kao »općeg obrasca ponašanja povezan s vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju tijekom vremena u nekom društvu - zajednička znanja, uvjerenja, vrijednosti, ponašanja i način mišljenja članova nekog društva, te kolektivno programiranje mišljenja koje razlikuje jednu kategoriju ljudi od drugih.« (Rahimić i Podrug, 2013) »U kontekstu sveobuhvatnih definicija kulture i civilizacije, složeni sustav kulturnih dobara može se u cjelini smatrati rezultatom vjekovnog, ali i tekućeg smišljenog djelovanja čovjeka. On je uz očuvanje i unapređenje prirodnih činitelja kreirao i posebno vrijedno bogatstvo kulturno-povijesnog naslijeđa koje integrirano postaje univerzalna vrijednost i temeljni označitelj određene zemlje.« (Jagić i Vučetić, 2012) Prema postmodernom i drugim recentnim pristupima, kultura je dinamična i promjenjiva, a globalizacijski procesi

također utječu na kulture i njihovu ulogu kako u formiranju identiteta tako u ekonomskim procesima kao dio razvojnih politika. »Ako se usvoji osnovna logika »procesa« globalizacije, a to je prelaženje svih vrsta granica (nacionalnih, državnih, etničkih, religioznih, kulturnih itd.), onda se tu svakako otkrivaju čovjekove antropološke promjene, gdje kultura dobiva svoje (novo) značajno mjesto.« (Labus, 2013) »Kulturni identitet postaje interaktivno i dinamičko polje u kojem se »rastvara« i troši« proizvod kulture te time nadrašta tradicionalno određenje kulturnog identiteta kao pasivne pripadnosti nekom kulturnom id/entitetu i pretvara ga u socijalnu transmisiiju njegovih duhovnih/kulturnih vrijednosti.« (ibid) UNESCO-ova (United Nations Educational Scientific Cultural Organization) deklaracija o kulturnoj raznolikosti (2001) stavlja kulturu u središtu suvremene debate o identitetu, društvenoj koheziji i razvoju ekonomije zasnovane na znanju – istovremeno smatrajući da proces globalizacije, olakšan brzim razvojem novih informacijsko-komunikacijskim tehnologijama predstavlja izazov za kulturnu raznolikost, stvara istovremeno i uvjete za obnovu dijaloga između kultura i civilizacija. U Deklaraciji (www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/.../declaration_cultural_diversity_hr.pdf) se traži: poštivanje i zaštita tradicionalnog znanja, naročito autohtonih naroda; priznavanje doprinosa tradicionalnog znanja, posebno s aspekta zaštite životne sredine i upravljanja prirodnim resursima i njegovanje sinergija između moderne znanosti i lokalnog znanja. Na nacionalnim politikama je da ovisno o uvjetima u pojedinoj državi omogućuje operativnu podršku i oblikuju odgovarajuću zakonsku regulativu. »U svim razvijenim zemljama kultura je značajan društveni i ekonomski resurs, zajedno sa prirodnim resursima. Zbog toga je neophodno mobilizirati taj kulturni kapital kako bi generirao prihod i kreirao poslove, a to su ključni ciljevi svake lokalne razvojne strategije.« (Vezić, 2014) Razvoj tehnologije i znanosti, ekonomska povezanost i tržišne sile stvaraju jednu vrstu homogenosti i hegemonije na globalnoj razini. Nasuprot tome, Wang (2007) smatra da globalizacija jača kulturne identitete jer postoji veća svjesnost o jedinstvenosti i posebnosti vlastite kulture. Pojedinci utjecaj procesa globalizacije ne prihvaćaju na pasivan način. »Postoji opravdana veza između procesa globalizacije, kulturnog identiteta, društva i pojedinca, koji sačinjavaju neku lokalnu zajednicu. Globalizacija je proces širenja suvremenosti koji nagovještava identitet. Identitet je izvor ljudskog značenja i iskustva.« (Ričl i Leko - Šimić, 2014) To nas dovodi do kulturnog turizma kao odraz potrebe suvremenog čovjeka. Da bi kultura određene zajednice mogla generirati prihode i kreirati radna mjesta, »identitet je potrebno promatrati na trans moderan način - kroz društvenu organiziranost i reguliranost kulturnog iskustva.« (ibid) To istovremeno omogućuje očuvanje kulture - prema Wangu globalizacija jača kulturne identitete; »dok ljudi stvaraju svoj identitet kroz kulture, istovremeno je štite.« (2007) Zadnja dva desetljeća, kultura u razvojnim planovima razmatra se u kontekstu održivosti.

»Riječ je o takvoj složenosti koja povezuje društvene, prirodne i tehničke nauke, dok se sadržaj održivog razvoja nalazi u preseku tehnoloških, političkih, ekonomskih, kulturnih, ekoloških i najširih društvenih obeležja civilizacije kojoj pripadamo« (Pušić, 2014) Osnutkom Komisije UN-a za održivi razvoj 1993. s ciljem sprovođe-

nja Okvirne konvencije UN-a o klimatskim promjenama i Konvencije o biološkoj raznolikosti (1992), postoji kontinuirani rad međunarodne zajednice na poticanju koncepta održivog razvoja. Održivi razvoj je danas sastavni dio razvojnih planova na globalnoj razini, široko prihvaćen kao uvjet opstanka i napretka čovječanstva. Razlozi zašto ekonomska aktivnost mora biti održiva, prema Pešiću (2014) su moralne, ekološke i ekonomske prirode. Međunarodna zajednica je Programom 2030. prepoznala potrebu uspostavljanja univerzalnih ciljeva i sveobuhvatnog programa koji traži integrirana rješenja i suradnju na globalnoj razini uključujući sve zemlje i nacionalne politike. Operacionalizacija koncepta i njegova primjena u praksi, unatoč teorijskim i političkim težnjama nailazi na teškoće u implementaciji. »Ako održivi razvoj razumevamo i kao složen interdisciplinarni projekat a njegovu realizaciju kao institucionalnu, tada se danas mora razmišljati u ključu neoinstitucionalizacije. To je uslov svih uslova da bi se moglo govoriti o realnom projektu.« (Pušić, 2014) Autor navodi potrebu interdisciplinarnog povezivanja kako bi se stvorila konzistentna teorijska konstrukcija, no »čini se da smo još uvijek daleko od toga da održivi razvoj postane pojam sa istim značenjem za tehničke, tehnološke, prirodne i društvene nauke.« (ibid) To je preduvjet za sintetiziranje teorijska saznanja, upravljanje proturječnostima koje proizlaze iz vrijednosnog sustava neoliberalnog sistema i procesa globalizacije u odnosu na proklamirana načela održivog razvoja i kulturne raznolikosti. Primjer proturječnosti jeste destrukcija nerazvijenih zemalja, kada se njihovo tradicionalno znanje utemeljeno na obrascima odnosa prema prirodi koristi u hiperprodukciji multinacionalnih kompanija. »Za urođeničke narode, prirodni modeli mogu poslužiti kao predlošci za društvenu organizaciju, političku misao i modele postojanja« (Krznar, 2012) što ukazuje na radikalnu razliku u poimanju prostora i vremena u odnosu na zapadni svijet orijentiran na tehnologiju. U nedostatku odgovarajućih i ujednačenih zakona koji bi regulirali korištenje i zaštitu tradicionalnih znanja, te sredine postaju mjesta neograničene eksploatacije prirodnih i kulturnih resursa te skladište nusproizvoda, uništavajući taj isti okoliš i destruirajući kulturni i prostorni identitet. To nas ponovno vraća do uloge i odgovornosti nositelja političke vlasti na nacionalnoj i međunarodnoj razini. »U složenom svijetu, u kojemu je okolišna stabilnost u točki prijeloma, nastaviti ovaj eksperiment s opasnim sustavom organizacije, znači stvoriti ozbiljan rizik za sve i svakoga, čak i za one koji trenutačno uživaju udobnost prosperiteta.« (ibid)

4 Zaključak

Iščitavanjem brojnih definicija globalizacije s različitih ideoloških, filozofskih, političkih pozicija možemo zaključiti da se radi o složenom više dimenzionalnom procesu koji utječe na kolektivnoj i individualnoj razini suvremenog društva. U vremenu kada se suočavamo s pozitivnim i negativnim posljedicama procesa globalizacije, postaje imperativ odrediti formu koju globalizacija poprima. Postoji mogućnost i izbor - političke elite mogu usmjeriti prema autoritativnosti, ekološkoj i okolišnoj

destrukciji, kulturnim i civilizacijskim sukobima. Ili prihvatiti izazov i demokratizirati procese, stvoriti uvjete za suradnju na političkoj, ekonomskoj, ekološkoj i kulturnoj razini. Kultura kao izraz sveukupne egzistencije nekog društva je točka razlikovanja i veza pojedinih društava. U globalizacijskim procesima, kultura dobiva novu ulogu u očuvanju identiteta i društveno ekonomskom razvoju. Kroz proces turizma na načelima održivosti, kultura postaje bitan i nezaobilazni resurs. Reguliranje i implementacija održivosti, za što bi bio potreban interdisciplinarnim pristupom, u doba kreativne ekonomije može očuvati sveobuhvatni kulturni i prirodni identitet određenog lokaliteta, prostora, države - istovremeno generirati prihode i radna mjesta. Nadolazeće godine će pokazati koliko je međunarodna zajednica uspješna u naporima za promicanje održivog razvoja te kulturne i prirodne raznolikosti kao dio sveukupnih ljudskih prava.

LITERATURA

1. Beck, U. (2001). Što je globalizacija. Zagreb: Vizura.
2. Čolić, S. (2006). Kultura i povijest. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada.
3. Giddens, A. (2007). Sociologija. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
4. Jagić, S. i Vučetić, M. (2012). Globalizacijski procesi i kultura. Acta Iadertina, br. 9, 15–24. Spletna stran: https://bib.irb.hr/datoteka/678985.02jagic_vucetic.pdf [Citirano 04. 01. 2017].
5. Krznar, T. (2009). Globalizacija kao destructor identiteta. Filozofska istraživanja, 29, 1, str. 131–143. Spletna stran: www.hrca.hr/file/64373 [Citirano 15. 1. 2017].
6. Kukoč (2013). Filozofija i globalizacija. Zagreb: Filozofski fakultet.
7. Labus, M. (2004). Identitet i kultura. Zagreb: Institut za društvena istraživanja. Spletna stran: <http://idiprints.knjiznica.idi.hr/14/1/Identitet%20i%20kultura.pdf>.
8. Mesić, M. (2007). Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu. Zagreb: Nova Croatica, 1 (31), br. 1 (51). Spletna stran: www.hrca.hr [Citirano 20. 1. 2017].
9. Pušić, L. (2014). Održivi razvoj između imperativa globalizacije i sociokulturnih vrednosti. God. Titius, br. 6–7, str. 223–236. Spletna stran: www.hrca.hr.
10. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013). Međunarodni menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
11. Ričl, J. i Leko - Šimić, M. (2014). Kulturni identitet vs. globalizacija – trans moderni kulturni turizam, Osijek. Spletna stran: https://www.researchgate.net/...Leko-Simic/...Kulturni_identitet_vs_globalizacija_-_tr... [Citirano 22. 1. 2017].
12. UNESCO (2001). Deklaracija o kulturnoj raznolikosti. Spletna stran: www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/.../declaration_cultural_diversity_hr.pdf [Citirano 28. 2. 2017].
13. Vezić, A. (2014). Ulaganje u kulturu i kulturne industrije. Spletna stran: <https://crvenared.wordpress.com/.../uloga-kulture-i-kulturnih-industrija-u-lokalnom>.
14. Wang, Y. (2007). Globalization Enhances Cultural Identity. Intercultural Communication Studies, 16, br. 1, str. 83–86. Spletna stran: www.uri.edu/iaics/files/09-Yi-Wang.pdf [Citirano 3. 1. 2017].

Ženske v menedžmentu

UDK 005-055.2

KLJUČNE BESEDE: menedžment, vodenje, ženske vodje

POVZETEK - Delitev dela na moško in žensko izhaja že iz kamene dobe, ko so začeli ženske izrivati kot udeleženske pri lovu zaradi nosečnosti, rojevanja otrok in skrbi za družino. Tako so bile počasi potisnjene na stran, prevzele so le skrb za dom in družino. Skozi zgodovino se je diskriminacija žensk še bolj okrepila, ko so bile dejansko na svetu zgolj za to, da so gospodinjile in skrbele za moža. Obdobje feminizma je prineslo boj za ženske pravice, da bi končno dobile glas v družbi, ne samo kot matere in žene, ampak tudi kot osebe z vsemi pravicami, dolžnostmi in odgovornostmi, ki jih niso sposobni sprejemati samo moški. Boj za enakopravnost na delovnih mestih še vedno traja in menimo, da še vedno bo, kajti ženske smo še vedno tiste, ki moramo skozi biološki proces, če želimo družino, to pa terjaja svoj davek - izostajanje v službi. Kaj storiti glede tega? Težko je reči. Družina, kariera ali boj za oboje? Namen prispevka je predstaviti ravno te razlike med moškimi in ženskami. Predstaviti pa želimo tudi ovire, s katerimi se srečujejo ženske v menedžmentu.

UDC 005-055.2

KEY WORDS: management, leadership, women leaders

ABSTRACT - The division of labour between men and women was already apparent during the Stone Age, when they began to push women out from the hunting grounds due to pregnancy, childbirth and motherhood. Thus, they were slowly driven out to the side, and their main concerns were only home and family. Throughout the history, the discrimination of women was strengthened, their role being solely housekeeping and care for their husbands. The period of feminism thus brought the struggle for women's rights in order to finally get a voice in society, not only as mothers and wives, but also as persons with all the rights, duties and responsibilities. The fight for equality in the workplace has been ongoing, and it will continue in the future, because women are still the ones who have to through a biological process if we want a family, which demands a certain price - being absent from work. What can be done? It is difficult to say. Family, career, or fighting for both? The purpose of this paper is to present precisely these differences between men and women, including the obstacles encountered by women in management.

1 Uvod

Ženske so nežnejše in razumevajoče, vendar kdo pravi, da to ni pomembno pri poslovanju? Danes je to še posebej pomembno, saj v teh težkih časih, ko ni ne služb, ne denarja, ljudje kmalu obupajo, iščejo, kaj bi naredili, da jim ne bi bilo potrebno delati tega ali onega. V takšnih primerih so ženske kot nalašč za spodbudo, poslušanje, vendar pa njihove težave ne smejo vplivati na njihovo čustvenost.

V svojem članku želim odgovoriti na pet raziskovalnih vprašanj o ženskih vodjih oziroma o težavah, ki jih imajo, na kakšne ovire so ali lahko naletijo. Izvedla sem intervju z direktorico Bartog d.o.o. Jasno Bartolj Kotar. S pomočjo intervjuja in strokovno literaturo, sem dobila oziroma odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

2 Ženske v menedžmentu

Ženske marsikje naletijo na ovire, ko se potegujejo za delovna mesta, saj imajo prednost moški. Pri tem gre za boljša delovna mesta, višje na hierarhični lestvici. Velikokrat jim je onemogočen položaj na najvišjih menedžerskih položajih. Vzroki za to so lahko v zgodovini, kajti marsikje je še zelo zakoreninjen vzorec pričakovanega vedenja žensk, da skrbijo za vzgojo otrok, gospodinjijo (Kunc, 2010, str. 45–46).

2.1 Ovire za ženske v menedžmentu

Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, da delež menedžerk v Evropi znaša približno 10 odstotkov, vendar še te zasedajo nižje in srednje položaje. Razlogov za to je več, najočitnejši razlog pa je gotov nerazumevanje ženskega načina komuniciranja, delovanja, vodenja, preslaba vključenost žensk v družbeno-delovno okolje, neuspešno balansiranje med delovnim in zasebnim življenjem.

Vzrok za takšen položaj žensk v menedžmentu je torej predvsem neugoden družbeni položaj žensk, ki pa ga lahko spremenijo šele globalne družbene spremembe. To pa je seveda počasen proces in se zato zastavlja vprašanje, kateri so tisti praktični ukrepi, ki bi povečali število in možnosti za uveljavljanje žensk na visokih položajih.

Predvsem organizacije v Ameriki ter tudi v drugih državah sveta, se zavedajo problema žensk v menedžmentu in skušajo na različne načine izboljšati trenutno stanje in zaposlovati, ohranjati in omogočiti napredovanje vse več ženskam. Pri tem ima velikega pomena politika enakih možnosti in družinam prijazna politika organizacije. Velik pomen imajo tudi raznovrstna izobraževanja in uvajanja, treningi z različnih področij, ki pomagajo zaposlenimi spoznati organizacijsko strukturo in funkcije organizacije. S tem pridobijo ženske novo znanje in izkušnje, pozitiven učinek ima tudi na njihovo samozavest in jim omogoča, da vidijo priložnost za napredovanje in navežejo stike (Lukas, 2006, str. 26–27).

2.1.1 Kulturne, zakonske, izobraževalne, podjetniške ovire

Mlade ženske se po končanem formalnem izobraževanju srečujejo s kar velikimi težavami. Vključevanje v trg dela je namreč zanje izjemno zahtevno, saj na začetku nimajo še nobenih izkušenj poleg tega pa se srečujejo še s kulturnimi, zakonskimi, izobraževalnimi in podjetniškimi ovirami, ki pa se od okolja do okolja razlikuje (Đević, 2014, str. 60).

Kulturne razlike

Cikel ženske se razlikuje od cikla moškega. Končevanje študija, iskanje zaposlitve, selitev na svoje, življenje v dvoje in ustvarjanje družine – to so zanje velike čustvene spremembe ali pa celo veliko breme. V tem času se srečuje z veliko novimi in zanjo neznanimi vlogami, kar pa za moške predstavlja veliko manjši napor. V tem času pa se morajo ženske tudi odločiti, kateri način življenja si bo izbrala. Kariero, družino

ali oboje, pri čemer bo mogla pri slednji odločitvi krmariti med obema vlogama. V obdobju med 30. in 40. letom se najbolj razlikuje ženski cikel od moškega, saj jim biološka ura narekuje potrebo po odločitvi za materinstvo in tako oblikuje njihovo nadaljnjo življenjsko pot.

Veliko mladih žensk na pragu kariere ne ve, ali se naj odloči za materinstvo ali kariero, ali naj išče prvo zaposlitev ali naj imajo najprej otroke. Največjo težavo jim predstavlja vprašanje ali bodo imele kasneje, ko bodo zaposlene in v organizacijskem ritmu, dovolj časa za materinstvo in obratno. Posameznik ne zmore časa, ki ga ima na voljo, razporejati tako, da bi ga namenjal vzgoji otrok ter tudi delu v poslovnem okolju. Zato velikokrat prihaja do nesoglasij, osebnih in medosebnih konfliktov, pa tudi do večjih stresnih obremenitev, ki pa se kažejo v slabem počutju in različnih boleznih (Boštjančič, 2008, str. 30–31).

Kulturna okolja se med seboj razlikujejo po vlogah moških in ženskih, saj družba od obojih pričakuje določeno vedenje. V velikih kulturah tradicionalno ženska vloga ohranja lastnosti, katere so v nasprotju s tem, kar se pričakuje od tradicionalnih menedžerjev. Za primer tega lahko vzamemo Italijo, kjer je le tri odstotke žensk zaposlenih na vodilnih menedžerskih položajih, kar pa predstavlja manjši delež kot v drugih evropskih državah. Da bi lažje razumeli takšno vlogo v Italiji se moramo osredotočiti na sociološki kontekst italijanske družbe in še posebej z zgodovinsko vlogo Katoliške cerkve, katera je imela pomemben vpliv pri oblikovanju kulturnih vrednot ter tudi to, da ima samo 30 odstotkov žensk v Italiji zaposlitev zunaj doma. Evropska komisija navaja, da ima poroka in materinstvo v Italiji in seveda tudi v drugih državah še vedno glavni razlog, da se ženske izločijo iz trga dela.

Velik problem je tudi na Portugalskem, kjer bi morali za vzpostavitev enakih možnosti za ženske in moške na menedžerskih položajih, uvesti velike socialne spremembe. Na Portugalskem se še vedno pričakuje, da imajo ženske materinsko vlogo, ki pa ne vključuje le rojevanje otrok, vendar prevzemajo tudi večino odgovornosti v povezavi z njihovo vzgojo, ob enem pa naj bi si ustvarile še resno poklicno kariero. Tako ima Portugalska najmanj ustanov za varstvo najmlajših otrok, starih od treh mesecev do šest let.

Zakonske ovire

Poleg kulturnih ovir menedžerke naletijo tudi na zakonske ovire zaradi različnih in zapletenih zakonov o zaposlovanju. Zakoni o enakosti spolov, enakosti dohodka in porodniškem dopustu še vedno predstavljajo ovire za ženske, katere se potegujejo za najvišje menedžerske položaje. Ženske po svetu so povprečno plačane slabše od moških za približno od 20 do 30 odstotkov manj za enako delo (Linehan, 2001, str. 48–50).

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti moških in žensk je eden izmed pomembnih dokumentov, kateri ureja položaj žensk. V njem pa so določeni cilji in ukrepi ter ključni nosilci politike za uresničevanje enakosti spolov na posameznih

področjih življenja moških in žensk. Namen Resolucije je izboljšati enakopraven položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov (Marn, 2005, str. 6).

Izobraževalne ovire

Ena izmed ovir s katerimi se srečujejo ženske pri napredovanju je izobraževanje. Poleg tega, da v primerjavi z moškimi narašča število žensk, ki se odločajo za višje stopnje izobrazbe, ameriško ministrstvo za delo ugotavlja, da so na najvišjih ameriških položajih po vsem svetu moški, pri čemer se neenakost po pripadnosti spolu še povečuje na višjih ravneh organizacijske hierarhije. Čeprav odstotek žensk na vodilnih položajih narašča, je še vedno zanemarljiv procent žensk na vodilnih položajih na področju naravoslovja in na tehnoloških fakultetah. V evropskem prostoru še vedno vlada stereotip o moški tehnološki sposobnosti in ženski tehnološki nesposobnosti, zaradi tega tudi nova tehnološka podjetja ne zaposlujejo žensk na vodilnih mestih.

Za primer neenakosti žensk moškim lahko vzamemo Švico, kjer vojska predstavlja kot posebna vrsta »šole«, ki je glavni vir zaposlovanja, predvsem višjih menedžerjev. Švicarske korporacije, predvsem banke, so izrazito usmerjene k napredovanju moških, ki so vojaški častniki. Socialna mreža vojaških častnikov in vojaško usposabljanje veljata za pomemben vir za pridobivanje kadrov (Linehan, 2001, str. 53–54).

Podjetniške ovire

najpogostejše ovire, ki so prisotne znotraj korporacije so zaposlovanje in izbor prijavljenih za prosto delovno mesto, organizacijska politika in strukturne ovire. Velika dela še vedno ločujemo na moška ali ženska, zato večina organizacij že pri najemanju prijavljenih kandidatov upoštevajo pripadnost spolu. Subjektivni izbor na osnovi pogovora se še vedno uporablja v skoraj vseh okoliščinah kadrovskega izbiranja kljub dokazom, kateri potrjujejo nezanesljivost takih izborov. Vodstvo organizacij pa se čedalje bolj odločajo za bolj znanstvene metode ugotavljanja primernosti kandidatov, kot je na primer psihometriko, to pa zaradi neustreznosti izbora na osnovi pogovorov. Uporaba teh testov pa je zaradi nepristranosti do pripadnosti spolu in se ocenjuje, da zagotavljajo zanesljive in objektivne podatke o posameznikovih sposobnostih. Oddelki za vrednotenje je drugi način za ugotavljanje menedžerskih sposobnosti, ki pa temeljijo na praktičnem pristopu, to se pravi na preskušanju, kako so kandidati kos nekemu delu in kako ga poizkušajo opraviti. Čeprav so takšni podatki ustrežnejši, katere podajo centri za vrednotenje, se pojavljajo zaskrbljujoča opozorila, da so lahko tudi izvor diskriminacije po pripadnosti spolu, ker vedenje kandidatov ocenjujejo menedžerji na višjih delovnih položajih v isti organizaciji. Vodstvo se tako lahko ravna po vedenjskih okvirih, ki vsebujejo specifično pojmovanje nadpovprečnosti, povprečnosti ali podpovprečnosti v vedenjskih kazalcih. V primeru, da so ti nastali na osnovi izključno moške menedžerske skupine in če obstajajo dokazi o razlikah o načinu upravljanja med moškimi in ženskami, potem so kazalci lahko vir pristranosti po pripadnosti spolu. Ovire v organizacijah, s katerimi se morajo

spopadati ženske vodje, se nanašajo na diskriminacijo in razvoj poklicne kariere. Spolni diskriminaciji so seveda bolj podvržene ženske in tudi večjim predsodkom in neustreznemu izobraževanju ob delu, v primerjavi z moškimi. Največ pa je odvisno tudi od same organizacije in njihovega gledanja na ženske ali predstavljajo strošek ali naložbo. Odnos moških na najvišjih položajih v organizaciji je ovira s katero se srečujejo menedžerke. Delodajalci pa imajo tudi mnenje, da so ženske manj predane delu in naklonjene poklicni karieri kot moški. Ko ima delodajalec na izbiro moškega in žensko z enakimi sposobnostmi v času možnosti napredovanja, pogosto predstavlja zanj ženska kot večje tveganje (Linehan, 2001, str. 60–66).

2.1.2 Spolno nadlegovanje

»Spolno nadlegovanje je termin, s katerim opisujemo nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito izraženo« (Kohen, 2001, str. 75). Lahko gre za dotikanje, lahko je besedno, vključno s spolnim prigovarjanjem ali šalami.

Različni avtorji navajajo različne oblike spolnega nadlegovanja, ki se pojavljajo v delovnih okoljih. Naj omenim, da so v delovnem okolju trije vidiki moči, ki omogočajo spolno nadlegovanje: družbeni, organizacijski in medosebni vidik, kateri zajema osebno moč.

Moški po navadi zasedajo višje položaje v delovnih organizacijah, zato je njihova miselnost, da lahko postavljajo zahteve vsem, ki so na nižjih položajih, saj jim to pripada. Spolno nadlegovanje najvišji menedžerji obravnavajo preprosto kot podaljšek take pravice. Veliko dokazov je o tem, da menedžerji v neformalnih delovnih odnosih krepijo svojo moč prek mrež poznanstev in mentorjev, ki so vplivni v delovnih organizacijah. Omenjene neformalne strukture moči izključujejo ženske in krepijo moško prevlado. Tako imajo ženske manj možnosti za zasedanje položajev, kjer lahko kažejo svojo moč, to pa pripelje do občutka, da so dejansko nemočne. Družbeni, organizacijski in osebni dejavniki skupaj tako ustvarjajo vtis, da so ženske razmeroma šibke na svojih delovnih mestih, to pa še povečuje verjetnost spolnega nadlegovanja.

Spolno nadlegovanje povzroča splošno napetost, jezo, odpor, prizadetost, potrtost, žalost, strah in pripisovanje krivde samemu sebi. Posredno pa spolno nadlegovanje vpliva na zmanjšanje storilnosti in opravilne sposobnosti (Linehan, 2001, str.75–81).

2.1.3 Mentorstvo

Poleg doslej naštetih težav, s katerimi se srečujejo ženske pri premikanju navzgor po hierarhični lestvici, se srečujejo tudi s problemom mentorstva. Mentorstvo je definirano na različne načine. Stone (2002, str. 8) pravi, »da je mentor menedžer, ki pomaga menedžerjem in drugim zaposlenim napredovati po karierni lestvici, jih oskrbuje z neformalnimi informacijami, jih seznanja s političnim ogrođjem organizacije in

skuša vplivati na osebe, ki odločajo o napredovanju ter tako poskuša svojemu varovancu zagotoviti boljše delovno mesto».

Večina avtorjev je prepričanih, da bi ženska potrebovala mentorja, ker bi tako lahko lažje razumele moško orientacijo poslovne kulture in da bi prepoznale njihove prednosti ter sposobnosti in tako imele več možnosti za napredovanje.

Študija o moških in ženskah na vodilnih položajih, katero je izvedla Merkačeva (1996, str. 175), je pokazala, da je imelo mentorja le slaba polovica menedžerk in da je bil to večinoma moškega spola. Na tem mestu pride do konflikta, saj mentor moškega spola pogosteje vstopa v odnos z drugim moškim. Razlogov za to pa je več (Lukas, 2006, str. 27). Prvi razlog je boljša identifikacija z istospolnim varovancem, druga, da se z moškim počutijo bolj sproščeno in tretja, strah pred tem, da bi drugi pri vzpostavljanju skupnega odnosa z žensko, pripisovali seksualne vzgibe (Linehan, 2001, str. 70–71).

Menedžerke, ki so premagale veliko ovir za dosego visokih položajev, se redko odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam, saj imajo strah pred tem, da bodo imele manj časa za lastni razvoj kariere, da bo prišlo do obtožb, da gre za favorizirano obravnavo žensk, feministično obnašanje, ali pa v ženskah vidijo konkurentke in si mislijo, naj se same potrudijo, tako kot so se morale one (Lukas, 2006, str. 37).

Kot sem že zgoraj omenila imajo ženske na voljo manj mentorjev kot moški, čeprav naj bi bil mentorski odnos za napredovanje žensk v organizaciji še posebej pomemben. Težave je tudi v tem, da po večini, ženske nebi razvile tako tesnega odnosa z mentorjem. Za redkost mentorskega odnosa pri ženskah obstaja veliko razlag. V splošnem raziskave kažejo, da ženske sploh ne iščejo mentorjev, pa tudi ti jih ne izbirajo za varovanke. Eden od možnih razlog je ta, da ženske ne poiščejo mentorja tako pogosto kot moški, ker se ne zavedajo, kako pomembno je dobiti pokrovitelja in si naivno predstavljajo, da je bistveno za napredovanje le usposobljenost (Linehan, 2001, str. 69–70).

2.1.4 Razvoj kariere

Razvoj poklicne kariere žensk je bolj zapleteno ker nanj vplivajo razlike v socializaciji in stališčih, pričakovanja o ženski vlogi, vedenjski vzorci in sankcije. Socializacija daje ženski prednost vloge negovalke, zanemarljivo vlogo pa imajo poklicna kariera in dosežki, zato so njene posledice razpetost med domom in poklicem, pomanjkanje resnega načrtovanja poklicne kariere in stereotipno izbiranje poklica glede na pripadnost spolu.

Osnovna motivacija za delo pri ženskah je enaka kot pri moških, vendar njihova dejanska izbira in odločanje potekata drugače zaradi zgodnjih socializacijskih izkušenj in strukturnih priložnosti.

Ženske pri razvoju svoje poklicne kariere še vedno ovira vrsta stališč in različnih vedenjskih vzorcev, predvsem sodelovanje v ne tradicionalnih poklicih. Ženskam se

pogosto odmika vstop v ta področja, tiste, ki pa se prebijejo vanje, so izpostavljene sovražnemu vedenju (Linehan, 2001, str. 81–85).

2.1.5 Stekleni strop

Izraz stekleni strop se je pojavil v ZDA leta 1970 in pomeni točko, kjer ni razlogov, kateri bi onemogočili napredovanje na sam vrh, vendar obstajajo nevidne ovire, ki onemogočajo napredovanje doloženim družbenim skupinam. Lahko gre za ženske ali tudi za pripadnike drugih etičnih skupin (Kanjuo, 2003, str. 58). Stekleni strop predstavlja oviro za ženske pri napredovanju po zadnjih stopnicah organizacijske lestve, ne glede na njihove sposobnosti. Stekleni strop lahko srečamo na različnih stopnjah organizacije, nekatere organizacije ga imajo blizu vrha organizacijske strukture, pri drugih na najnižjih ravneh. Ženske niso enakovredne moškim pri napredovanju, ker jih omejuje stekleni strop in trdijo, da bi lahko napredovale in prebile stekleni strip, vendar bi morale žrtvovati precejšnji del njihovega zasebnega življenja (Linehan, 2001, str. 43).

Evropska unija neprestano spodbuja enakosti med spoloma in seveda je dosegla nek napredek v zadnjih desetih letih. Evropska zakonodaja je z zakonom prepovedala spolno diskriminacijo. Vendar pa na najvišjih upravnih položajih gospodarskih družb veliko pripadnic ženskega spola še vedno trči ob stekleni strop, kateri predstavlja oviro za napredovanje po hierarhični lestvici navzgor.

Evropska komisija spodbuja enakost spolov že od leta 1957 in pravi, da je prišel že čas, da se razbije stekleni strop, ki onemogoča razvoj kariere sposobnim ženskam (<http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/zenske-pod-steklenim-stropom.html>).

2.2 Razlogi za večanje števila menedžerk v prihodnosti

Število menedžerk na vrhu hierarhične lestvice je malo in tudi narašča zelo počasi, vendar pa se kljub temu v prihodnosti obeta boljši čas za menedžerke. V nadaljevanju bom navedla nekaj razlogov, ki naj bi izboljšali položaj menedžerk, kot jih navaja Kanjuo (1996, str. 79–83):

Ekonomski razlog: na mednarodnem tržišču bodo uspeli le tisti, ki bodo najboljši. Podjetja bodo morala dobro razmisliti, ali bodo zavrgli najboljše potencialne ljudi samo zaradi njihovega spola.

Vpliv javnega mnenja: vloga žensk kot volil ter prisotnost žensk sta poudarjeni na seznamih prednostnih tem in vprašanj različnih mednarodnih organizacij. Gre za vpliv 20 letnega ženskega gibanja na javno mnenje. Opozarjajo, da žensko gibanje ni v tako veliki meri vplivalo na spremembe v organizacijah kot na ženske, tako da te sedaj uspešneje kontrolirajo svojo podrejenost.

Vpliv sprememb v menedžmentu: menedžment prihodnosti bo po predvidevanju teoretikov, temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih

med ljudmi, vodenju, kontroli, intuitivnem načinu reševanja problemov, torej lastnostih, katere je družba označila za ženske lastnosti.

Vpliv sprememb globalnega okolja: smo v času, katerega označujejo spremembe na veliko družbenih področjih: v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Potek sprememb je počasen in se ne bo nič od naštetega spremenilo kar čez nov, vendar že njihov obstoj nakazuje smer in obliko razvoja celotnega prebivalstva.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je s pomočjo strokovne literature o ženskah v menedžmentu priti do teoretičnih spoznanj in nato na podlagi tega izdelati kvalitativno empirično raziskavo ter poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja. Prikazati želim položaj žensk v menedžmentu, s kakšnimi težavami se srečujejo in kako rešujejo nastale probleme. Cilj članka pa je s pomočjo intervjuja odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako ženske usklajujejo materinstvo in kariero?
2. Kako se ženske dokazujejo, da dosežejo višji menedžerski položaj?
3. Kaj lahko pričakujemo v prihodnje glede ženskih menedžer, bo število narastlo ali se zmanjšalo?
4. Kako vodijo ženske?
5. Kaj pripelje nekatere ženske do umika iz vodilnih položajev?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Osnova vsakega raziskovanja je opis predmeta oziroma metoda znanstvene deskripcije, zato sem to metodo uporabila predvsem v teoretičnem delu članka. Pri raziskovanju problematike žensk v menedžmentu sem upoštevala osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da sem poleg zbiranja, urejanja obstoječih podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjala in ustrezno interpretirala. S pomočjo metode kompilacije sem prevzela spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev, kateri so pisali na temo ženske v menedžmentu. Uporabila sem tudi deduktivno metodo, s katero sem na podlagi splošnih stališč in znanj lahko prišla do nekaterih spoznanj. V empiričnem delu sem poleg metode analize in sinteze uporabila še kvalitativno metodo raziskovanja, to je delno strukturirani poglobljeni intervju, z direktorico podjetja Bartog d.o.o..

3.4 Opis instrumenta

Za pridobljene podatke sem uporabila delno strukturirani intervju, ki sem ga izvedla neposredno z direktorico Bartog d.o.o. Jasno Bartolj Kotar. Intervju je potekal na sedežu podjetja. Direktorici sem zastavila vprašanje, ona pa mi je odgovorila. Med pogovorom so se mi porodila še nova vprašanja in sem tako pridobila še več informacij, kot je bilo v začetnem načrtu.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je bila usmerjena na direktorico Bartog d.o.o. Jasno Bartolj Kotar. Direktorica je stara 38 let in je na položaju vrhovne menedžerke že 5 let. Diplomirala je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter se nato takoj zaposlila v podjetju Bartog d.o.o., ki je bilo last njenega očeta.

3.6 Opis obdelave podatkov

Opis podatkov je potekal po metodi kvalitativne analize. Osebnostni intervju, ki sem ga opravila z direktorico v neposrednem stiku. Njene odgovore sem zapisovala po njenem pripovedovanju in nato slovnično uredila.

4 Razprava

Glede na intervju, ki sem ga opravila z direktorico podjetja Bartog d.o.o., sem ugotovila, da se ženske v menedžmentu srečujejo s težavami in da je res težko priti in obstati na vodilnem položaju. Pri direktorici Jasni je bilo napredovanje in doseganje željenih ciljev enostavno in brez večjih težav občutka diskriminacije, v napredovanju, saj gre za družinsko podjetje in je že vedela, da bo nekoč postala direktorica te organizacije. Vendar kljub temu so težave bile prisotne, pojavila so se obsojanja predvsem s strani dobaviteljev in kupcev, ki so hoteli izkoristiti položaj ženske vodje, ker veljajo za krhkejše.

Kot je omenila gospa Bartolj, je dobro, da preden prideš na vodilni položaj spoznaš podjetje, njihova delovna mesta, delovanje, dobavitelje, glavne kupce in tudi svoje zaposlene, saj tako lažje prevzameš vodenje, ker poznaš način delovanja v podjetju.

Menim, da imajo veliko prednost ženske, ki se udeležijo izobraževanj, saj imajo tako tudi več kompetenc, ki pa jih delodajalci radi vidijo. Sploh pa pri izbiri ženske vodje, kjer se pri izkušnjah, znanjih, izobraževanjih še raje ustavijo.

Ženske se pri napredovanju oziroma na vodilnih mestih srečajo z velikimi težavami in ovirami. Prav tako je na ovire naletela gospa Bartolj, kar je za moje pojme čisto običajno v začetku kariere na vodilnem položaju, za žensko pa so te težave še potencirane. Ženske na vodilnih položajih morajo biti zelo trdne in pokazati, da so odlične vodje in da svoje področje obvladajo.

Še vedno je prisotno mnenje, da so ženske ustvarjene za vzgojo in vodenje družinskih obveznosti. Nekatere ženske to še bolj spodbudi k izobraževanju, saj želijo dokazati, da se da uskladiti tako materinstvo kot tudi kariero. Prav tako si je ustvarila družino tudi gospa Bartolj, ki pa je poleg majhnega otroka bila prisotna in sodelovala v podjetju. Ženske, ki si želijo družino in kariero, se morajo zavedati, da tudi v času porodniške, bo potrebno ostati v stiku s podjetjem in mogoče tudi skrajšati dobo porodniške. Saj se v tem času veliko spremeni in če ne sledimo spremembam, rabimo veliko časa, da pridemo nazaj v podjetje. Poleg tega, pa nimamo več v mislih le kariero in delo, ki ga opravljamo, ampak tudi družino in če nismo organizirani in pripravljene sprejeti natrpano, polno življenje, bomo težko delovali, saj se bomo izčrpali in posledično lahko tudi zboleli. Kar pa privede do odsotnosti iz delovnega mesta.

Veliko delodajalcev prav zaradi materinstva, nočejo zaposliti ženske na nekem vodilnem delovnem mestu. Delodajalce je strah porodniškega in bolniškega dopusta, slabe storilnosti, saj ima ženska poleg dela, ki ga opravlja v mislih tudi družinske težave in tudi zaradi teh težav so ženske zapostavljene pri želji po napredovanju na vodilna mesta.

Za izboljšanje položaja žensk na trgu dela deluje Komisija ter tudi srečanje Odličnost menedžerk, ki poteka enkrat letno na Bledu. Gospa Bartolj se je enkrat udeležila srečanja in ima same lepe in pozitivne spomine. Pravi, da ti ta srečanje da veliko novih moči in energije za naprej. Veliko žensk se udeleži tega srečanja in vse te ženske si želijo ustvariti kariero in so pripravljene marsikaj žrtvovati, za dosego zelenega cilja. Ko razlikujemo vodenje med moškimi in žensko se pojavi kar nekaj razlik.

Direktorico Bartolj ima s svojimi zaposlenimi odlične odnose, se z njimi pogovarja, zaposleni imajo tudi možnost pogovora z njo, lahko povejo svoje težave, mnenja. To je zame zelo pomembno, saj če se čutiš sprejetega v podjetju in so tvoji nadrejeni dostopni, prijazni ter ne kažejo po nepotrebnem svoje moči, deluješ bolj sproščeno in delo z veseljem opraviš kvalitetnejše, kajti veš, da to nadrejeni opazi in te tudi z veseljem pohvali. Ženske imajo ta čut za soljudi in to je velik plus za ženske vodje.

Na trgu dela se pojavlja čedalje več žensk, ki se trudijo, dokazujejo in dosegajo vodilna mesta. Po mojem mnenju se bo procent žensk na trgu iz leta v leto stopnjevalo, saj je zavedanje žensk o neenakopravnosti z moškimi čedalje večja in se v veliki meri trudijo, da izravnajo to mejo med moškimi.

Kot pravi tudi gospa Bartolj, je pomembno, da se znajo ženske postaviti zase in se morajo s svojim znanjem in izkušnjami dokazovati drugim, da so sposobne, imajo željo, voljo in da so lahko najboljše vodje.

Obstajajo tudi ženske, ki so pri želji po doseganju svojih ciljev tudi obupale in ves svoj trud zavrgle, saj je bil pritisk prevelik. Mislim pa, da takšne ženske, ki so obupale že v samem začetku, bi slej ko prej obupale tudi kasneje, ko bi že dosegle zeleni položaj, saj ko si na vodilnem mestu, je pritisk še večji.

Glede na pridobljena teoretična znanja in intervju, ki sem ga izvedla z direktorico podjetja Bartog d.o.o. Jasno Bartolj Kotar, lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja.

□ *Kako ženske usklajujejo materinstvo in kariero?*

Ženska na vodilnih položajih si ne more privoščiti enoletnega porodniškega dopusta. Ko rodijo, morajo poleg materinstva, še vedno spremljati delovanje v podjetju in spremljati spremembe, da se v času njene odsotnosti ne spremeni preveč. Zagotoviti si morajo primerno varstvo za otroka, da imajo primeren vzor.

□ *Kako se ženske dokazujejo, da dosežejo višji menedžerski položaj?*

Dokazujejo se s študijem, samozavestjo, odločnostjo, dodatnim izobraževanjem in znanjem, ki ga znajo podati in deliti ostali okolici.

□ *Kaj lahko pričakujemo v prihodnje glede ženskih menedžer, bo število narastlo ali se zmanjšalo?*

Število bo naraščalo, saj se ženske čedalje bolj dokazujejo in izobražujejo, saj se želijo dokazati, da so sposobne tudi one delovati na enem izmed vodilnih mest. k temu pa bodo pripomogle tudi razne skupnosti, ki so ustvarjene z namenom izboljšanja položaja žensk na vodilnih mestih.

□ *Kako vodijo ženske?*

Ženske vodje so bolj razumevajoče, čustvene, pripravljene poslušati, pomagati, vendar ko je potrebno, pokažejo svojo moč in samozavest.

□ *Kaj pripelje nekatere ženske do umika iz vodilnih položajev?*

Prevelik pritisk družbe, miselnost, da so ženske nesposobne in niso ustvarjene za upravljanje vodilnih položajev, tudi ko pridejo na zeleni položaj, jo ostali zaposleni lahko spodrinejo z negativnim mišljenjem in namernim delovanjem, da jo izpodrinejo.

5 Zaključek

Članek z naslovom Ženske v menedžmentu je tema o kateri se bo v prihodnje še veliko govorilo. Kajti spolna diskriminacija žensk na vodilnih položajih je prisotna že od nekdaj in se jo še danes zelo občuti. Tako moški kot seveda tudi ženske se tega zelo zavedajo in poizkušajo kar se da omiliti to razliko med njima.

Na trgu dela naletijo ženske na veliko ovir, ki sem jih v projektni tudi opisala. Ena izmed najpogostejših ovir je kultura. Pri tem gre predvsem za usklajevanje družinskih in službenih obveznosti. Veliko je žensk, ki tehtajo med materinstvom in kariero, na koncu pa se odločijo za kariero, saj vedo, da se ne bodo mogle sto odstotno posvetiti dvema stvarima. To predstavlja za žensko zelo velika obremenitev, sploh če so družinske in hkrati ambiciozne. Veliko težavo predstavljajo tudi zakonske ovire, saj so zakoni o zaposlovanju zelo različni in zapleteni. Prisotne pa so tudi izobraževalne ovire, saj se veliko del še danes loči na moška in ženska.

V empiričnem delu sem se osredotočila na direktorico Bartoga d.o.o. in z njo opravila intervju o njenih izkušnjah, kot ženska v menedžmentu.

V članku sem si zastavila pet raziskovalnih vprašanj, na katera sem dobila odgovor s pomočjo strokovne literature in z intervjujem.

Glede na dobljene rezultate lahko vidimo, da je že vedno zelo velik problem z ženskami v menedžmentu. Tega se vsi čedalje bolj zavedamo in tudi organizirana so srečanja na to tematiko. Če primerjamo ženske danes in nekoč, lahko vidimo, da so čisto drugačne. Čedalje več se jih odloči za študij, tudi pri študiju so resnejše, bolj zavzete, raziskovalne, ni se jim težko dodatno izobraževati, prebirati raznovrstno literaturo, da imajo tudi osnovna splošna znanja. Ženske se za svoj dokaz in uspeh morajo dvakrat bolj truditi kot moški, saj se morajo neprestano dokazovati, pa še vseeno ne dosežejo željenega.

LITERATURA

1. Boštjančič, E. (2008). Biti mama ali menedžerka? Med odločitvijo za starševstvo ali kariero. HRM, št. 23/08, str. 30–37.
2. <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/zenske-pod-steklenim-stropom.html> [Citirano 28. 01. 2017 ob 22.15 uri].
3. Kanjuo, M. (1996). Ženske v menedžmentu. Ljubljana: ČZP Enotnost.
4. Kanjuo, M. (2003). Strategije za hitrejše napredovanje managerk. Manager, št. 7, str. 40.
5. Kunc, P. (2010). Pozitivna diskriminacija žensk v delovnih razmerjih. HRM, št. 36, str. 45–47.
6. Linehan, M. (2001). Uspešne ženske. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Lukas, D. (2006). Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnik razvoja kariere pri ženskah. HRM, št. 11, str. 26–28.
8. Marn, N. (2005). Položaj žensk na področju dela. Ljubljana: Ministrstvo za delo družino in socialo.
9. Merkač, M. (1996). Razvojne perspektive vključevanja žensk v management. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
10. Stone, F. (2002). Coaching and mentoring. Oxford: capstone Publishing.

Oblikovanje modela telerehabilitacije v delovni terapiji pri bolnikih z revmatičnimi obolenji

UDK 615.82:616-002.77

KLJUČNE BESEDE: telerehabilitacija, informacijsko-komunikacijska tehnologija, delovna terapija, revmatične bolezni

POVZETEK - V prispevku je predstavljen model inovacijskega pristopa k izvajanju delovne terapije pri bolnikih z revmatičnimi boleznimi, ki upošteva interese in stališča obolelega posameznika, omogoča upravljanje kronične bolezni z zagotavljanjem programov podpore in izobraževanjem, ki vključuje uporabo multimedijskih storitev. V modelu je predstavljen najprimernejši tehnični vidik za uvedbo inovacij pri delovni terapiji z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Z organizacijskega vidika so predstavljeni pogoji, ki so potrebni za uvedbo delovnoterapevtske rehabilitacije s pomočjo IKT. S kadrovskega vidika smo opredelili zahteve glede izvajalcev delovnoterapevtske rehabilitacije. Stroške zdravljenja bolnikov z revmatoidnim artritisom, stroške njihove dolgotrajne oskrbe in stroškovne prednosti telerehabilitacije smo prikazali s finančnega vidika. Z etičnega vidika smo predstavili zakonitosti, ki jih morajo spoštovati zdravstveni delavci pri izvajanju nove oblike rehabilitacije.

UDC 615.82:616-002.77

KEY WORDS: designing the model, telerehabilitation, information and communication technology, occupational therapy, rheumatic diseases

ABSTRACT - The paper presents a model of innovation approach towards the implementation of occupational therapy in patients with rheumatic diseases, which considers the interests and views of the sick individual, and enables a better management of their chronic disease by providing support programs and education, including the use of multimedia services. The model presents the most appropriate technical aspect for introduction of innovation in occupational therapy with the use of information and communication technology (ICT). From the organisational aspect we present the conditions necessary for introducing occupational therapy rehabilitation with the help of ICT, and we also defined the staff requirements in the implementation of occupational rehabilitation. The costs for treating patients with rheumatoid arthritis, the long-term care costs, and cost benefits of telerehabilitation were defined from the financial aspect. From the ethical aspect we presented guidelines to be followed and respected by healthcare professionals in implementing new forms of rehabilitation.

1 Uvod

Delovni terapevti se pri delu z osebami, ki imajo revmatične bolezni, pogosto srečujejo s specifičnimi težavami, ki vplivajo na njihovo samostojnost in kakovost življenja. Prepoznavanje posameznikovih problemov ter načrtovanje in izvajanje delovne terapije je v primeru kroničnih težav zelo specifično in čedalje bolj nakazuje na potrebo po prenosu rehabilitacije v bolnikovo domače okolje. Pri tem je treba upoštevati, da interesi in stališča bolnikov do celostnega zdravljenja iz različnih razlogov niso vedno v skladu z zmožnostmi zdravstvene dejavnosti. Ena od rešitev za slovenski zdravstveni sistem, ki bi razbremenila zdravstveno blagajno, so telerehabilitacijske storitve za zgodnjo oziroma podaljšano rehabilitacijsko obravnavo (Rudel in Burger, 2013).

V prispevku želimo raziskati dejavnike, ki vplivajo na bolnikovo odločitev za uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), prikazati potencialne prednosti in ovire za uporabo storitev telerehabilitacije v delovni terapiji pri bolnikih z revmatično boleznijo ter oblikovati model telerehabilitacije.

2 Teoretična izhodišča

V delovni terapiji se sodobni modeli delovnoterapevtske obravnave nenehno razvijajo in vpeljujejo v klinično prakso. Modeli so zasnovani na dinamični, vzajemni in medsebojno odvisni povezanosti osebe, dejavnosti in okolja. Usmerjeni so v izvedbo aktivnosti in sodelovanje, upoštevajoč posameznika z vidika njegovih življenjskih vlog in vpliva okolja na izid obravnave (Mallinson in Fischer, 2010).

Zadnja leta so bili razviti modeli delovnoterapevtske obravnave, ki preučujejo človekovo zdravje, zmanjšano zmožnost in dobro počutje. Sodobni razvoj delovne terapije temelji na modelih, ki izhajajo iz osebe, njene dejavnosti in okolja, v katerem posameznik živi. Razvijajoči modeli so povezani s smernicami Svetovne zdravstvene organizacije (ang. WHO). Gre za področje, ki je specifično s številnih vidikov - zdravstvenih, socialnih in pravnih. Z naraščanjem števila prebivalstva s kroničnimi boleznimi postaja zdravljenje revmatičnih bolezni velik izziv današnjega časa.

Pri obravnavi oseb z revmatoidnim artritidom (RA) je v ospredju »na uporabnika usmerjena delovna terapija«, ki vključuje filozofijo spoštovanja in poudarja terapevtovo odgovornost, da dela v partnerstvu z uporabnikom. Delovni terapevti uporabnikom pomagajo identificirati potrebe in osmisliti življenje skozi vsakodnevne dejavnosti (Canadian Association of Occupational Therapists [CAOT], 1999). Delovna terapija je usmerjena k temu, da »posameznikom in skupinam omogoča sodelovanje v vsakodnevni aktivnostih, ki jih doživljajo kot smiselne, ki jim prinašajo izpolnitev in jih v vsakdanjem življenju povezujejo z drugimi« (Law, 2002).

Predvsem pri bolnikih z RA se opažajo povečane potrebe po pridobivanju naknadnih, zanje koristnih in uporabnih informacij. Bolniki pogosto zastavljajo vprašanja prek elektronske pošte, poročajo o svojem stanju (spremljanje in nadzorovanje bolezni), počutju in funkcioniranju v domačem ali službenem okolju (prenos intervencije). Dostop bolnikov do ustrezne oskrbe in zdravljenja, vključno z izčrpnim nadaljnjim spremljanjem in dostopom do inovativnih oblik zdravljenja, kjer je to potrebno, so nujni elementi, od katerih bo imela koristi celotna družba in bodo zmanjšali breme in stroške RA (De Croon et al., 2004).

Kot ugotavlja Lukšič-Gorjanc (2005), je mogoče z drugačnimi pristopi ponuditi ustrezno podaljšano rehabilitacijo, ki se izvaja v bolnikovem domačem okolju.

Pojem rehabilitacije WHO definira kot »*uporabo vseh sredstev, namenjenih zmanjšanju prizadetosti in oviranosti ter usposabljanju ljudi z zmanjšano zmožnostjo za kar najboljšo socialno integracijo.*« Med »*vsa sredstva*« uvršča tudi sodobne storitve za zdravje in oskrbo na daljavo, ki temeljijo na uporabi IKT (World Health Organization [WHO], 2012; cit. po Rudel in Burger, 2013, str. 105). WHO je z resolucijo »Resolution WHA 58.28« v letu 2005 sprejela strategijo eZdravja »*Strategija eZdravja 2004–2007*« in pozvala članice, da postavijo temelje za razvoj storitev eZdravja, kamor uvrščamo tudi telerehabilitacijske storitve (World Health Organization [WHO], 2005).

V Sloveniji še nimamo vzpostavljenega sistema za vzpostavitev rehabilitacijskih storitev na daljavo (telerehabilitacije), vendar se pojavljajo posamezni raziskovalni projekti in pobude na tem področju (Cikajlo et al., 2012).

3 Sestavni vidiki telerehabilitacije

V Resoluciji o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008–2013 (World Health Organization [WHO], 2008) se med prednostna razvojna področja zdravstvene dejavnosti uvrščajo informacijska tehnologija in njena uporaba za celovito obravnavo bolnikov, informatizacija zdravstvenega sistema ter razvoj telemedicine.

3.1 Tehnični vidik

Pri opredelitvi procesa telerehabilitacije gre za dvosmerni sistem zvokovne in slikovne komunikacije oziroma za videokonferenčni sistem, ki se med seboj povezuje po hitri spletni povezavi in ki se izvaja zunaj terciarne ustanove, v bolnikovem domačem okolju, vendar pod njenim nadzorom. Za svoje delovanje potrebuje poleg osebnega (ali tabličnega) računalnika še kamero in mikrofona ali pametni telefon na dveh lokacijah: pri uporabniku (doma) in oddaljenem izvajalcu rehabilitacijskih storitev. Najprimernejši model storitev na daljavo je model telerehabilitacijske storitve »profesionalna oseba za bolnika« (ang. »Business to Patient-B2P«), pri katerem sodelujeta terapevt in krajevno oddaljeni bolnik prek Skypa.

Tehnični pogoji, ki pogojujejo možnost izvajanja telerehabilitacije, so: sodobne informacijsko-komunikacijske naprave s tehnologijo za dostop do interneta, ustrezna programska oprema, varna povezava komunikacijskih naprav z internetom, ustrezna hitrost internetne povezave in možnost oddaljenega dostopa. Osnovno infrastrukturo, ki bo omogočila vpeljavo telerehabilitacije v delovnoterapevtsko obravnavo oseb z revmatičnimi boleznimi, predstavlja projekt eZdravje, ki je prioritetni razvojni program slovenskega zdravstva in eden izmed večjih nacionalnih informacijskih projektov. Z vzpostavitvijo telerehabilitacije se bodo pokazale njene dodatne prednosti tako za bolnika kot tudi za zaposlene.

3.2 Organizacijski vidik

Razvoj zdravstvenih ved in tehnologije ter povečane potrebe bolnikov omogočajo in utemeljujejo uvajanje novih načinov in metod obravnave različnih bolezenskih stanj. Od vsakega novega pristopa se pričakuje kakovostnejša obravnava bolnikov, hitrejša, učinkovitejša in uspešnejša zdravljenje ter doprinos h kakovosti življenja in podaljševanju življenjske dobe.

Ker so finančna sredstva za nove zdravstvene obravnave v javnih sistemih zdravstvenega varstva odvisna od višine ustvarjenega bruto domačega proizvoda in njegovega deleža namenjenega zdravstvu, se neskladje med novimi možnostmi zdravstvene obravnave ter možnostmi njihovega plačevanja povečuje. Pri uvajanju novosti se upošteva njihova strokovno-medicinska učinkovitost, vpliv zdravstvenega problema na zdravje posameznika in javno zdravje, potreba po uvedbi novega načina obravnave, njena ekonomska upravičenost, viri financiranja in uravnoteženost obravnave različnih zdravstvenih problemov. Uvajanje novih metod zdravljenja oziroma zdravstvenih metod obravnave poteka povsod po svetu (razen v državah s tržnim sistemom zdravstvenega varstva) nadzorovano in po vnaprej določenih postopkih, za katere so določeni ustrezni organi. V Sloveniji je ta organ Zdravstveni svet v skladu s svojimi pristojnostmi, ki predlaga, minister pa odloči, katere so tiste novosti, ki bodo v naslednjem proračunskem obdobju obravnavane prednostno, skladno s 63. členom Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Najnovejši »Postopek obravnave vlog za nove zdravstvene programe« v Sloveniji je začel veljati 9. maja 2015 (Ministrstvo za zdravje RS, 2016).

Da bi telerehabilitacijske storitve v delovni terapiji pri osebah z revmatičnimi boleznimi lahko vključili v slovenski zdravstveni sistem, je treba podati vlogo po zgoraj omenjenem postopku na Zdravstveni svet Ministrstva za zdravje RS. Predlagatelji novosti so lahko Ministrstvo za zdravje RS, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, izvajalci zdravstvene dejavnosti, strokovna združenja, društva in druge pravne osebe.

Predhodno presojo o primernosti in strokovni upravičenosti novosti poda Razširjeni strokovni kolegij pristojne zdravstvene stroke. Presojo o primernosti in strokovni upravičenosti uvajanja telerehabilitacijskih storitev pri osebah z revmatičnimi boleznimi poda najprej Strokovni kolegij za fizioterapijo in delovno terapijo znotraj Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana (UKCL). Predlog za nadaljnjo presojo se posreduje Razširjenemu strokovnemu kolegiju za fizikalno medicino in rehabilitacijo na Ministrstvu za zdravje. Za obravnavo predloga je pristojna Komisija za ocenjevanje vlog, ki jo imenuje Zdravstveni svet.

3.3 Kadrovski vidik

Ob uvajanju novih oblik rehabilitacije je pomembno dejstvo, kako zagotoviti potreben in strokovno usposobljen kader. Strokovni izpit za poklic delovnega terapevta (Odredba o programu pripravništva in strokovnega izpita za poklic delovni

terapevt/delovna terapevtka, 2013) morajo delovni terapevti opraviti po zaključku pripravništva na Ministrstvu za zdravje. Strokovno usposobljeni delovni terapevt, ki ima opravljen strokovni izpit, delovne izkušnje in znanje s področja informacijske tehnologije, ustreza izboru del in nalog za izvajanje telerehabilitacije.

Da bi se dejavnost delovne terapije pri osebah z revmatičnimi boleznimi dopolnila s prenosom storitev rehabilitacije v bolnikovo domače okolje s pomočjo storitev telerehabilitacije, bo treba pri izvajalcih teh storitev, ki so že oz. bodo vključeni v javni sistem zdravstvenega varstva, ustrezno načrtovati potrebe po kadrih za izvajanje telerehabilitacije.

3.4 Finančni vidik

Po podatkih iz leta 2006 je povprečni letni strošek RA na bolnika v Evropi ocenjen na 13.500 evrov (Kobelt, Richard, Peeters in Sany, 2008). Samo v Sloveniji je prizadetih okrog 230.000 bolnikov oziroma okrog 11 odstotkov populacije z različnimi revmatičnimi boleznimi. Vnetne revmatične bolezni, kamor sodi tudi RA, so prizadele med 40.000 in 60.000 ljudi. Preprost izračun pokaže, da se strošek zdravljenja RA v breme zdravstvene blagajne samo v Sloveniji giblje med 5 in 8 milijonov evrov.

Stroškovne prednosti telerehabilitacijskih storitev v literaturi še niso konkretno opredeljene, ker gre za relativno novo področje. Dejstvo pa je, da je s telerehabilitacijo mogoče povečati učinkovitost in skrajšati čas rehabilitacije. Ena od največjih pričakovanih pridobitev telerehabilitacije je stroškovna učinkovitost, kar je koristno tako za zdravstveno zavarovalnico kot tudi za bolnika. Z učinkovitimi storitvami se lahko sočasno obravnava večje število bolnikov, razrešene so težave s prostorskimi omejitvami, nov rehabilitacijski model pa znižuje delovno obremenitev zdravstvenih strokovnjakov. Bolnikom odpade strošek prihoda na rehabilitacijo in posledično izpad dohodka zaradi dodatnega bolniškega staleža. Zgodnja in podaljšana rehabilitacija tudi omogoča hitrejšo vračanje bolnikov na delo, s tem pa znižuje stroške zdravstvene blagajne.

Žal v Sloveniji še vedno ni dovolj finančnih sredstev in zadostnega števila strokovnjakov, da bi lahko razširili rehabilitacijske zmogljivosti. Posledica tega je, da je dostopnost rehabilitacijskih storitev v Sloveniji omejena.

3.5 Etični vidik

Zbornica delovnih terapevtov Slovenije (ZDTS), ki je reprezentativno strokovno združenje izvajalcev delovne terapije, je s sprejetjem Statuta zbornice in akti združenja potrdila Kodeks etike delovnih terapevtov Slovenije že v letu 2004. V dolžnosti in pripadnosti poklicu je temeljno poslanstvo delovne terapije »ohranjanje in izboljševanje kakovosti telesnega in duševnega zdravja uporabnikov ob upoštevanju etičnih zakonitosti, ki so tesno povezane s humanim ravnanjem in moralno odgovornostjo« (Zbornica delovnih terapevtov Slovenije [ZDTS], 2005, str.1).

Soglasje k zdravljenju oziroma soglasje h kakršnikoli obliki nudenja zdravstvenih storitev je temeljna bolnikova pravica. Poudarja jo Zakon o pacientovih pravicah (Zakon o pacientovih pravicah, 2008), ki v 20. členu opredeljuje pravico do samostojnega odločanja o zdravljenju in pravici do sodelovanja v procesu zdravljenja, kar je treba upoštevati ob rehabilitaciji z uporabo IKT.

Zdravstveni delavci lahko vplivajo na bolnikovo odločitev o načinu zdravljenja, samooskrbi, nadzoru kronične bolezni, informiranju, ozaveščanju in varovanju zdravja, kjer ima pomembno vlogo tudi opolnomočenje posameznika. Opolnomočenje (ang. empowerment for health) je proces, prek katerega osebe pridobijo večji nadzor nad odločitvami in aktivnostmi, ki vplivajo na njihovo zdravje. Opolnomočenje je lahko socialni, kulturni, psihološki ali politični proces, s katerim posamezniki in družbene skupine lahko izrazijo svoje potrebe, predstavijo svoje pomisleke in oblikujejo strategije za sodelovanje pri odločanju. Individualno opolnomočenje se nanaša predvsem na zmožnosti posameznikov, da sprejemajo odločitve in nadzor nad njihovim osebnim življenjem (World Health Organization [WHO], 1998).

4 Oblikovanje modela telerehabilitacije v delovni terapiji pri bolnikih z revmatičnimi obolenji

Telerehabilitacija se je v svetu uveljavila kot mehanizem zagotavljanja celovite oskrbe tako v domačem kot kliničnem okolju bolnika. Študije potrjujejo, da je uporaba telerehabilitacije učinkovita pri storitvah, ki vključujejo ocenjevanje otrok in mladostnikov, nevroloških bolnikov in kronično bolnih.

Ker gre v našem primeru za oblikovanje telerehabilitacijskih storitev za kronično bolne, smo na osnovi ugotovljenih, v svetu že razvitih storitev telerehabilitacije v model inovacijskega pristopa delovne terapije pri osebah z revmatičnimi boleznimi vključili naslednje storitve: teleocenjevanje, teleposvetovanje, teleintervencija, telenadzor in telesupervizija (Richmond, 2013).

V postopku teleocenjevanja se uporabijo ocenjevalni instrumenti kot so: Functional reach Test (FRT), European Stroke Scale (ESC), Canadian Occupational Performance Measure (COPM), Kohlman Evaluation of Living Skills (KELS) in Functional Independence Measure (FIM). V postopkih teleposvetovanja in teleintervencije gre za proces posredovanja izkušenj in učenja na vseh področjih človekovega delovanja, kjer bolnik želi, hoče ali se od njega pričakuje, da jih ohranja ali vzdržuje. Telenadzor se uporablja za spremljanje napredka bolnika ob upoštevanju etičnosti zakonitosti rehabilitacije na daljavo in tehnologije programa. Vključevanje telesupervizije se uporablja kot vzpodbuda in stopnjevanje profesionalnega razvoja in osebne rasti na osebni in strokovni ravni.

Rehabilitacijski programi naj bi se izvajali na primarni, sekundarni in terciarni ravni, do 30 odstotkov fizioterapevtskih kot delovnoterapevtskih storitev pa naj bi se

preneslo v bolnikovo domače okolje. Da bi bil ta cilj dosežen, je treba postaviti infrastrukturo za IKT in odpraviti ovire za njeno dostopnost. Hkrati je treba spodbuditi multidisciplinarno sodelovanje, da bi razvili stroškovno cenejše in učinkovitejše modele telerehabilitacijskih storitev (Rudel in Burger, 2013).

5 Zaključek

Potrebo po prenosu storitev rehabilitacije v bolnikovo domače okolje potrjuje naraščanje števila kroničnih nenalezljivih bolezni, finančna izčrpanost zdravstvene blagajne in hiter razvoj sodobne IKT.

Razvoj telerehabilitacije v Sloveniji pogojuje informatizacija slovenskega zdravstvenega sistema s projektom eZdravje. Proces informatizacije je izziv za vse nosilce zdravstvenega sistema v Sloveniji: Ministrstvo za zdravje, zdravstvene delavce oziroma zdravstvene sodelavce, zdravstvene zavode in druge izvajalce zdravstvene dejavnosti, plačnike zdravstvenih storitev in druge institucije na področju zdravstvenega varstva (Informatica Medica Slovenica, 2010).

Z uresničevanjem informatizacije zdravstvenega sistema si slovensko zdravstvo zagotavlja možnosti za kakovostno in strokovno delo z bolniki, hitro in varno upravljanje zdravstvenih informacij, nadaljnji razvoj zdravstvenega sistema ter njegovo enakovredno in konkurenčno vključevanje v evropski prostor.

LITERATURA

1. Canadian Association of Occupational Therapists (CAOT). (1999). Joint Position Statement on Evidence-based Occupational Therapy. Spletna stran: <http://www.caot.ca/default.asp?pageid=156> [Citirano 15. 2. 2016].
2. Cikajlo, I. et al. (2012). Telerehabilitation using virtual reality task can improve balance in patients with stroke. *Disability and Rehabilitation*, 34, št. 1, str. 13–18.
3. De Croon, E. M. et al. (2004). Predictive factors of work disability in rheumatoid arthritis: A systematic literature review. *Annals of the Rheumatic Diseases*, 63, št. 11, str. 1362–1367.
4. Informatica Medica Slovenica. (2010). Nacionalni projekt eZdravje in telemedicine, 15 (supl), 3–4. Spletna stran: [http://ims.mf.uni-lj.si/archive/15\(supl\)/03.pdf](http://ims.mf.uni-lj.si/archive/15(supl)/03.pdf) [Citirano 19. 2. 2015].
5. Kobelt, G. et al. (2008). Costs and quality of life of patients with RA in France. *Joint Bone Spine*, 75, št. 4, str. 408–415.
6. Law, M. (2002). Participation in the occupations of everyday life. *American Journal of Occupational Therapy*, 56, št. 6, str. 640–649.
7. Lukšič-Gorjanc, M. (2005). Rehabilitacija bolnikov z revmatoidnim artritisom. V: Tepež, B. (ur.). *Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč: Metode in uspešnost zahtevnejše medicinske rehabilitacije v naravnih zdraviliščih* (str. 20–24). Spletna stran: http://www.sloveniatherme.si/data/upload/Zbornik_2005_I_843_1879%281%29.pdf [Citirano 28. 9. 2015].
8. Mallinson, T. in Fischer, H. (2010). Rehabilitation research. *American Journal of Occupational Therapy*, 64, št. 3, str. 506–514.
9. Ministrstvo za zdravje RS. (2016). Postopek za vloge. Spletna stran: http://www.mz.gov.si/si/o_ministrstvu/zdravstveni_svet_in_ostala_posvetovalna_telesa/zdravstveni_svet/postopek_za_

- vloge/ [Citirano 10. 5. 2016].
10. Odredba o programu pripravništva in strokovnega izpita za poklic delovni terapevt/delovna terapevtka (2013). Uradni list Republike Slovenije, št. 71.
 11. Richmond, T. (2013). Course 1: Introduction to Telehealth for Rehabilitation Professionals. Spletna stran: <http://www.go2care.com/products.aspx> [Citirano 18. 1. 2016].
 12. Rudel, D. in Burger, H. (2013). Telerehabilitacija v celostni rehabilitaciji pacientov. *Rehabilitacija*, XII, supl. 1, 104–111. Spletna stran: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-UYQJFAIG/?query=%27keywords%3dTelerehabilitacija+v+celostni+rehabilitaciji+pacientov%27&pageSi ze=25> [Citirano 13. 3. 2015].
 13. World Health Organization. (1998). Health Promotion Glossary. Spletna stran: <http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf> [Citirano 17. 11. 2015].
 14. World Health Organization. (2005). Resolutions. Spletna stran: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA58-REC1/english/Resolutions.pdf [Citirano 20. 2. 2016].
 15. World Health Organization. (2008). Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008-2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev« (ReNPZV). Spletna stran: http://www.who.int/medical_devices/survey_resources/health_technology_national_policy_slovenia.pdf [Citirano 19. 2. 2016].
 16. Zakon o pacientovih pravicah. (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 15.
 17. Zbornica delovnih terapevtov Slovenije. (2005). Kodeks etike delovnih terapevtov Slovenije. Spletna stran: http://www.zdts.si/zdts/component/jdownloads/send/7-splosni-dokumenti/24-kodeks-etike-delovnih-terapevtov-slovenije?option=com_jdownloads [Citirano 24. 2. 2016].

Vloga dijaških domov v srednješkolskem izobraževanju

UDK 37.018.3+373.5

KLJUČNE BESEDE: dijaški domovi, šolstvo, zgodovina, organizacije

POVZETEK - Dijaški domovi imajo bogato zgodovino in so organizacije, ki imajo poseben družbeni pomen. Gre za pomemben segment v vzgojno-izobraževalnem procesu, saj so neizogiben del njenega sistema, zato je nujno, da so vključeni v vzgojno-izobraževalno politiko, ki narekuje srednješkolsko izobraževanje. Tudi v preteklosti so dijaški domovi prevzemali pomembno vlogo, ne le na vzgojno-izobraževalnem področju, temveč tudi na socialnem in družabnem. Z dvigom ravni zavesti o pomenu izobraževanja se je namreč močno dvignila tudi intelektualna in izobrazbena raven zaposlenih v dijaških domovih, obenem pa so tudi dijaki deležni vedno boljših pogojev bivanja, kar omogoča kvaliteten razvoj njihovega potenciala in možnost dodatnega neformalnega izobraževanja, ki v sedanjem času dobiva vedno bolj pomembno mesto. Kljub vsem pozitivnim lastnostim, ki jih dijaški domovi nudijo širše, ne le za dijake, pa so v sedanjem času na nekakšni preizkušnji, saj je njihova prihodnost zaradi družbeno-političnih razmer negotova. Ne glede na situacijo (ali pa ravno zaradi tega) pa je to priložnost, da se okrepi delovanje dijaških domov in poudari njihova vloga v srednješkolskem izobraževanju v preteklosti in sedanjosti.

UDC 37.018.3+373.5

KEY WORDS: boarding school, education, history, organisation

ABSTRACT - Boarding schools have a rich history and they are organisations with special social significance. They act as an important segment of the educational process, since they are an inevitable part of the system. Consequently, it is essential they are involved in educational policy of secondary education. Even in the past, boarding schools had an important role, not only in the educational field, but also in social, as well as on the intellectual level, especially in the recent period. By raising the level of awareness of the importance of education, the intellectual and educational level of employees in boarding schools have also been raised. Students have better living conditions, enabling them to fully develop their potential; furthermore, the possibility of additional non-formal education is available and is taking more and more important role. Despite all the positive characteristics that boarding schools provide to students and the wider community, they are facing some kind of test, as their future is uncertain due to the socio-political situation. Therefore, now we have an opportunity to strengthen the operation of boarding schools and highlight their role in secondary education in the past and the present.

1 Uvod

Ljudje smo že zelo zgodaj vključeni v različne institucije, saj je praviloma vsak posameznik del številnih organizacij (porodnišnica, vrtec, šola in druge izobraževalne ustanove). Med njimi se pojavlja tudi dijaški dom, ki ima na slovenskem prostoru bogato zgodovino, pri razvoju mladostnikov, ki so del ustanove pa zelo pomembno vlogo. Vloga dijaških domov širše sicer ni tako zelo opazna in priznana ter pogosto družbeno-politično (neupravičeno) spregledana, kljub temu pa je toliko bolj cenjena med tistimi, ki so del tega delovanja (zaposleni, dijaki, nekdanji dijaki, starši, profesorji, ...). Eden od razlogov za družbeno spregledanost je lahko v stereotipu, oziroma manjvrednostnem kompleksu, saj so bili v preteklosti v dijaških domovih

(internatih) nastanjeni revnejši učenci in dijaki, nekateri domovi pa so nastali ravno iz sirotišnic.

V današnjem času se vloga dijaških domov spreminja, saj postopoma dobiva na priznavanju pomembne vloge, ne le na področju vzgoje in izobraževanja, temveč tudi širše. V času bivanja v dijaških domovih so se namreč v preteklosti uveljavili številni priznani slovenski umetniki, ki so doprinesli pomembno delo v slovenski kulturni prostor; dijaški dom pa je bil (in je še) tudi prostor številnih uveljavljenih, oziroma perspektivnih mladih športnikov, ki so s svojimi rezultati in prepoznavnostjo pomembno vplivali na promocijo Slovenije v svetu. Omenjeni podatki so pomembni zaradi spoznanja, da dijaški dom danes zaradi vseh pozitivnih okoliščin presega dejstvo, da gre zgolj ustanovo, ki je namenjena bivanju, temveč ima širši vzgojno-izobraževalni pomen, saj dijakom nudi kvalitetne pogoje za obšolske dejavnosti, preko katerih se dijaki vključujejo v neformalno izobraževanje.

Kljub vsem pozitivnim lastnostim, ki jih nudi dijaški dom, pa je njihova prihodnost negotova, saj se zaradi politično-družbenih sprememb in zaradi sprememb v sistemu slovenskega šolstva, spreminja tudi položaj dijaških domov. Dijaški domovi morajo tako poleg osnovnega vzgojnega – izobraževalnega poslanstva iskati nove načine v širšem kontekstu družbenega delovanja. Ob tem se sprašujemo, kako se te spremembe zrcalijo v sedanjosti in kako bodo vplivale na prihodnost, predvsem na zaposlene?

2 Zgodovina dijaških domov

Pregled zgodovine dijaških domov na Slovenskem se je leta 1997 ob 115-letnici Marijanišča in 50-letnici Dijaškega doma Ivana Cankarja (v nadaljevanju DIC) lotil takratni knjižničar dijaškega doma, Rado Romih, ki je sicer nekoliko bolj podrobno opisal zgodovino DIC-a, vendar je pri tem zajel tudi širšo zgodovino dijaških domov.

Romih (1997) tako razkriva, da so bili dijaški domovi na Slovenskem prostoru ustanovljeni v pod okriljem katoliške cerkve, ki je imela nadzor nad domovi vse do leta 1945. Prve ustanove so bile namenjene predvsem sirotam starim med 6. in 14. let, poleg cerkvenih redov, pa so jih ustanavljali dobrodelna verska društva, bogati posamezniki in mestne oblasti.

Prva ustanova za mlade je bila ustanovljena leta 1041 v Ljubljani in sicer kot sirotišnica. Kasneje (v 13. stoletju) je red križarjev ustanovil svojo šolo in internat, leta 1757 pa je obnovljena sirotišnica v Ljubljani začela sprejemati tudi sirote iz drugih krajev. Tu je bilo organizirano učenje verouka, nemškega branja, pisanja in računanja, da bi te sirote usposobili za služabnike ter trgovske in obrtniške vajence. Le v nekaterih primerih je bilo posameznikom omogočeno nadaljevanje izobraževanja. Nekaj let pred tem (1702) so uršulinke v Ljubljani ustanovile dekliško šolo z internatom, kamor so sprejemali le dekleta premožnih staršev.

V začetku 17. stoletja so nastajali internati za gojence stare med 15. in 21. let, ko so jezuiti v času protireformacije začeli ustanavljati gimnazije za duhovniško izobraževanje. Jezuiti so bili leta 1773 razpuščeni, njihovo delo in s tem internate pa je leta 1864 prevzelo Alojzijevišče oziroma Collegium Aloisianum.

V drugi polovici 19. stoletja je začelo naraščati število internatov, kar je bilo gotovo povezano z izboljšanjem razmer v šolskem sistemu, kot posledica vpliva Habsburške monarhije na slovensko šolstvo (Vodopivec, 2007). Tudi prvi šolski internat je bil pod okriljem Cerkve (1856), čeprav je bil popolnoma nemška ustanova. Te internate je ustanavljalo nemško šolsko društvo z namenom germanizacije, čeprav so se nekateri temu uprli in stanovali pri dijaških gospodinjah, saj država v tistem času ni podpirala dijaška stanovanja.

Leta 1906 je bilo v Ljubljani ustanovljeno društvo Mladika, ki je skrbelo za dekliški internet in zasebno dekliško šolo. Leta 1928 je stanovsko društvo učiteljev ustanovilo učiteljski dom v Ljubljani (leta 1932 tudi v Mariboru), ki je sprejemal predvsem otroke učiteljskih družin. V tem obdobju pa je tudi cerkev odpirala svoje ustanove, saj je bilo leta 1893 ustanovljeno Alojzijevišče v Gorici, leta 1905 pa Škofijska gimnazija z internatom v Sv. Vidu pri Ljubljani.

Med Cerkvijo in državo je dolga leta potekal boj za prevlado nad vzgojo in izobraževanjem mladine. V času socializma (po letu 1945) je država na silo uveljavila laizacijo javnega področja življenja, med drugimi pa je pod nadzor prevzela tudi šole in dijaške domove, ki so bili do tedaj v domeni Cerkve; s tem pa je pridobila nadzor nad vzgojo in izobraževanjem. Starkl (2004) navaja, da se je v tem času razvil poklic vzgojitelja (tovariš), dijaški domovi pa so postali predvsem socialne ustanove. Leta 1950 so dijaški domovi prišli na samostojno financiranje, zaradi česar so se številni domovi zapirali, hkrati pa so se razvijali predvsem tisti domovi, ki so bili postavljeni v večja srednješolska središča. Gojenci so v domove prihajali iz celotne Jugoslavije, njihovo izobraževanje in bivanje pa so plačevala podjetja, ki so na ta način prišli do delavcev. Leta 1963 so domovi postale samostojne ustanove, razvijalo pa se je delovno področje ter načrtno delo teoretičnega in praktičnega razvijanja domske vzgoje. Leta 1973 je bil na državni ravni sprejet in potrjen Okvirni vzgojni program za domove učence srednjih šol, ki so mu v kasnejših letih (1980, 1987, 1994, 1999) sledili še mnogi drugi programi.

3 Razvoj in vloga dijaških domov danes in v prihodnosti

Dijaški domovi so sprva imeli družbeno socialno funkcijo. Sedaj so nekako zaposavljeni v odnosu do strateških razvojnih ciljev države, saj je le-ta najprej uredila mrežo dijaških domov, nato pa je spremenila mrežo srednjih šol. Šole je poskušala približati domačemu kraju dijakom, pri tem pa je pozabila na obstoj dijaških domov (Dečman Dobrnjič, 2003).

Danes je poslovno-komunikacijski sistem med državo in dijaškimi domovi spremenjen, kar daje ravnateljem večjo avtonomnost, meni Dečman Dobrnjič (2003) in dodaja, da so dijaški domovi iz diktature socialističnega ugodja postavljeni na trg ponudbe in povpraševanja, ravnatelji pa postajajo menedžerji.

Dečman Dobrnjič (2004) pojasnjuje, da sedanje spremembe okolja in vključitev Slovenije v EU vplivajo na vsebinske spremembe slovenskega šolstva, posledično pa tudi na dijaške domove. Globalne spremembe (demografske, socialne, migracijske) vplivajo na upad števila dijakov v dijaške domove, zato le-ti poskušajo poiskati ustrezen način v globalno informacijski družbi v razširjenem evropskem okolju. Država je tista, ki pomembneje vpliva na razvoj dijaških domov, za reševanje katerih je potrebno aktivno sodelovanje vseh akterjev (ministrstvo, regije, lokalne skupnosti in dijaški domovi).

Prihodnost dijaških domov je v segmentu nesistematične ureditve negotova, s čimer se strinja tudi Dečman Dobrnjič (2003), ki pravi, da dijaškim domovom v sistemu mreže izobraževanja (sekundarnega in terciarnega) nihče ne garantira obstoja. Še več, manjši dijaški domovi vse težje iščejo svoje mesto na trgu ponudbe in povpraševanja. V zadnjih 15ih letih so bili tako ukinjeni naslednji dijaški domovi: DD Trbovlje, Dom Svečina, DD 26. junija Maribor, CIUNP Nikolaj Pirnat Idrija; k srednjim šolam so bili priključeni: DD Portorož, DD Škofja Loka in DD Tezno Maribor; na center šolskih in obšolskih dejavnosti pa so bili priključeni: DD Kočevje (ki je bil kasneje ukinjen) in DD Tolmin (Černoša, 2016).

V spodnji tabeli si lahko ogledamo tudi gibanje števila dijakov v dijaških domovih od osamosvojitve dalje.

Tabela 1: Število vpisanih dijakov v dijaške domove

<i>šolsko leto</i>	<i>število dijakov</i>	<i>upad vpisa (%)</i>
1990/1991	9321	
1994/1995	8626	7,5 %
1999/2000	8148	5,5 %
2004/2005	6248	23,3 %
2009/2010	5333	14,6 %
2014/2015	4725	11,4 %

Vir: Dečman Dobrnjič, O. in Černetič, M. (2008). Iskanja. Vzgoja – pre-vzgoja, 26, št. 29–30, str. 17–25.

Od šolskega leta 1990/1991 do šolskega leta 2014/2015 se je vpis v dijaške domove znižal skoraj za polovico (49,30 %).

Če dijaški domovi želijo preživeti na trgu ponudbe in storitev, hkrati pa postati tudi konkurenčni, morajo slediti razvoju razširjenega tržnega prostora in preudarno pristopiti k oblikovanju novih modelov storitev in marketinških tehnik, svoje poslanstvo pa prilagajati pričakovanju in potrebam uporabnikom okolja (Dečman Dobrnjič, 2003). Ena od teh rešitev se v zadnjih letih kaže z razvojem turizma, saj številni

dijaški domovi v času počitnic (nekateri pa tudi skozi celo šolsko leto) nudijo svoje prostore za namen turistov, ki jim prinaša pomemben dohodek za delovanje dijaškega doma.

Na področju vzgoje in izobraževanja Dečman Dobrnjič in Černetič (2008) omenjata nekatere smernice, ki naj bi doletele dijaške domove, predvsem v odnosu do delovnega oziroma vzgojno – izobraževalnega okolja. Poudarjata, da so vzgojitelji temeljni nosilci razvoja v dijaških domovih, saj gre za tisti organizacijski kader, ki je v neposrednem stiku z vzgojno – izobraževalnimi potrebami okolja. Vzgojitelji so hkrati tudi intelektualni kapital dijaških domov, pestrost in kvaliteta znanja pa je intelektualni kapital dijaškega doma. Vse to pa je pomembno zaradi dejstva, da le z znanjem dijaški domovi lahko ostanejo konkurenčni v evrookolju.

4 Sklep

V prispevku smo pregledali zgodovino dijaških domov na Slovenskem in njihov razvoj pod vplivom različnih družbeno – političnih razmer. Institucije so se v preteklosti različno imenovala (sirotišnica, internat, domovi za učence, dijaški domovi), njihova osnova dejavnost pa je ves čas imela vzgojno-izobraževalni pomen, kljub temu, da so bili nekateri domovi ustanovljeni predvsem iz socialnih nagibov (sirotišnice).

Čeprav so bili domovi v preteklosti prvenstveno pod okriljem verskih ustanov, pa je razmah ustanavljanja domov prinesla prosperiteta v šolstvu, kljub temu, da je bil ta razvoj sprva pod tujo oblastjo (Habsburška monarhija). Še dodaten dvig zavesti pomena izobraževanja (v 60ih in 70ih letih) je prinesel širši razvoj tudi na področju dijaških domov (vzgojni program), sedaj pa so domovi ponovno na preizkušnji, saj prihaja do zapiranja, preoblikovanja in priključitve k srednjim šolam, zato je njihova prihodnost negotova.

Ob vsem tem pa je zanimivo eno: Položaj dijaških domov se je v preteklosti povzpelnjal in izgubljal sorazmerno z razvojem in upadom šolstva. Če je torej položaj dijaških domov v sedanosti negotov, potem lahko sklepamo, da je v tem času na preizkušnji tudi šolstvo. Odgovor na vprašanje o smernicah v izobraževanju bomo tokrat pustili odprto, v dijaških domovih pa prihaja še do bolj globalnih sprememb, saj se dijaški domovi rešujejo z dodatno storitveno dejavnost (turizem) in drugimi marketinškimi potezami.

Ob tem lahko poudarimo trditev Dečman Dobrnjič in Černetiča (2007), ki pravita, da so dijaški domovi pomemben segment v krogu vzgojno-izobraževalnih procesov, zato morajo inovacije okolja vključevati v svoje vzgojne programe in kot taki biti vključeni v državno izobraževalno politiko razvoja vzgojno-izobraževalnega sistema.

LITERATURA

1. Černoša, S. (2016). Podatki z analizo za srednje šole in dijaške domove. XXII. Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev za srednje šolstvo. Kranj: Šola za ravnatelje.
2. Dečman Dobrnjič, O. (2003). Dijaški domovi in globalizacija. *Iskanja*, 20, št. 18, str. 33–35.
3. Dečman Dobrnjič, O. (2004). Dijaški domovi bodočnosti. *Iskanja: Kratka zgodovina domske pedagogike*, 21, št. 20, str. 32–138.
4. Dečman Dobrnjič, O. in Černetič, M. (2007). *Iskanja. Vzgoja – pre-vzgoja*, 25, št. 27, str. 17–22.
5. Dečman Dobrnjič, O. in Černetič, M. (2008). *Iskanja. Vzgoja – pre-vzgoja*, 26, št. 29–30, str. 17–25.
6. Dijaški domovi. Spletna stran: http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_srednje_in_visje_solstvo_ter_izobrazevanje_odraslih/srednjesolsko_izobrazevanje/dijaski_domovi/ [Citirano 20. 2. 2017].
7. Fulcher, J. in Scott, J. (2011). *Sociology*. New Yourk: Oxford University Press.
8. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Iskanje po Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Spletna stran: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D21422> [Citirano 19. 2. 2017].
9. Romih, R. (1997). DIC: 1892-1997: Zbornik ob 115-letnici Marijanišča in 50-letnici Dijaškega doma Ivana Cankarja. Ljubljana: Dijaški dom Ivana Cankarja.
10. Vodopivec, P. (2007). Kulturno-duhovne razmere na Slovenskem v 19. Stoletju. *Bogoslovni vesnik* 67, št. 1, str. 9–17.

Dijaki z epilepsijo na praktičnem pouku

UDK 616.853:373.5

KLJUČNE BESEDE: epilepsija, dijaki, praktični pouk, zdravstveni delavci

POVZETEK - Epilepsija je najpogostejša nevrološka bolezen, zato je vedno več dijakov s to boleznijo vpisanih tudi na Srednjo zdravstveno šolo Celje. V prispevku je na kratko opisana epilepsija in vzroki za epileptične napade. Ti napadi lahko privedejo do epileptičnega statusa, zato je pomembna pravilna prva pomoč. Zelo pomembno je zdravljenje epilepsije, na bolezen pa vpliva tudi človekov način življenja. Raziskovalni del zajema anketo na Srednji zdravstveni šoli med 184 dijaki programov zdravstvena nega in bolničar/negovalec. Rezultati so pokazali, da so dijaki programa zdravstvena nega boljše poučeni o epilepsiji kot dijaki programa bolničar/negovalec. Cilj raziskave je bil predstaviti epilepsijo in epileptične napade, predvsem pa podučiti dijake, kako ukrepati ob epileptičnih napadih, saj se z njimi pogosto srečujemo tudi na naši šoli. Izpostavljena je odgovornost poklica medicinske sestre, opozorili pa smo tudi, da je lahko nevarno, če ima zdravstveni delavec tudi sam epilepsijo. V prispevku je predstavljeno, koliko dijaki dejansko vedo o tej bolezni. Nad rezultati smo bili razočarani, še posebej glede na dejstvo, da smo anketirali dijake zaključnih letnikov.

UDK 616.853:373.5

KEY WORDS: epilepsy, students, practical classes, healthcare workers

ABSTRACT - Epilepsy is the most frequent neurological illness, therefore, it is quite common that students with this disease also enrol at the Secondary School for Nurses Celje. The article briefly describes epilepsy as a disease and the causes of epileptic seizures. The seizures can lead to the epileptic status, thus the appropriate first aid, the treatment of epilepsy and the way of life of an epileptic are very important. The empirical part presents the results of the survey, carried out among 184 students of educational programmes health care and nursing assistant at the Secondary School for Nurses Celje. The results show that students of the four-year programme health care are more familiar with epilepsy than students of the three-year programme nursing assistant. The goal of our research was to present epilepsy and epileptic seizures to students, but most of all, to make them learn how to react in case of epileptic seizure, which is often the case in our school. We pointed out the importance of responsibility in the nursing profession, and potential dangers if a medical worker has this disease. The article also presents the students' knowledge of epilepsy, and the results were a bit disappointing, especially due to the fact that we interviewed the final-year students, expecting them to be more familiar with the disease.

1 Uvod

V prispevku je predstavljena epilepsija, ki je najpogostejša nevrološka bolezen.

Epilepsija, tudi božjast, je kronična nevrološka motnja, za katero je značilno spontano, neizzvano ponavljanje epileptičnih napadov. Epileptični napadi so praviloma kratkotrajni, prehodni znaki nenormalnega delovanja možganov, ki običajno spontano prenehajo (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Epilepsija>).

Cilj prispevka je predstaviti epilepsijo, epileptične napade in zdravljenje epilepsije. Naš cilj je tudi ozavestiti dijake o nevarnosti epileptičnih napadov pri našem delu in dijake poučiti, kako pravilno ukrepati ob epileptičnem napadu, pred tem pa prepoznati znake epileptičnega napada.

2 Epilepsija

Epilambanein pomeni po grško nenadoma zgrabiti (Cvetko, 1997). Za epilepsijo obstajata še dve poimenovanji, in sicer »božjast« ter »padavica«. Poimenovanje »božjast« izhaja iz verovanja, da je bolezen posebne narave. Drugi izraz »padavica« pa je vezan na možnost padanja osebe med epileptičnim napadom, vendar takšno poimenovanje ni ustrezno, saj se pri bolezni pojavlja še druga vrsta napadov, ki so brez padca (Žužek, 2007).

2.1 Epileptični napad

V slovenskem medicinskem slovarju je zapisano: »Epileptični napad (božjastni krč) je nenaden izbruh značilnih epileptičnih manifestacij, ki so jim skupna podlaga ponavljajoča se sinhronizirana vzburljenja večjega števila možganskih nevronov«.

Napade krčev opredeljujemo kot prehodne nevrološke nenormalnosti, ki jih povzročča nenormalna električna aktivnost v možganih. Človekove dejavnosti, misli, zaznavanje, ideje in čustva so normalno rezultat uravnavanega in urejenega električnega vzburljanja živčnih celic v možganih. Med epileptičnim napadom pride do kaotične in neurejene razelektritve.

Epileptični napad pogosto dokazujemo, spremljamo in diagnosticiramo z elektroencefalografijo oziroma EEG-jem.

Elektroencefalografija (kratica EEG) je merjenje možganske električne aktivnosti z elektrodami na površini glave. Izmerjeni električni signali so seštevek aktivacijskih in inhibicijskih postsinaptičnih električnih potencialov (EPSP, IPSP) ter v manjši meri tudi akcijskih potencialov živčnih celic. Naprava za elektroencefalografijo se imenuje elektroencefalograf, zapis le-tega pa elektroencefalogram (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Epilepsija>). Elektroencefalografija je neinvazivna metoda. Preiskava je nenevarna, neboleča in jo lahko večkrat ponovimo. Izvid posnetka omogoča vpogled v: splošne funkcijske motnje, možganske okvare (epilepsija), možgansko smrt (Zdravstvena nega 3, 2009).

Znaki epilepsije so: absenca, prenehanje dihanja, nehoteni gibi, ugriz v jezik, motnje zavesti, mežikanje, iztegnjene noge, zavijanje z očmi, začasna odsotnost, pokrčene roke, tresenje celega telesa, nenadno skrčenje mišic celega telesa, stisnjeni zobje, izguba zavesti (<http://www.viva.si/Bolezni/Nevrologija/4067/Epilepsija>).

Simptomi epilepsije so: glavobol, mravljinčenje po eni roki, utrujenost, zaspanost, zmedenost (<http://www.viva.si/Bolezni/Nevrologija/4067/Epilepsija>).

2.2 Vrste epileptičnih napadov

Epileptične napade lahko razvrstimo v dve obsežni skupini – v generalizirane in parcialne napade. Oblika napada je odvisna od predela možganov, iz katerega izvira,

in od tega, kako se na široko in kako na hitro se razširi iz točke izvora (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Generalizirani napadi, ki povzročajo izgubo zavesti, vplivajo na vse telo in lahko nastanejo v obsežnem predelu možganov. Poznamo dve poglavitni vrsti generaliziranih napadov: grand mal in petit mal – absenc (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Grand mal: Med to vrsto generaliziranega napada se oseba nezavestna zruši, vse telo otrdi in nato nenadzorovano sunkovito trza. V začetku lahko bolnik krične; dihanje se nato preneha ali pa je med napadom zelo nepravilno. Po napadu se mišice sprostitjo, bolniku lahko uide blato ali voda. Človek se lahko počuti zmeden in dezorientiran in ga mogoče boli glava; pogosto si želi spati. Ti učinki se navadno v nekaj urah porazgubijo. Bolnik se dogodka navadno ne spominja. Dolgotrajni napadi, ki jih imenujemo status epilepticus, lahko brez nujnega zdravljenja povzročijo smrt (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Petit mal (absenc): Ta vrsta generaliziranih napadov, pri katerih bolnik za trenutek izgubi zavest brez spremljajočih nenormalnih gibov, se pojavlja predvsem pri otrocih. Med obdobjem odsotnosti, ki traja nekaj sekund do približno pol minute, se bolnik ničesar ne zaveda. Opazovalcu se utegne zdeti, da človek preprosto sanjari z odprtimi očmi ali je nepazljiv, tako da napad mine neopažen. Napadi absenc se lahko pojavijo po več stokrat dnevno in lahko opazno zmanjšajo uspešnost v šoli (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Parcialne napade navadno povzroča okvara manj obsežnega predela možganov. Parcialne napade delimo v preproste in kompleksne napade. Pri obeh vrstah se lahko električna motnja razširi in prizadene vse možgane ter povzroči generaliziran napad. Poznamo dve poglavitni vrsti parcialnih napadov: preprosti in kompleksni (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

2.3 Prva pomoč pri epileptičnem napadu

Veliki epileptični napadi trajajo večinoma le po minuto ali dve in od očitvidca ne zahtevajo veliko. Vse, kar je potrebno, je, da pustimo napadu, da se izteče, in da poskrbimo, da oseba ni v telesni nevarnosti ter da lahko diha, medtem ko je nezavestna (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Bolnika ne smemo pritiskati k tlom, niti mu ne smemo omejevati gibanja. Zrahljati mu moramo morebiten tesen ovratnik in mu položiti nekaj mehkega pod glavo. Ust mu ne smemo s silo odpirati, med zobe mu ne smemo ničesar potiskati. Potem ko krči minejo, je treba bolnika položiti v bočni položaj (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

Rešilca je treba poklicati, če se napad nadaljuje več kot pet minut, če prvemu napadu takoj sledi drugi ali če bolnik v nekaj minutah po koncu napada ne pride spet k zavesti (Družinska zdravstvena enciklopedija, 1992).

3 Metodologija

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodologiji z uporabo delno strukturiranega vprašalnika. Vprašalnik je zajemal 9 vprašanj. Podatki iz izpolnjenih vprašalnikov, so računalniško obdelani in prikazani v obliki grafov.

Raziskava je potekala na Srednji zdravstveni šoli Celje, vključenih je bilo 184 dijakov zaključnih letnikov programa zdravstvena nega in bolničar negovalec.

4 Rezultati

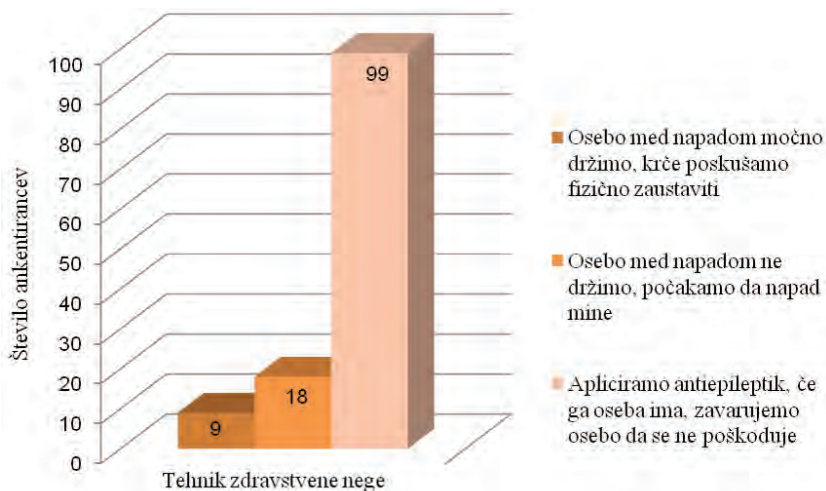
Na začetku raziskovalne naloge smo si postavili tri hipoteze in jih po analizi rezultatov potrdili ali zavrgli.

Hipoteza 1:

Predvidevamo, da dijaki programov zdravstvena nega in bolničar/negovalec znajo pravilno ukrepati ob epileptičnem napadu.

Da smo lahko hipotezo 1 potrdili ali zavrgli smo zastavili naslednje vprašanje: *Kako bi ukrepali, če bi videli osebo, ki doživlja epileptični napad?*

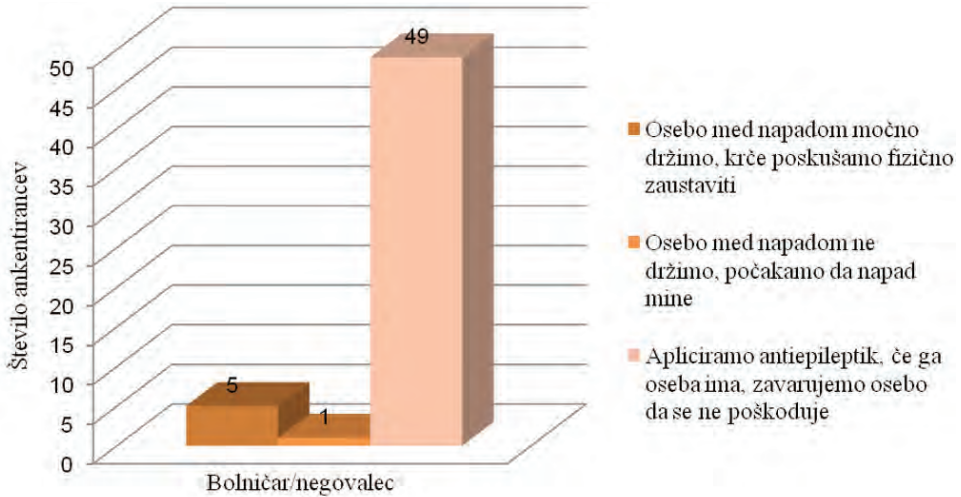
Graf 1: Ukrepanje dijakov programa zdravstvene nege, če bi videli osebo, ki doživlja epileptični napad



Na vprašanje, kako bi ukrepali, če bi videli osebo, ki doživlja epileptični napad je 7 % (9) dijakov odgovorilo, da bi osebo med napadom močno držalo in krče poskušalo fizično zaustaviti, 14 % (18) dijakov odgovorilo, da ne bi osebe med napadom držali in bi počakali, da napad mine, in 79 % (99) dijakov bi apliciralo antiepileptik,

če bi ga oseba imela, ter bi zavarovali osebo, da se ne poškoduje. Ti podatki veljajo za program zdravstvena nega. Pravilno je odgovorilo 79 % dijakov.

Graf 2: Ukrepanje dijakov programa bolničar/negovalec, če bi videli osebo, ki doživlja epileptični napad?



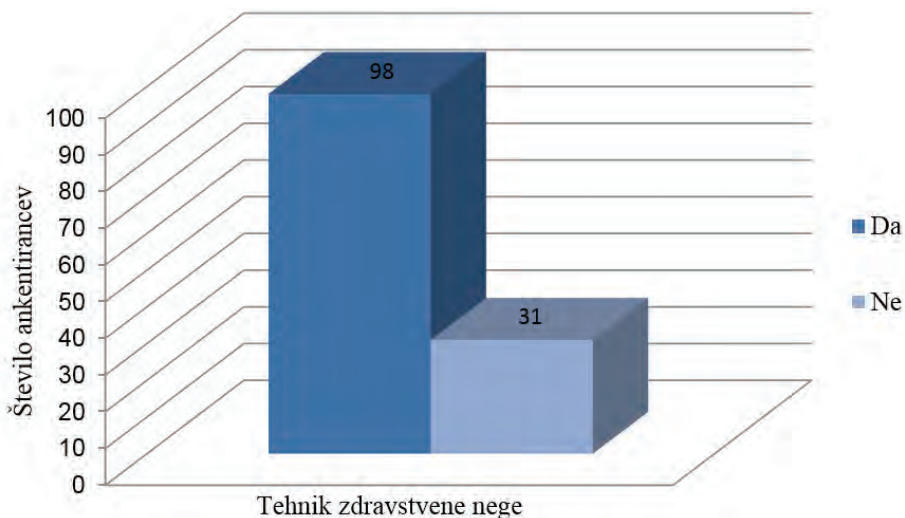
Na vprašanje, kako bi ukrepali, če bi videli osebo, ki doživlja epileptični napad je 9 % (5) dijakov odgovorilo, da bi osebo med napadom močno držalo in krče poskušalo fizično zaustaviti, 2 % (1) dijakov odgovorilo, da ne bi osebe med napadom držali in bi počakali, da napad mine, in 89 % (49) dijakov bi apliciralo antiepileptik, če bi ga oseba imela ter bi zavarovalo osebo, da se ne poškoduje. Ti podatki veljajo za program bolničar/negovalec.

Pri obeh programih zasledimo visoke odstotke pravilnega odgovora, tako da lahko *hipotezo 1 potrdimo*.

Hipoteza 2: Predvidevamo, da dijaki programov zdravstvena nega in bolničar/negovalec poznajo znake epileptičnega napada.

Da smo lahko hipotezo 2 potrdili ali zavrgli, smo si zastavili naslednje vprašanje: *Ali bi znali naštet, kateri so znaki epileptičnega napada?*

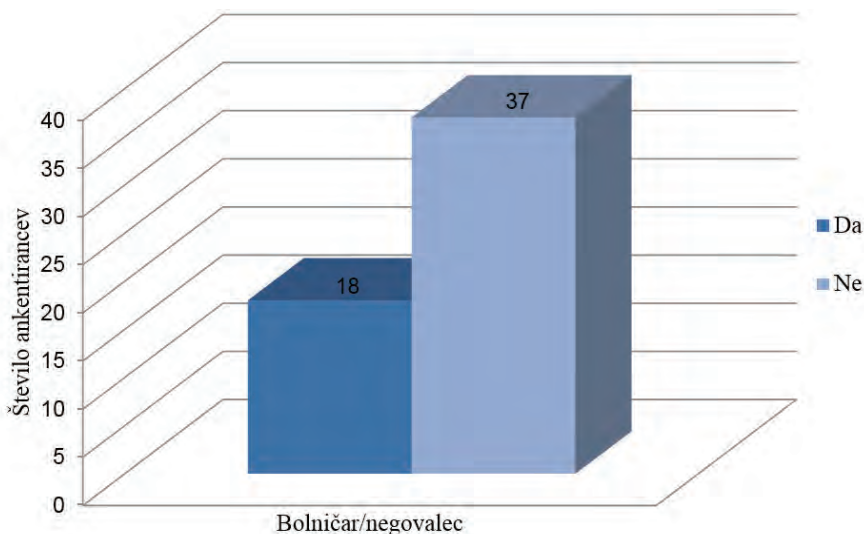
Graf 3: Poznavanje znakov epileptičnega napada dijakov programa zdravstvena nega



V programu zdravstvena nega so dijaki odgovarjali na vprašanje, če bi znali naštetati katerega od znakov epileptičnega napada, in je 76 % (98) dijakov odgovorilo z da in 24 % (31) z ne.

Tisti, ki so odgovorili z da, so napisali: 35 % slinjenje in pena v ustih, 13 % motnje v zavesti, 29 % tresenje, 18 % mišični krči, 4 % zamegljen vid, 1 % škrtanje z zobmi.

Graf 4: Poznavanje znakov epileptičnega napada dijakov programa bolničar/negovalec



V programu bolničar/negovalec so dijaki odgovarjali na vprašanje, če bi znali naštetati katerega od znakov epileptičnega napada, in je 33 % (18) dijakov odgovorilo z da in 67 % (37) z ne.

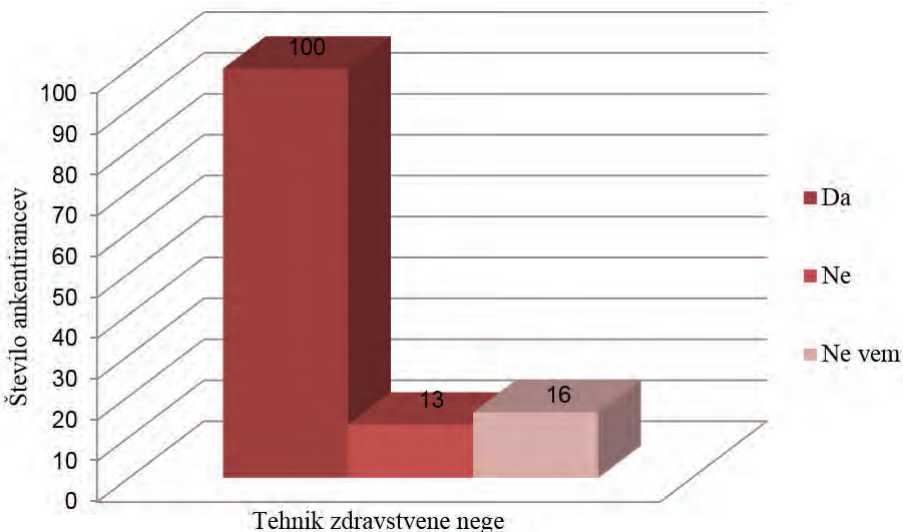
Tisti, ki so odgovorili z da, so napisali: 31 % slinjenje in pena v ustih, 16 % motnje v zavesti, 22 % tresenje celega telesa, 12 % mišični krči, 19 % škrtanje z zobmi.

Dijaki programa zdravstvena nega so znali naštetati znake epileptičnega napada, pri programu bolničar/negovalec pa jih je le 33 % znalo naštetati znake epileptičnega napada, še to samo po dva ali tri. Torej, ker je odstotek tako nizek, hipoteza 2 ni potrjena.

Hipoteza 3: Predvidevamo, da se dijaki programov zdravstvena nega in bolničar/negovalec zavedajo nevarnosti epileptičnih napadov pri svojem delu.

Da smo lahko hipotezo 3 potrdili ali zavrgli smo si zastavili naslednje vprašanje: *Naš poklic je zelo odgovorno delo, ali menite, da je lahko nevarno, če ima zdravstveni delavec epilepsijo? Zakaj?*

Graf 5: Mnenje o poklicu dijakov programa zdravstvena nega

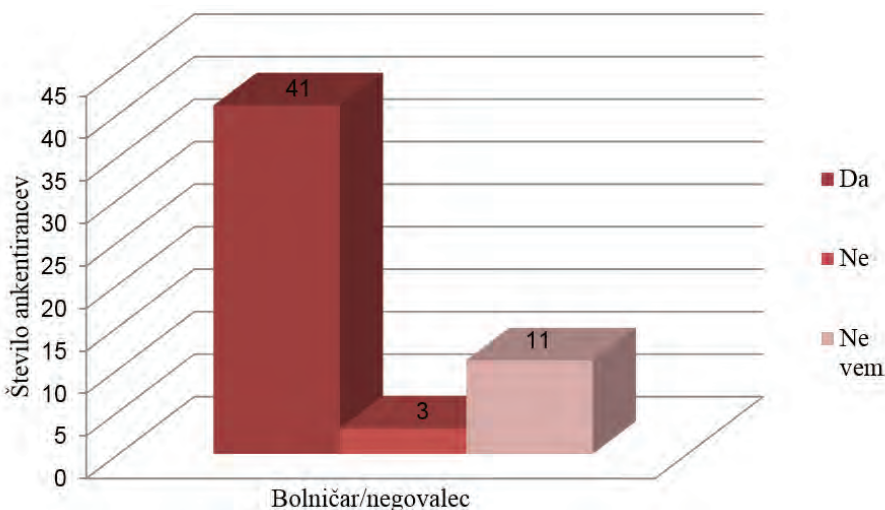


Dijaki, ki obiskujejo program zdravstvena nega, so odgovorili na vprašanje, ali menijo, da je lahko nevarno, če ima zdravstveni delavec epilepsijo ter zakaj, in 78 % (100) dijakov meni, da je nevarno, 10 % (13) meni, da ni nevarno, in 12 % (16) dijakov ne ve odgovora na to vprašanje.

Tisti, ki so odgovorili z da, menijo v: 73 % ker bi ogrožali sebe in druge/bolnike, 11 % ker ne poznajo samopomoči, 11 % (niso pojasnili zakaj), 5 % ker ne bi opravljali dela kvalitetno.

Tisti, ki so odgovorili z ne, menijo v: 63 % ker napad ne povzroči nevarnosti, 37 % ker bi mi pomagal sodelavec/TZN.

Graf 6: Mnenje o poklicu dijakov programa bolničar/negovalec



Dijaki, ki obiskujejo program bolničar/negovalec, so odgovorili na vprašanje, ali menijo, da je lahko nevarno, če ima zdravstveni delavec epilepsijo ter zakaj in 75 % (41) dijakov meni, da je nevarno, 5 % (3) meni, da ni nevarno, in 20 % (11) dijakov ne ve odgovora na to vprašanje.

Tisti, ki so odgovorili z da, menijo v: 78 % ker bi ogrozili sebe in druge/bolnike, 16 % (niso pojasnili zakaj), 6% ker ne bi opravljali dela kvalitetno.

Tisti, ki so odgovorili z ne, menijo v: 78 % ker napad ne povzroči nevarnosti, 22 % ker bi mi pomagal sodelavec/bolničar.

Rezultati pri vprašanju glede nevarnosti zdravstvenega delavca z epilepsijo pri svojem delu so bili precej enaki in so pri dijakih obeh programov presegle 75%. Torej je zavedanje tveganja pri svojem delu z epilepsijo veliko. Hipotezo 3 lahko potrdimo.

5 Razprava

Prišli smo do zaključka, da se premalo zavedamo nevarnosti epilepsije in epileptičnih napadov ter nevarnosti, da se lahko poškodujemo, seveda nenamerno, sebe ali pa ljudi okoli nas. Oseba z epilepsijo mora redno jemati terapijo, se izogibati stresu, stresnim situacijam, kajenju, pitju alkohola, težkim fizičnim naporom. Prva pomoč pri epileptičnem napadu je ključnega pomena.

6 Zaključek

Namen prispevka je bilo ugotoviti, kako so dijaki na Srednji zdravstveni šoli Celje, programov zdravstvena nega in bolničar/negovalec poučeni o epilepsiji in ali se zavedajo nevarnosti epilepsije pri našem delu. Moramo priznati, da smo nad določenimi rezultati malo presenečeni glede na to, da smo zdravstvena šola in da smo anketirali zaključne letnike izobraževalnih programov, ki jih izvajamo na šoli. Nekateri dijaki ne vedo niti, kaj pomeni epilepsija, kaj šele nevarnosti epileptičnega napada med delom ali v posebnih okoliščinah.

Življenje z epilepsijo je drugačno, potrebna so prilagajanja, odrekanja in spremembe. Življenje epileptikov je še vedno kvalitetno in polno novih spoznanj.

LITERATURA

1. Britansko zdravniško združenje. 1992. Družinska zdravstvena enciklopedija. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
2. Cvetko, B. (1997). Knjiga o epilepsiji. Ljubljana: Klinični center.
3. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Epilepsija> [Citirano 16. 12. 2012].
4. <http://apps.mni.mcgill.ca/research/gotman/seizure.jpg> [Citirano 10. 12. 2012].
5. http://www.laserpcdoc.com/images/CRS_EEG_ESES1web.jpg [Citirano 10. 12. 2012].
6. <http://www.viva.si/Bolezni/nevrologija/4067/Epilepsija> [Citirano 16. 11. 2012].
7. Rozma, M., Klasinc, M. in Kisner, N. (2009). Zdravstvena nega 3, učbenik za srednje tehniško oz. strokovno izobraževanje. Ljubljana: Založba Pivec.
8. Žužek, B. M. (2007). Še vedno božja bolezen? Škofja Loka: ABC zdravja.

Organizacija stručne prakse u zdravstvenim ustanovama

UDK 378.147:614.21

KLJUČNE REČI: organizacija, obrazovanje, stručna praksa

POVZETEK - U stručnom osposobljavanju se još od početka institucionalnog obrazovanja koristi praktičan rad kao nezamenjiv način sticanja neophodnih znanja, umjenja, veština i navika. Ovo se posebno odnosi na obrazovanje medicinskih sestara. Uvek je postojala potreba za posebnim osposobljavanjem budućih sestara za poziv, koja se razlikovala od školskog učenja, a koje se odvijalo u zdravstvenim ustanovama bez nadzora nastavnika - stručna praksa. Cilj rada je utvrditi značaj dobre organizacije stručne prakse za sticanje veština kod studenata – budućih strukovnih medicinskih sestara. Studenti procenjuju da im stručna praksa više omogućava sticanje veština za profesionalni rad. Stručna praksa dominira u odnosu na redovnu nastavu u pogledu osposobljavanja studenata. Dobro organizovana stručna praksa je najznačajniji način za sticanje veština za profesiju medicinske sestre i u direktnoj je korelaciji sa kvalitetom pruženih zdravstvenih usluga. Realizacija stručne prakse zahteva visok stepen organizovanosti kako od strane škole tako i od strane zdravstvene ustanove u kojoj se stručna praksa odvija.

UDC 378.147:614.21

KEY WORDS: organisation, education, professional practice

ABSTRACT - Since the beginning of institutional education, practical work as a way of acquiring necessary knowledge, skills and habits in professional training, is indispensable. This particularly applies to the education of nurses. There has always been a need for special training of future nurses for the profession, which is different from school learning and has been taking place in healthcare institutions without the supervision of teachers - professional practice. The aim of the study is to determine the importance of a good professional practice organisation for the acquisition of skills in students - future professional nurses. Students estimate that professional practice helps them more in acquisition of skills for professional work. Professional practice dominates regular classes in terms of student training. Well-organised professional practice is the most important way of acquiring skills for nurses, and correlates directly with the quality of provided healthcare services. Implementation of professional practice requires a high degree of organisation both by the school and by the healthcare institution where the professional practice takes place.

1 Uvod

U stručnom osposobljavanju se još od početka institucionalnog obrazovanja koristi praktičan rad kao nezamenjiv način sticanja neophodnih znanja, umjenja, veština i navika. Ovo se posebno odnosi na obrazovanje medicinskih sestara.

Prateći istorijski razvoj obrazovanja sestara u svetu i kod nas, utvrdili smo da je praktično osposobljavanje zapravo prethodilo teorijskom, iako to danas izgleda neverovatno. U vreme Florens Najtingejl sestre su učile postupke, procedure, tehnike, intervencije, bez prethodno usvojenih teorijskih znanja, što je danas imperativ svakog stručnog obrazovanja.

Razvojem sistema obrazovanja, došlo se do primene didaktičkih principa u nastavnom procesu, pa je teorija počela da prethodi praksi, a ova da je prati ili se razvija paralelno sa njom.

Međutim, uvek je postojala potreba za posebnim vidom osposobljavanja budućih sestara za poziv, koja se razlikovala od tzv. školskog učenja a koje se odvijalo u zdravstvenim ustanovama bez neposrednog nadzora nastavnika. Takav vid ili oblik rada sa ciljem sticanja stručnih veština danas nosi naziv stručna praksa.

Visoka zdravstvena škola strukovnih studija u Beogradu je, u okviru studijskog programa Osnovne strukovne studije sestrinstva predvidela stručnu praksu u trajanju od 2200 časova tokom tri školske godine. Da bi stručna praksa bila svrsishodna neophodna je dobra organizacija na nivou ustanove u kojoj se odvija, kao i adekvatna saradnja na relaciji škola – zdravstvena ustanova.

U delu rada koji sledi predstavljen je koncept stručne prakse, kao i rezultati istraživanja koji se odnose na sagledavanje mišljenja studenata o realizovanoj stručnoj praksi, gde želimo da ukažemo na važnost adekvatne organizacije stručne prakse u zdravstvenoj ustanovi.

2 Metodologija

Cilj rada: Utvrditi značaj dobre organizacije stručne prakse za sticanje praktičnih veština kod studenata sestrinstva.

Iz cilja proizilaze sledeće hipoteze:

- *H1:* Dobro organizovana stručna praksa u zdravstvenoj ustanovi direktno doprinosi razvoju praktičnih veština kod budućih strukovnih medicinskih sestara.
- *H2:* Realizacija stručne prakse zahteva visok stepen organizovanosti od strane škole i od strane zdravstvene ustanove.

Anketiranje je tehnika korišćena tokom ovog istraživanja.

Konstruisan je upitnik za potrebe istraživanja; čine ga 24 sestrinske procedure pored kojih je trebalo označiti vid nastave koji omogućava njihovo savladavanje, kao i 6 pitanja koja se tiču mišljenja studenata o realizovanoj stručnoj praksi.

Istraživačku populaciju čine studenti sestrinstva, dok je uzorak istraživanja sastavljen od 97 studenata (72 ženskog i 25 muškog pola) Visoke zdravstvene škole strukovnih studija u Beogradu, III godine studija, studijskog programa Strukovna medicinska sestra. Istraživanje je realizovano tokom meseca maja i decembra 2016. godine u Visokoj zdravstvenoj školi strukovnih studija u Beogradu.

Korišćeni su i podaci istraživanja sprovedenog u maju 2016. objavljeni u diplomskom rada autora pod mentorstvom prof. dr Severina Rakića, na Fakultetu zdravstvenih nauka Panevropskog Univerziteta Apeiron iz Banja Luke.

3 Rezultati istraživanja sa diskusijom

Stručna praksa se obavlja iz stručnih i stručno aplikativnih predmeta i studenti je obavljaju tokom sve tri nastavne godine, pri čemu se nastavni časovi pravilno raspoređuju za realizaciju i to u zdravstvenim ustanovama u Beogradu i u ustanovama koje sami odaberu (u mestima stanovanja roditelja, npr), a sa kojima Škola ima sporazum o saradnji. Tokom šestog semestra, studenti stručnu praksu obavljaju u duplom iznosu, kako bi im se omogućilo diplomiranje do kraja juna meseca.

Analizirajući rezultate zapažamo da su mišljenja studenata u vezi sa stručnom praksom podeljena na pozitivna i negativna.

Pozitivna mišljenja dominiraju, dokazuju da je stručna praksa svrsishodna, a odnose se na sledeće: Stručna praksa je dobro organizovana (82,5 %); Pruža mogućnost da se vide i urade intervencije koje do tada nisu bili u mogućnosti da vežbaju, a o kojima su učili na teorijskoj nastavi (85,5 %); Omogućuje sticanje znanja, umenja i veština (76,4 %); Omogućuje osamostaljivanje u radu, nakon stručne prakse nivo stručnog rada podiže se na veći stepen, pomaže da se bez straha čeka radno mesto (74,3 %); Omogućuje sticanje iskustva kroz korektan odnos sa glavnim i odeljenskim sestrama, i njihovu podršku u profesionalnom i svakom drugom smislu (79,2 %); Osećaju se kao ravnopravni članovi tima, maksimalno uključeni u rad. Negativna mišljenja se odnose na sledeće:

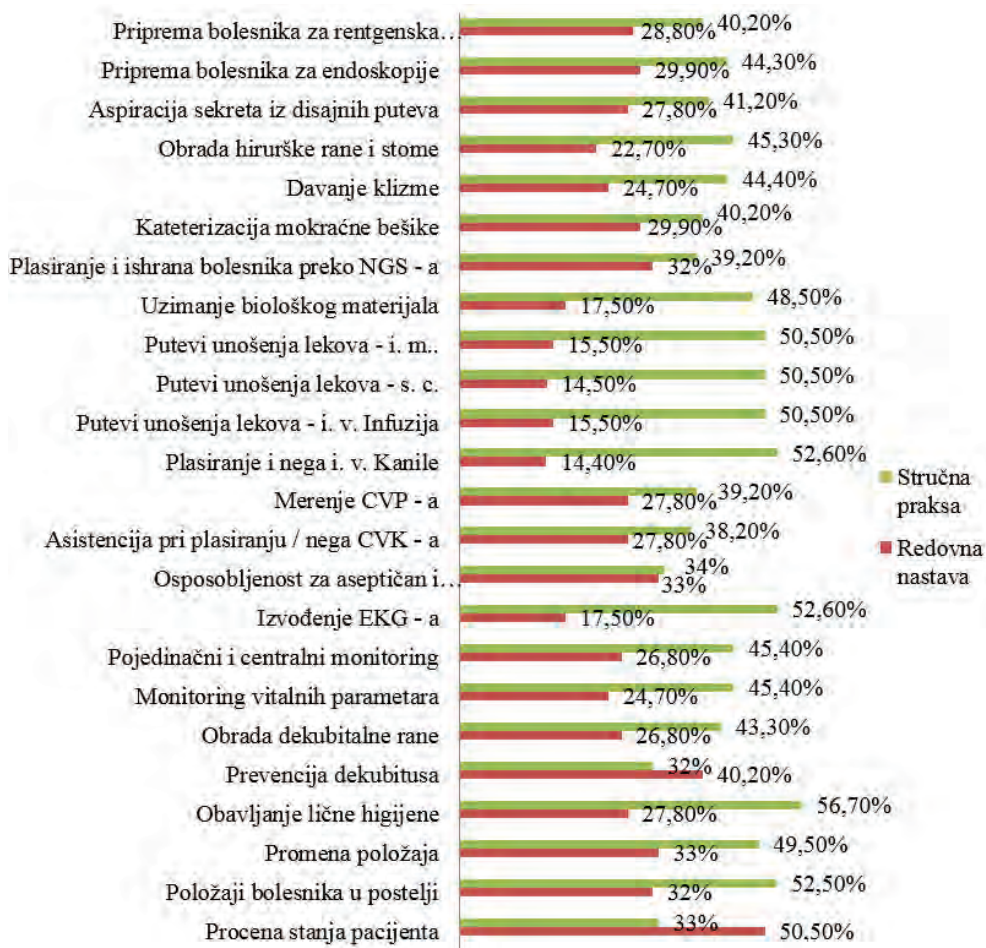
Stručna praksa oduzima previše vremena, a saradnici ponekad nisu spremni da im posvete svoje vreme. (21,5 %).

Prema poslednjem akreditovanom programu 2012. godine broj časova st prakse na smeru Strukovna medicinska sestra je 2200 časova. Ovim su zahtevi Evrope u pogledu obrazovanja sestara u potpunosti ispunjeni.

Kontrolu nad radom studenata, po fiksiranom nedeljnom rasporedu, sprovode strukovne medicinske sestre (saradnici Škole), po pravilu glavne sestre u ustanovama koje su nastavne baze. Zadužene su da prate njihov rad, da ih usmeravaju i odgovorne su za studente tokom obavljanja stručne prakse. Ponekad se verovatno događa da zbog prevelikog obima posla saradnici ne uspevaju da zadovolje sve potrebe studenata tokom realizacije stručne prakse.

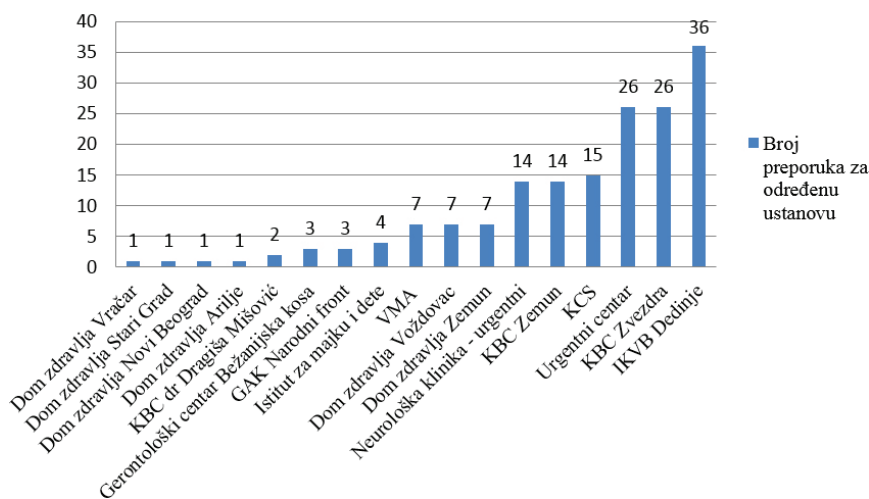
Ipak, zabeleženi su uglavnom dobri rezultati koji se postižu kada sestra mentor taj posao obavlja uz svoj redovan posao. Naravno, potrebno je da se planira i vreme koje će ona posvetiti studentima. Na ovaj način, ona ne zapostavlja svoj stručni rad, ne isključuje se iz aktuelne prakse.

Graf 1: Komparativni prikaz vrste nastave koja je omogućila uvežbavanje postupka



Iz grafa 1 može se uočiti da u savladavanju većine procedura dominantnu ulogu ima stručna praksa.

Graf 2: Prikaz mišljenja ispitanika u vezi sa podobnošću zdravstvene ustanove za stručnu praksu



Ukupno je 168 preporuka za obavljanje stručne prakse. Ovaj, veći broj od broja ispitanika se pojavljuje zbog multicipliranja izjava koje se odnose na tri školske godine. Iz navedenog vidimo da se nisu izjasnili svi ispitanici.

4 Zaključak

Dobro organizovana stručna praksa je, najznačajniji način za sticanje veština za profesiju medicinske sestre i u direktnoj je korelaciji sa kvalitetom pruženih zdravstvenih usluga.

Realizacija stručne prakse zahteva visok stepen organizovanosti kako od strane škole tako i od strane zdravstvene ustanove u kojoj se stručna praksa odvija; a to podrazumeva postojanje adekvatnog Programa koji je u skladu sa Studijskim programom u celini. Obe institucije su od krucijalnog značaja za kvalitetnu organizaciju i realizaciju stručne prakse.

Realizacija stručne prakse zahteva stručni nadzor od strane adekvatno obrazovanih i motivisanih medicinskih sestara iz nastavnih baza (najidealnije bi bilo da postoje edukatori na klinikama), koje će imati podršku rukovodstva ustanove.

Potrebno je raditi na unapređivanju formalne saradnje sa nastavnim bazama u kojima će se obavljati stručna praksa sa preciziranim obavezama obe strane; kao i intenzivnije komunicirati sa sestrama – saradnicima - edukatorima za stručnu praksu, radi kontrole procesa rada.

Studenti procenjuju stručnu praksu kao vid nastave koji im više omogućava sticanje veština za profesionalni rad; osposobljava ih za samostalno izvođenje sestričkih procedura. Stručna praksa dominira u odnosu na redovnu nastavu.

LITERATURA

1. Djui, Dž. (1966). Vaspitanje i demokratija – Uvod u filozofiju vaspitanja. Cetinje: Obod.
2. Drašković, B. (1998). Daroviti i obrazovna odiseja. Beograd: ABC grafika.
3. Janjušević, M. (1967). Didaktika. Beograd: Vuk Karadžić.
4. Jovanović, K. (2007). Klinički monitoring u anesteziji i reanimaciji. Čuprija: Viša medicinska škola.
5. Kekuš, D. (2010) Komunikacije u profesionalnoj praksi zdravstvenih radnika. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija.
6. Konjikušić, V. in Kočev, N. (2005) Zdravstvena nega u procesu rehabilitacije. Beograd: Čigoja.
7. Marinković, Lj. (2007). Zdravstvena nega u pedijatriji. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija.
8. Matić, Đ. (2001). Zdravstvena nega u internoj medicini. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija.
9. Mužić, V. (1979). Metodologija pedagoških istraživanja. Sarajevo: Svjetlost.
10. Ranković Vasiljević, R. (2003). Metodika nastave zdravstvene nege. Beograd: Viša medicinska škola.
11. Ranković Vasiljević, R. (2009). Obrazovanje medicinskih sestara u Srbiji, stanje, perspektive i usaglašenost sa EU, doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet BK.
12. Ranković Vasiljević, R. (2015). Metodika i organizacija zdravstvene nege. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija.
13. Rudić, R. i sod. (2005). Proces zdravstvene nege. Beograd: Knjiga komerc
14. Terzić, N. (2006). Zdravstvena nega u hirurgiji. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija.
15. Uverenje o akreditaciji studijskog programa: Osnovne strukovne studije- Strukovna medicinska sestra, broj 612- 00- 1205/ 2006- 04 od 30.04. 2007. Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, Republika Srbija.
16. Uverenje o akreditaciji studijskog programa: Osnovne strukovne studije- Strukovna medicinska sestra, broj 612- 00- 00153/ 2012- 04 od 27.04.2012. Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, Republika Srbija.
17. Vilotijević, M. (1999). Didaktika. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Funkcije i principi upravljanja školom kao pedagoškim sistemom

UDK 373.01:005.12

KLJUČNE REČI: upravljanje, škola, ciljevi, funkcije, principi, sistemski pristup, model

POVZETEK - U razmatranju strukturalnih komponenti i mehanizama upravljanja školom polazi se od nužnosti zasnivanja upravljanja školom na teorijsko-metodološkim pristupima teorije upravljanja socijalnim sistemima. U radu se posebno objašnjavaju ciljevi unutarškolskog upravljanja školom koji se odnose na: određivanje i operacionalizaciju ciljeva upravljanja; konstruisanje modela za ostvarivanje projektovanih ciljeva; stvaranje organizacionih uslova i izgradnju mehanizama koji obezbeđuju optimalnu realizaciju upravljačkih ciljeva; praćenje i kontrolu ostvarivanja upravljačkih zadataka i obezbeđivanje alternativnih programa za korekcije i intenziviranje/optimizaciju realizovanja upravljačkih zadataka. Kao osnovne funkcije upravljanja školom, koje obrazuju jedinstven upravljački ciklus, objašnjene su: informativno-analitička; plansko-prognostička; organizaciona; kontrolno-dijagnostička i regulatorno-korektivna. U radu su razmotreni sledeći principi upravljanja školom: demokratizacija i humanizacija upravljanja; sistemnost i celovitost; racionalno spajanje centralizacije i decentralizacije upravljanja; naučna zasnovanost upravljanja i objektivnosti, potpunosti i regularnosti informisanja.

UDC 373.01:005.12

KEY WORDS: management, school, objectives, functions, principles, system approach, model

ABSTRACT - In consideration of structural components and mechanisms of school management, we start from the necessity of establishing the latter on theoretical and methodological approaches to the theory of managing social systems. The paper explains the specific objectives of internal school management relating to: definition and operationalisation of management objectives; constructing a model to achieve the projected goals; creation of organisational conditions and building mechanisms that ensure optimum realisation of objectives; monitoring and control of management tasks and providing alternative programmes for corrections and intensification/optimisation of the tasks. As the basic functions of school management, which form a unique management cycle, we explain: informational-analytical; planning-forecasting; organisation; control-diagnostic, and regulatory-corrective functions. The following principles of school management are addressed: democratisation and humanisation of management; systematism and integrity; rational merging of management centralisation and decentralisation; scientific foundation of management and objectivity; completeness and regularity of information.

1 Uvod

Upravljanje školom kao osobenim pedagoškim sistemom je složena i veoma značajna delatnost u kojoj njeni subjekti, posredstvom izvršavanja upravljačkih zadataka, obezbeđuju organizovanje zajedničkih delatnosti učenika, nastavnika, roditelja i administrativno-tehničkog osoblja i usmerenost školskog kolektiva na postizanje projektovanih ciljeva vaspitanja i obrazovanja i ciljeva razvoja škole. Osnovni cilj unutarškolskog upravljanja je stvaranje uslova za povećanje kvaliteta i efektivnosti vaspitno-obrazovnog procesa i realizaciju zahteva za optimalno funkcionisanje škole.

U konstruisanju i primeni savremenih pristupa upravljanja školom polazi se od niza novih zahteva i uslova. To su, u prvom redu: ciljevi i zadaci vaspitanja i obrazovanja

i pedagoška koncepcija njihovog ostvarivanja; kompleksni ciljevi, funkcije i zadaci škole; potreba za većim stepenom efektivnosti, racionalnosti, koordiniranosti i organizovanosti rada škole; težnja ka postizanju što boljih rezultata; humanizacija i demokratizacija društva i škole; naučna dostignuća u oblasti humanističkih nauka, posebno nauka u upravljanju socijalnim sistemima i mogućnost primene informacijskih tehnologija u oblasti upravljanja školom.

2 Funkcije upravljanja školom

Funkcije upravljanja školom povezane su sa osnovnim ciljem, smislom, zadacima, sadržajima i tehnologijom upravljanja. One se u razmatranju problematike upravljanja pedagoškim sistemima najčešće određuju kao: informativno-analitička, plansko-prognostička, organizaciono-realizatorska, kontrolno-dijagnostička, regulativno-korekciona i motivaciono-ciljna (Анисимов, Грохольская & Никандров, 2006, str. 371–376).

Informativno-analitička delatnost. Uspešno ostvarivanje ove funkcije podrazumeva formiranje, kontinuirano održavanje i obnavljanje sistema informaciono-analitičke delatnosti. Jedna od osnovnih karakteristika bilo kog sistema koja određuje efektivnost njegovog funkcionisanja je njegova komunikabilnost, odnosno karakteristike cirkulacije komunikacionih mreža (sadržaj i aktuelnost informacija, izvori dobijanja informacija, način prezentovanja i njihov uticaj na nivo donošenja upravljačkih odluka i izvršavanja upravljačkih zadataka).

Pedagoška analiza obuhvata procenu funkcionisanja škole, uslova rada, valjanosti primene različitih oblika, metoda, postupaka i sredstava za ostvarivanje ciljeva/zadataka, objektivnu ocenu rezultata pedagoškog procesa i izradu regulacionih mehanizama u vezi sa prevođenjem sistema u novo kvalitetno stanje (Шамова, Давыденко & Шибанова, 2008). Pedagoška analiza predstavlja polaznu osnovu za pedagošku dijagnostiku, sistem praćenja, vrednovanja i evaluiranja, kao i preduzimanje odgovarajućih alternativnih i korektivnih mera za optimalizaciju rada i razvoja škole.

Plansko-prognostička funkcija. Osnovni smisao ove funkcije ogleda se u aktivnostima koje su usmerene na izbor i definisanje realnih ciljeva/zadataka i razradu programa njihovih ostvarivanja. Pri tome je nužno usklađivanje prognostičkih rezultata i upravljačkih zadataka na svim nivoima upravljanja u školi.

Izrada kompleksno-ciljnih programa jedan je od savremenijih pristupa u ostvarivanju plansko-prognostičke funkcije upravljanja. U ovom programu prezentuje se opšte stanje problema i njihovo mesto u planu rada škole; sistem mera koji obezbeđuje realizaciju ciljeva; uloge/zadaci realizatora; pokazatelji uspešnosti; resursi; oblici informacionog obezbeđenja upravljanja procesom ostvarivanja zadataka; podaci o praćenju i kontroli realizovanja projektovanih zadataka i drugi elementi značajni za koordinaciju i regulisanje planiranih aktivnosti.

Organizaciono-realizatorska funkcija. Povećanje efektivnosti sistema organizacionih odnosa na svim nivoima upravljanja školom centralna je funkcija upravljačkog tima škole. Osnovna usmerenja tog delovanja su: realizacija personalno orijentisanog pristupa u organizaciji delatnosti; adekvatno raspoređivanje funkcionalnih obaveza unutar organa upravljanja; racionalna organizacija rada; formiranje relativno autonomnih sistema unutarškolskog upravljanja. Pristupi i metode koje se primenjuju u organizaciono-izvršnoj delatnosti rukovodioca škole treba u punoj meri da uvažavaju dostojanstvo, integritet, potencijale i druge specifičnosti svih subjekata u školi.

Kontrolno-dijagnostička funkcija. Unutarškolska kontrola predstavlja zajedničku plansku aktivnost rukovodioca škole, njegovih ovlašćenih saradnika i delegiranih predstavnika odgovarajućih državnih i društvenih institucija. Ova delatnost usmerena je prvenstveno na realno i objektivno utvrđivanje usklađenosti funkcionisanja i razvoja svih sistema nastavno-vaspitne, kulturne i javne delatnosti škole sa društvenim i pedagoškim ciljevima.

Rezultati pedagoške dijagnostike predstavljaju polaznu osnovu u razmatranju svih pojava i oblika školskog života i rada. Pedagoška dijagnostika omogućuje proučavanje, utvrđivanje i vrednovanje, regulisanje, usmeravanje i korekciju procesa ili pojava na nivou razvoja ličnosti učenika, delatnosti nastavnika i drugih subjekata i sektora rada u školi.

Regulativno-korektivna funkcija. Zadaci ove funkcije sastoje se u tome da se podrži odgovarajući nivo organizovanosti sistema upravljanja. Efektivnost organizacionog regulisanja delatnosti meri se, pre svega, time koliko se pomoću njega postiže celishodna organizacija delatnosti koji podležu upravljanju.

Regulativno-korekciona delatnost usmerena je na unošenje korekcije pomoću studiozno osmišljenih operativnih načina i sredstava delovanja u procesu pedagoškog upravljanja školom. Ova delatnost ima punog smisla i u slučajevima kada se u radu i funkcionisanju škole pojave problemi i poteškoće koji nisu mogli biti sagledani u momentu izrade odgovarajućih planova i programa rada, odnosno zadataka škole.

Za unošenje odgovarajućih korekcija u postojeći sistem organizacije, funkcionisanja i upravljanja školom moraju se sačiniti studiozni programi i izvršiti potrebno osposobljavanje subjekata kako bi se potpunije shvatila njihova celishodnost i tehnologija njihove neposredne primene.

Motivaciona funkcija. Izbor ciljeva/zadataka predstavlja osnovu i najznačajniju komponentu upravljanja u školi. Krucijalni smisao ove funkcije je u tome da svi članovi pedagoškog kolektiva ispunjavaju svoje radne zadatke u skladu sa propisanim obavezama, odgovorno, savesno, kreativno i kolegijalno.

Motivaciono-ciljne smernice predstavljaju polaznu osnovu za: prognoziranje i planiranje upravljačke delatnosti; određivanje organizacionih formi, načina i sredstava izvršavanja donetih odluka; praćenje, kontrolu i dijagnostičku ocenu upravljačkog

procesa i postignutih rezultata; regulisanje i korigovanje pedagoške delatnosti, ponašanja i aktivnosti svih njegovih učesnika.

3 Principi upravljanja školom

Škola kao vaspitno-obrazovna institucija je veoma složen pedagoški sistem. Upravljanje ovim sistemom je kompleksna delatnost koju studiozno treba osmisliti, pratiti, kontrolisati, podsticati, organizovati, regulisati, koordinirati i unapređivati u skladu sa projektovanim ciljevima, specifičnim uslovima u kojima škola radi i teorijsko-metodološkim zahtevima nauke o upravljanju socijalnim sistemima. Efektivno upravljanje školom podrazumeva uvažavanje niza principa upravljanja, a u prvom redu principa koji se odnose na: demokratizaciju i humanizaciju upravljanja; sistemnost i celovitost u upravljanju; realno spajanje centralizacije i decentralizacije; povezanost školskog rukovođenja i kolegijalnosti; objektivnost; potpunost i regularnost informisanja; i naučnu zasnovanost upravljanja (Крившенко, Вайндорф-Сысоева & Юзефовичус, 2005, str. 346–351).

Demokratizacija i humanizacija upravljanja. Ovaj princip podrazumeva plansko uključivanje i podsticanje svih subjekata u školi u razmatranje i kolektivno donošenje upravljačkih odluka sa njihovim statusnim ulogama, radnim zadacima, kompetencijama i prirodnom upravljačkih odluka. Upravljanje u školama ima sve više tendenciju prelaska od subjektno-objektnih prema subjektno-subjektivnim odnosima, od monologa prema dijalogu, od naredbi prema dogovoru, od autoritarnosti prema demokratičnosti i od birokratskog prema humanizovanim odnosima među upravljajućim i upravljanim podsistemima i njihovim subjektima.

Demokratizovani i humanizovani odnosi u sistemu upravljanja u značajnoj meri doprinose većem zadovoljstvu, motivisanosti, odgovornosti i autonomnosti svih subjekata u školi.

Sistemnost i celovitost u upravljanju. Ovaj pristup u upravljanju podstiče rukovodioca škole i druge subjekte upravljačke delatnosti da se ona ostvaruje u sistemu, jedinstvu i celovitosti svih uzajamno delujućih strukturalnih komponenti i podsistema škole. Realizacija ovog principa doprinosi većem stepenu efikasnosti upravljačkog sistema u pogledu doslednosti, integrisanosti, jedinstvenosti, harmoničnosti, racionalnosti i celishodnosti ostvarivanja upravljačkih zadataka. Nivo celovitosti sistema zavisi od ciljne usmerenosti, punoće sastava njegovih strukturalnih komponenti (podsistema i elemenata), kvaliteta svake strukturalne komponente i prirode veza među njima, i projektovanih ciljeva i tehnologije njihovog ostvarivanja.

Realno spajanje centralizacije i decentralizacije. Prekomerna centralizacija upravljačke delatnosti neizbežno vodi ka učvršćivanju administriranja, autoritarnosti i birokratizma. To se nepovoljno odražava na inicijativnost, motivisanost i au-

tonomnost subjekata i podsistema kojim se upravlja. Oni u takvoj situaciji postaju prosti izvršioci naloga i zadataka tuđe upravljačke volje.

Prekomerna decentralizacija dovodi do: sniženja uloge upravljajućih sistema; gubljenja analitičke i kontrolne funkcije; pojave međuljudskih i međusektorskih nesporazuma i konflikata; pada kvaliteta rada i personalne odgovornosti ukoliko ne postoji valjan sistem praćenja, kontrole, vrednovanja i nagrađivanja.

Optimalno spajanje centralizacije i decentralizacije upravljanja školom neophodan je uslov za demokratsko, zainteresovano i kvalifikovano razmatranje, donošenje i realizovanje upravljačkih odluka i povećanje efektivnosti svih strukturalnih komponenti sistema.

Povezanost inokosnog rukovođenja i kolegijalnosti. Jeda od bitnih uslova efektivnog ostvarivanja upravljačke delatnosti je oslonac na iskustvo, znanja i kompetencije neposrednih realizatora vaspitno-obrazovnog rada u školi i njihovo uključivanje u razradu, razmatranje i donošenje optimalnih upravljačkih odluka.

Princip međusobne povezanosti ova dva vida upravljanja realizuje se u aktivnostima društvenih organa upravljanja, učeničkih i omladinskih zajednica i organizacija, stručnih organa, konferencija i drugih oblika organizovanja učenika, nastavnika i roditelja. Realizacija datog principa, između ostalog, usmerena je i na prevazilaženje subjektivnosti, autoritarizma i birokratizma u upravljanju školom.

Objektivnost, potpunost i regularnost informisanja. Upravljačke informacije koje su neophodne za optimalno funkcionisanje upravljačkog sistema treba da budu istinite, precizne, blagovremene, jasne, aktuelne i dostupne svim subjektima u školi. Formiranje i ažuriranje informacionih banki podataka i tehnologija njihovog operativnog korišćenja povećavaju naučnu organizaciju upravljačkog rada. Izbor, obrada i prezentacija informacija treba da budu usklađeni sa upravljačkim sadržajima, ciklusima i zadacima.

Adekvatno organizovan sistem informisanja značajno doprinosi optimalizaciji procesa upravljanja, javnosti rada škole, afirmaciji pozitivnih rezultata, jačanju poverenja i saradnje između svih subjekata i podsistema školskog rada, kao i humanizaciji i demokratizaciji ukupnih odnosa u školi.

Naučna zasnovanost upravljanja. Ovaj princip naglašava potrebu konstituisanja i realizacije sistema upravljanja školom koji je zasnovan na dostignućima nauke o upravljanju socijalnim sistemima. Naučno upravljanje pedagoškim sistemima podrazumeva studioznu primenu teorijskih postavki nauke o upravljanju imajući u vidu specifičnosti subjekata, programa i uslova u kojima škola obavlja svoju delatnost. Rukovodilac škole i njegovi saradnici u upravljanju dužni su da uvažavaju zakonitosti, objektivne tendencije, ciljeve i principe razvoja društva, vaspitno-obrazovnih i pedagoških sistema. Ceo proces upravljanja mora se zasnivati na proučavanju i uvažavanju složenih uslova (društvenih, ekonomskih, kulturnih, kadrovskih, pro-

gramskih, radnih i drugih), dostignuća nauka o upravljanju i nauka o vaspitanju i obrazovanju.

4 Zaključak

Sistem efektivnog upravljanja školom predstavlja nužan i izuzetno značajan činilac kvalitetnog ostvarivanja ciljeva i zadataka škole i uspešnosti ostvarivanja njene složene socijalizatorske, kulturne i razvojne funkcije. Na naučnim osnovama utemeljen sistem školskog upravljanja ima višestruke ciljeve usmerene na stvaranje optimalnih uslova za demokratizovanje, humanizovanje, integrisanje i podsticanje razvoja upravljačkih i radno-profesionalnih kapaciteta, kompeticija, kreativnosti i odgovornosti svih subjekata u školi bez obzira na njihov status i uloge.

Izgradnja savremenog modela upravljanja školom pretpostavlja studiozno poimanje opštih principa izgradnje upravljačke strukture, njene organizacije, regulisanja, koordiniranja, kontrole i unapređivanja u skladu sa projektovanim ciljevima i zakonitostima funkcionisanja upravljačkih sistema.

LITERATURA

1. Анисимов, В. В., Грохольская, О. Г. & Никандров, Н. Д. (2006). *Общие основы педагогики*. Москва: Просвещение.
2. Гончаров, М. А. (2008). *Основы менеджмента в образовании*. Москва: КноРус.
3. Заславская, О. Ю. & Сергеева, М. А. (2006). *Информационные технологии в управлении образовательным учреждением*. Москва: ЦГЛ.
4. Јовановић, Б. (2005). *Школа и васпитање*. Београд: Едука.
5. Коджаспирова, Г. М. (2010). *Педагогика: учеб. для студентов вузов, обучающихся по пед. специальностям*. Москва: КноРус.
6. Крившенко, Л. П., Вайндорф-Сысоева, М. Е. & Юзефовичус, Т. А. (2005). *Педагогика*. (Л. П. Крившенко, Уг.). Москва: Проспект.
7. Орлова, Т. В. (2006). *Управление образовательными системами*. Москва: AcademiA.
8. Симонов, В. (1999). *Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом*. Москва: Педагогическое общество России.
9. Черникова, Т. В. (2005). *Управление развитием образовательного учреждения*. Москва: Сфера.
10. Шамова, Т. И., Давыденко, Т. М. & Шибанова, Г. Н. (2008). *Управление образовательными системами: учебное пособие для студентов вузов* (под ред. Т.И. Шамовой). Москва: Академия.

Marketing Mix as the Criterion for Market Positioning of a Trademark

UDC 339.138:658.626

KEY WORDS: trademark, marketing mix, positioning, non-price competitiveness, customer loyalty

ABSTRACT - Strong trademarks are the result of the marketing skills of the company and represent its best products. They all include the product or range of products with appropriate price, which offer the consumer a high and constant quality. Components of the trademark are the product, packaging, name, sales promotion, advertising and overall presentation. Therefore, the trademark is a combination of all the elements: physical, aesthetic, rational and emotional. The term »marketing mix« is often used to describe the process of developing a new trademark. Enterprises connect a set of attributes and combine them in a unique way, but at the end the result must be different from the competitive trademarks, and the consumer must have a reason to choose one particular trademark among many others. The success of a trademark in domestic and international markets cannot be achieved without contributing the optimal combination of marketing mix elements.

UDK 339.138:658.626

KLJUČNE REČI: robna marka, marketing mix, pozicioniranje, necenovna konkurentnost, lojalnost potrošača

POVZETEK - Jake robne marke su rezultat marketingovskih vještina preduzeća i predstavljaju njegove najbolji proizvodi. Zajedničko im je što obuhvataju proizvod ili asortiman proizvoda odgovarajuće cene, koje potrošaču nude visok i stabilan kvalitet. Sastavne delove marke predstavljaju sam proizvod, pakovanje, naziv marke, unapređenje prodaje, oglašavanje i celokupna prezentacija. Prema tome, robna marka je spoj svih elemenata: fizičkih, estetskih, racionalnih i emotivnih. Termin »marketing miks« često se koristi da bi se opisao proces razvoja nove robne marke. Preduzeća spajaju niz atributa i sjedinjuju ih na jedinstven način, a krajni rezultat mora da bude različit od konkurentskih marki, odnosno potrošač mora imati razloga da izabere jednu marku od mnoštva drugih. Uspjeh robne marke na domaćem i međunarodnom tržištu ne može se postići bez doprinosa optimalne kombinacije instrumenata marketingovskog miksa.

1 Introduction

The term “marketing mix” is often used to describe the process of developing new trademark. Companies connected set of attributes and combine them in a unique way, but the end result must be different from competing trademarks, and the consumer must have a reason to choose one trademark of many others.

In this sense, Murphy and Hart stated that this procedure even somewhat reminiscent of the cooking skills of the work seen in the choice of ingredients mixture, part of the merger and cooking, a part of the presentation. A good chef achieves good and consistent results that have prices. Components of the trademark make the product, packaging, trademark name, sales promotion, advertising and overall presentation. Therefore, the trademark is a combination of all the elements: physical, aesthetic, rational and emotional Hart & Murphy, 2003).

The task of all of these elements of the marketing mix are - creating better known trademarks and companies, likeability, trust and building consumer loyalty to a particular commodity mark. Regarding to the concept of an authentic marketing mix, the product appears as a central instrument of the marketing mix and a precondition for defining and implementing other marketing instruments.

2 Methodology

The structure of the paper reflects the theoretical background of trademarks market positioning, identifying them as certain paradigm of modern competitiveness. The term “marketing mix” is often used to describe the process of developing a new trademark. Companies connected set of attributes and combine them in a unique way, but at the end result must be different from competing trademarks, and the consumer must have a reason to choose one trademark among of many others. The main task of all of these elements of the marketing mix are creating recognized trademarks and companies, likeability, trust and building consumer loyalty to a particular trademark.

Authors used in the paper preparation methodology suitable for social sciences: analysis of book and documents, comparative approach and comparative analysis. The official publications of the relevant authorities in Serbia and from the European Union, and broader international community were examined. There were two types of materials used for the purpose of this paper. First, the relevant books and scientific papers related to the topic. Second, printing material as journals, official documents and trough different websites.

3 Product as instrument of marketing mix

Companies today do not create value for its products but its trademarks, they do not sell a product, but an idea of it. Consumers are increasingly opting for a product because of its trademark represents a certain way of life or set of ideas. Suppose “Nike ®” strengthens a deep emotional attachment to sports and fitness facilities. Identification of product quality like “healthy food” is given a new purpose an experience, gives us the feeling that we eat and live healthier.

The importance of recognizable characters involves the establishment of a positive attitude among consumers through recognizable products. Swiss chocolate “Toblerone ®” creates a positive attitude towards Switzerland, French wine “Beaujolais” to France, the Russians know by “Stolichnaya ® vodka”, and that is a good base for exploring some countries. This extremely rough and simplified differences between countries’ economies based on the existence of several well-known products certainly speaks about the degree of identification with the country of origin of the product (Simin Jovičević, 2005). National trademarks of these products are an expression

of the identity of a country, an attitude about the quality of the protected product directly transmitted to the reputation of the country of origin.

Agricultural food products, especially at higher levels of processing are an opportunity for the expansion of both local and international markets for our producers, especially in the production and marketing of organic products as well as products with protected intellectual property rights in respect of provenance, method of production and geographical origin.

Product in the marketing mix of agricultural products has specific characteristics regarding the purpose, or may be intended for direct consumption in households without processing and large-scale consumer or as raw materials for industrial processing. Specifics of agricultural and food products are reflected in the fact that more than any other product are determined by nature of land, climate and other natural conditions and taking into account only those factors can be adapted to the needs of the domestic and international markets.

In the food sector the Government intense competition. Opportunities for product differentiation are not great because they are concerned about homogenous products or groups of products, and therefore the importance of getting non-price elements, such as trademark name, packaging size, packaging design, etc.

Trademark “Uncle Ben ®” was referred only to rice once, but now mainly sauces to stews, stable positioned itself among consumers across Europe as a synonym for high quality, consistency and convenience. In order for this trademark in the future retained the leading market position, it is essential that the elements of the marketing mix adjusted to the conditions of various European countries. This was especially important for sauces introduced in 1990 when they produced different flavor sauces to suit different tastes and eating habits (Idris, 2003).

The leader in introducing and implementation of innovations in production program, is the british company “Marks & Spencer” which once made the whole revolution by introducing ready meals in their suite of offerings, of course under the trademark “St. Michael ®”.

Department of agricultural and food products is the most suitable area for introduction trademarks on the market for the following reasons (Marković, 1999):

- decrease in the relative share of food in total consumer expenditure while increasing requirements in terms of product quality;
- highly highlighted loyalty to the food products;
- low competition from producers' trademarks;
- a large number of small and petty producers (farms, plantations) who gladly accepted cooperation with retailing;
- retail companies had a lower cost of introducing its own trademark as opposed to the producer.

Successful positioning of products on the market compared to the competition with the help of non-price instruments such as the introduction of trademarks, packaging, design, style, service, warranty, instructions, etc., significantly increases the commercial value of the product and achieves stronger relationship with the consumer.

4 Price and consumer preferences

The differences in the purchasing power of consumers, distribution strength and competition, as well as the price-elasticity of demand, indicate that prices will inevitably have to adapt to the target market. The main determinants of price are:

- the prices of competing products;
- prices based on operating costs - are typically higher in international business;
- the impact of the legislation on prices - the prices of basic agricultural and food products in some countries are fixed to ensure balance of feeding costs (Simin Jovičević, 2005).

Regarding to analysis of the conditions that affect the price, Mac Currencies emphasizes that in addition to considering the competitive price, should be considered and the impact of the price of the product - substitutes, especially if the degree of substitutability of these products is high. Company “McDonalds” in the performance of the Indian market should seriously going to analyze local food prices, prices in other restaurants and fast food prices vegetarian burger, that would occur with the right to price strategy (Hart & Marfi, 2003).

Increasingly common trend in the international market, especially in developed countries, is that manufacturers in the formation of export prices rarely taking into account expenses, and more apply the price that buyers in the global market were willing to pay for a given product. Emphasis on the cost price strategy has a higher priority in developing countries or countries in transition. In high-income countries due to the diversification of needs, desires and demands of consumers resulting in insisting on quality and assortment, pricing component of the marketing mix loses its significance.

Similarly, the effects of price competition will fail if it is not based on an appropriate non-price elements (quality of product presentation, design, market design, product flexibility, post-sales service, delivery), as well as various forms of support through the marketing and sales channels through promotional activities (Rakita, 2009).

If the price is the primary reason for the consumer to buy a certain trademark, the competition it can easily attract lowering price. Non-price competition allows the company to build the loyalty of consumers to your trademark.

5 Impact of promotion on the effectiveness of trademark

The main commercial goal of promoting is the sale through: increasing market share, penetration of new markets, new product introductions, etc. Communication objectives are similar: to create familiarity trademarks or companies, likeability, trust and encouragement to the immediate purchase. The most effective form of promotion from the perspective of the trademark's is advertising. Advertising can successfully develop the trademark image in the long run because it assures consumers the advantage of its own trademarks and selectively stimulate the demand for it.

The success of the trademark also depend on sales promotion measures which stimulate efficiency of the seller and the consumer's purchase, such as fairs and exhibitions, display, demonstrations, tastings, contests, temporary measures (eg. discounts and specials). Thus, sales promotion of trademark “Snickers ®” was related to the sponsorship of the European Championships in football. Measures of sales promotion can be achieved long-term commitment to the trademark, but only in the short term can attract consumers of other trademarks (Olins, 2003).

Regarding to trademark, value is not just about price, although the price is really a measure of value, it is still functional and essentially understood as the price per kilo or liter. The value consists of benefits arising from the use of consumer trademarks in the judgment. The main reflection of these values is their willingness to repurchase the product. Prices of competing products in the market are also important, but they are becoming more important as the difference in the benefits of smaller rival trademarks. Accordingly, the value of the overall impression of consumers based on price, product quality, importance, uniqueness and psychological values that intensifies trademark advertising.

Achieving promotion and communication goals gets the loyalty of consumers to assure the safety of the next placement, considering that the repeated purchase of consumer certainly choose the same trademark.

6 Selection of sales channel in trademark function

Correlation between marketing and economic development of the country is reflected in the fact that the country is more developed, there are several levels of distribution, more specialized shops and supermarkets, several department stores and shops outside the urban settlements.

Retail has a leading position in the distribution channels, both through national chains, and introducing its own brands. Retail chains that control an increasing share of traffic impose their conditions, and so trademarks and other forms of non-price competition is increasingly gaining in importance.

Also expected trademark image will inevitably affect the distribution method, and this applies particularly to the selection of a retail outlet in which to do shopping. The desire for distinction, in terms of new and non-standard, reflects the bet consumer purchasing method that suits their preferences and personality. Therefore, the retail store must location, external and internal appearance, assortment, store atmosphere, service, attractiveness, along with promotional activities to work on the consumer as the magnetic cells in which it will meet its mix of needs and desires.

Therefore in the US is about 38% of retail sales conducted through franchising. Franchisor of particular trademark provides a specific market group also acquired goodwill of trademark, and gets a chance that goodwill is capitalized by selling the right to use the business concept behind this trademark. The most famous franchising systems in the field of fast food, such as: Mc Donald s (hamburgers), Pizza Hut (Pizza), Kentucky Fried Chicken-KFC (fried chicken), Burger King (Burger), Dunkin donuts (donuts), Taco Bell (Mexican food), Dominos (pizza) and others. Pepsi Co (the owner of Pizza Hut, KFC and Taco Bell), for example, believes that by 2001 will have 50,000 restaurants, versus 18.480 in 1990 and that most of the expansion happen outside the United States (Kandić, 1998). The success of the trademark in the domestic and international markets can not be achieved and held without the right combination of marketing mix elements.

7 Conclusion

The task of all of these elements of the marketing mix are creating recognized trademarks and companies, likeability, trust and building consumer loyalty to a particular trademark. Successful trademarks are the result of the marketing skills of the company and represents its best products. In the market economy the reasons for the development of new products as economic growth and enrichment as a countries and companies. Common to them is that they include the product or range of products with appropriate price, which offer the consumer a high and constant quality. Components of the trademark are the product, packaging, trademark name, sales promotion, advertising and overall presentation. Therefore, the trademark is a combination of all the elements: physical, aesthetic, rational and emotional. The term “marketing mix” is often used to describe the process of developing new trademark.

The importance of recognizable characters involves the establishment of a positive attitude among consumers through recognizable products. Swiss chocolate “Toblerone ®” creates a positive attitude towards Switzerland, French wine “Beaujolais” to France, the Russians know by vodka “Stolichnaya ®”, and that is a good base for exploring some countries. This extremely rough and simplified the differences between countries economies based on the existence of several well-known products certainly speaks about the degree of identification with the country of origin of the product. National trademarks of these products are an expression of the identity of a

country, un attitude about the quality of the protected product directly transmitted to the reputation of the country of origin.

LITERATURE

1. Hart, S. in Marfi, Dž. (2003). Robna marka – novi izvor profita. Beograd: Clio.
2. Idris, K. (2003). Intellectual Property – Powerful Mean of Economic Growth. Geneva: World Intellectual Property Organization (WIPO).
3. Kandić, V. (1998). Franšizing kao markering strategija preduzeća. Beograd: Ekonomski fakultet, Institut za tržišna istraživanja.
4. Marković, S. (1999). Strategija razvoja trgovinske marke prehrambenih proizvoda u Evropskoj uniji. Magistarska teza. Beograd: Ekonomski fakultet.
5. Olins, W. (2003). On brand. London: Thames & Hudson Ltd.
6. Rakita, B. (2009). Međunarodni marketing. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
7. Simin Jovičević, M. (2005). Politika razvoja i zaštite robnih marki poljoprivredno perhrambenih proizvoda u SCG (1883- 2007). Magistarska teza. Beograd: Fakultet političkih nauka.

Dejavniki gospodarske razvitosti

UDK 332.122+330.341

KLJUČNE BESEDE: gospodarska rast, gospodarska razvitost, dejavniki, raziskave

POVZETEK - Strokovna literatura razlikuje med gospodarsko rastjo in gospodarskim razvojem. Najbolj uporabljena mera gospodarske rasti je bruto domači proizvod, ki je tržna vrednost končnih proizvodov in storitev na območju neke države v danem letu. Meri torej količinski porast fizičnega obsega, kvantitativno stran, medtem ko gospodarski razvoj poleg omenjenega vključuje tudi kvalitativno izboljšanje. Gre za družbeno-ekonomski proces, katerega cilj je izboljševanje blaginje posameznika in s tem prebivalstva kot celote. Vendar pa države z visokim bruto domačim proizvodom na prebivalca niso nujno tudi gospodarsko razvite države. Ekonomisti so preučevali dejavnike gospodarske razvitosti in modele gospodarske rasti vse od Solowa naprej. Uporabljajo tehnologijo, znanje in človeški kapital kot (ključne) dejavnike gospodarske razvitosti. Z empirično raziskavo smo preverili teoretične izsledke.

UDC 332.122+330.341

KEY WORDS: economic growth, economic development, factors, research

ABSTRACT - Professional literature distinguishes between economic growth and economic development. The most commonly used measure of economic growth, gross domestic product, is the market value of the final goods and services produced within a country in a given year. It measures the quantitative increase of physical scale, i.e. quantitative side, whereas economic development besides the aforementioned includes qualitative improvement, and is considered a socio-economic process, which aims at improving the wellbeing of the individual and, consequently, the population as a whole. However, countries with high gross domestic product per capita are not necessarily economically developed countries. Economists have studied the factors of economic development and economic growth models ever since Solow. They use technology, knowledge, and human capital as one of the (critical) factors of economic development. The empirical research confirms the theoretical findings.

1 Uvod

Strokovna literatura razlikuje med gospodarsko rastjo in gospodarskim razvojem. Najbolj uporabljena mera gospodarske rasti je bruto domači proizvod, ki je tržna vrednost končnih proizvodov in storitev proizvedenih na območju neke države v danem letu. Meri torej količinski porast fizičnega obsega, kvantitativno stran, medtem ko gospodarski razvoj poleg omenjenega vključuje kvalitativno izboljšanje in je družbeno-ekonomski proces, katerega cilj je izboljševanje blaginje posameznika in posledično prebivalstva kot celote. Vendar pa države z visokim bruto domačim proizvodom na prebivalca niso nujno tudi gospodarsko razvite države. Namreč, ko primerjamo BDP na prebivalca (BDP p.c.) med posameznimi državami, se je potrebno zavedati, da razlike v BDP p.c. še ne odražajo nujno tudi dejanskih razlik v njihovi stopnji razvitosti, še zlasti pa ne v življenjski ravni prebivalcev določene države. Z življenjskim standardom običajno razumemo količino proizvodov in storitev, ki si jo lahko v povprečju privoščijo prebivalci določene države. Kakovost življenja na drugi strani merimo z življenjsko ravnjo. Življenjska raven poleg ekonomskih, kaže

tudi družbene, socialne in delovne razmere. Z življenjsko ravno razumemo pogoje življenja v najširšem pomenu, zato je BDP p.c. samo osnovni kazalec življenjske ravni. Med dopolnilne kazalce življenjske ravni štejemo na primer: a) splošni kazalci življenjskih razmer (na primer demografski kazalci, podatki o prehrani, stanovanjske, zdravstvene, izobraževalne razmere prebivalstva), b) kazalci diferenciacije življenjske ravni (na primer regionalne razlike, razlike v plačah, razlike v zaposlitvi in plačah po spolu in rasni pripadnosti), c) kazalci delovnih razmer (na primer delovna doba, dopust, stopnja brezposelnosti, kvalifikacijska struktura), č) kazalci o družbenih razmerah (na primer udeležba v političnem življenju, podatki o kriminalu).

Gospodarska rast pomeni trajno rast proizvodnih zmognosti, kar merimo kot porast realnega BDP v danem časovnem obdobju. Realni BDP, ki se lahko proizvede, določa produktivnost proizvodnih dejavnikov. Gospodarska rast je trajna, pomeni leto za letom poraste potencialnega BDP, torej tistega, ki bi ga država lahko ustvarila, če bi bili zaposleni vsi proizvodni dejavniki. Sile, ki povzročajo rast potencialnega BDP, lahko razdelimo v dve skupini, in sicer (Parkin, 2012): rast ponudbe dela ter rast produktivnosti dela. Ko ponudba dela raste, se količina dela povečuje. Količina dela se spremeni kot rezultat sprememb v povprečnem številu ur na zaposlenega, razmerju med zaposlenimi in prebivalstvom ter delovno aktivnem prebivalstvu. Povprečno število ur na zaposlenega se je zmanjšalo, s tem ko je delovni teden postal krajši; razmerje med zaposlenimi in prebivalstvom pa se je povečalo, s tem ko je več žensk vstopilo na trg dela. Skupni učinek teh dveh dejavnikov je obdržal povprečno število ur na delovno aktivnega prebivalca približno konstantno. Rast ponudbe dela izhaja iz rasti delovno aktivnega prebivalstva, ki na dolgi rok raste po enaki stopnji kot celotno prebivalstvo. Rast prebivalstva povečuje agregatno število ur in realni BDP, toda če želimo, da raste potencialni BDP, mora delo postati bolj produktivno. Rast produktivnosti dela povzroča rast potencialnega BDP in je ključnega pomena, če želimo doseči rast realnega BDP per capita ter rast življenjskega standarda (Bajt in Štiblar, 2002; Senjur, 2001). Temeljni predpogoj za rast produktivnosti dela predstavljajo razvite institucije in spodbudni sistem ustvarjen s strani podjetij, trgov, lastninskih pravic in denarja. Ob ustrezno razvitih institucijah se kot dejavniki rasti produktivnosti dela izpostavljajo: a) rast fizičnega kapitala (akumulacija novega kapitala povečuje kapital na zaposlenega in povečuje produktivnost dela), b) rast človeškega kapitala (človeški kapital pridobljen preko izobraževanja, usposabljanja, je najbolj temeljni vir rasti produktivnosti dela), c) tehnološki napredek (odkritje in uporaba nove tehnologije in novih proizvodov bistveno prispeva k rasti produktivnosti dela).

2 Dejavniki gospodarske rasti

Samuelson in Nordhaus (2002, str. 519–521) navajata štiri glavne dejavnike gospodarske rasti. To so: a) človeški viri (ponudba dela, izobrazba, disciplina, motiviranost), b) naravni viri (zemlja, minerali, goriva, kakovost okolja), c) oblikovanje kapitala (stroji, tovarne, ceste) in č) tehnologija (znanost, management, podjetništvo).

Človeški viri so sestavljeni iz količine delavcev in usposobljenosti delovne sile. Spretnosti in znanje sta po mnenju nekaterih med najpomembnejšimi dejavniki, saj lahko kapitalne dobrine učinkovito uporabljajo le usposobljeni delavci.

Naravni viri, kot so zemlja, gozdovi, plini in nafta, prispevajo h gospodarski rasti. Kanada in Norveška sta rasli predvsem na osnovi svojih naravnih virov s poudarkom na kmetijstvu, ribištvu in gozdarstvu, veliko pa je tudi držav, ki so se usmerile v sektorje, ki so bolj kot od naravnih virov odvisni od dela in kapitala. Pri tem je bila zelo uspešna Japonska. Za ekonomsko uspešnost naravni viri torej niso nujno potrebni.

Kopičenje kapitala zahteva večletno žrtvovanje sedanje potrošnje. Hitro rastoče države običajno veliko vlagajo v nove kapitalne dobrine. Mnogi ekonomisti pa menijo, da nizka stopnja varčevanja v državi pomeni ekonomski problem. Poleg računalnikov in različnih tovarn so pomembne tudi druge oblike kapitala (na primer socialni kapital).

Tehnološke spremembe so spremembe v procesu proizvodnje ali uvedbe novih proizvodov, storitev. Med procesne izume, ki so močno spremenili produktivnost, spada na primer parni stroji, stroji z notranjim izgorevanjem, fotokopirni stroji, medtem ko izumi novih proizvodov vključujejo na primer telefon, radio in televizija. Vsi izumi in inovacije so zelo prispevali h gospodarski rasti. Tehnološke spremembe niso zgolj mehanični proces odkrivanja boljših izdelkov in procesov, pač pa je potrebno spodbujati podjetniški duh, stimulirati raziskave in razvoj, izboljšati kvaliteto izobraževanja in delovanje institucij.

3 Modeli gospodarske rasti

Eno od ključnih vprašanj, ki zaposluje ekonomiste, je vprašanje, kaj povzroča oziroma kateri so vzroki gospodarske rasti. Že od Adama Smitha in njegovega dela *Bogastvo narodov* dalje poskušajo ekonomisti razumeti naravo in vzroke bogastva narodov. Klasična teorija rasti temelji na paradigmi rasti, ki so jo klasiki povezovali z akumulacijo proizvodnih dejavnikov in večanjem njihove produktivnosti v času. Z neoklasiki to paradigmo nadomesti paradigma ravnotežja in problematika alokacije. Neoklasiki vprašanje rasti (akumulacijo kapitala, tehnološkega napredka, učinkovito povpraševanje) potisnejo v ozadje ter v ospredje postavijo analizo tržnega ravnotežja na podlagi gibanja cen in količin ob dani tehnologiji in ravni agregatnega povpraševanja. Keynes je ovrgel neoklasično predpostavko, da se ekonomsko ravnotežje samodejno vzpostavlja na ravni polne zaposlenosti. Pravi, da se ravnotežje v ekonomiji pogosto vzpostavlja ob nepolni zaposlenosti in da je za doseganje polnozaposlitvenega ravnotežja potrebno spodbujati agregatno povpraševanje, zlasti investicijsko povpraševanje. Keynesova teorija je reševala situacijo le na kratek rok, ni pa upoštevala rasti prebivalstva in proizvodnih zmogljivosti v času. Drugi ekonomski teoretiki so se lotili vprašanja, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da se bo keynesiansko polnozaposlitveno ravnotežje med agregatno ponudbo in agregatnim

povpraševanjem oziroma med investicijami in prihranki vzdrževalo tudi na dolgi rok.

Harrod-Domarjev model rasti velja za enostaven model, ki povezuje kapital in gospodarsko rast, osnovni omejitveni dejavnik rasti pa so prihranki. Če želi ekonomija ohranjati keynesiansko ravnotežje v času, mora agregatni proizvod rasti po stopnji, ki je enaka razmerju med deležem prihrankov oziroma agregatno nagnjenostjo k varčevanju ter kapitalnim koeficientom. V skladu z omenjenim modelom je gospodarsko rast mogoče zagotoviti z varčevanjem (delež prihrankov v BDP) in z učinkovito uporabo privarčevanega. Povečanje stopnje rasti je torej mogoče s povečevanjem varčevanja in/ali s povečevanjem produktivnosti kapitala oziroma z zmanjšanjem kapitalnega koeficienta.

Neoklasična teorija rasti (tudi Solow oziroma Solow-Swan model) izhaja iz proizvodne funkcije in v skladu s to teorijo je agregatni proizvod funkcija treh proizvodnih dejavnikov, in sicer kapitala, dela in razpoložljive tehnologije. Gospodarska rast je torej posledica rasti fizičnega kapitala, povečevanja dela in tehnološkega napredka. Tehnološki napredek je eksogena spremenljivka, ki povečuje produktivnost dela. Ključna elementa Solowovega modela sta proizvodna funkcija, ki pove, kolikšen je pri vsaki vrednosti kapitala na enoto učinkovitega dela obseg agregatnega proizvoda ter potrošna (investicijska) funkcija, ki pove, kako se agregatni proizvod glede na agregatno stopnjo prihrankov deli na investicije in končno potrošnjo. Za gospodarsko rast je ključnega pomena povečevanje kapitala, naraščanje kapitala pa je funkcija investicij, pri čemer morajo biti neto investicije pozitivne (upoštevajoč amortizacijo in nadomestitvene investicije). V skladu z modelom velja, da dokler so investicije v ekonomiji višje od obsega, ki je potreben za vzdrževanje konstantne kapitalne opremljenosti dela, se bo kapitalna opremljenost dela povečevala. Ko investicije dosežejo raven nadomestitvenih investicij, pa se kapitalna opremljenost dela več ne povečuje in ekonomija doseže stacionarno stanje (angl. steady state). Če pa so neto investicije negativne, pa bi se kapitalna opremljenost dela zmanjševala in ekonomija bi znova dosegla stacionarno stanje. Stacionarno stanje predstavlja dolgoročno ravnotežje ekonomije. Takšno stanje pomeni za ekonomijo uravnoteženo rast, pri kateri agregatni proizvod raste po stopnji, ki je enaka stopnji tehnološkega napredka, medtem ko razmerje med kapitalom in proizvodom ostaja konstantno. V stacionarnem stanju ekonomije je torej edini motor rasti tehnološki napredek, ki je eksogena spremenljivka v modelu. Če ne bi bilo tehnološkega napredka in bi se povečevala le kapital in delo, bi se zaradi padajočih donosov kapitala in dela v stacionarnem stanju rast ekonomije ustavila (agregatni proizvod se ne bi več povečeval).

Solowov model rasti kaže, da stalno rast omogoča tehnološki napredek, ne odgovori pa na vprašanje, od kod izvira tehnološki napredek. Na to vprašanje odgovarja teorija endogene rasti (Romerjev model), ki ne poimenuje tehnološkega napredka kot eksogene spremenljivke, pač pa ga pojasnjuje v modelu, tehnološki napredek je torej endogena spremenljivka. Tehnološki napredek se je poskušalo endogenizirati preko koncepta učenja z delom in uporabo ter preko upoštevanja človeškega kapitala ter

raziskav in razvoja. Medtem ko imata delo in kapital padajoče donose, so donosi izobrazbe rastoči ali vsaj konstantni. Pri ocenjevanju proizvodnje s pomočjo proizvodne funkcije delo in kapital nastopata kot neodvisni spremenljivki, proizvodnja kot odvisna, tehnološki napredek pa je vsebovan v konstanti regresijske enačbe. Pri slednji govorimo o celotni faktorski produktivnosti, ki vključuje vse, kar pri rasti proizvoda ni mogoče pripisati rasti dela in kapitala (glej na primer Barro in Sala-i-Martin, 2004; Dornbush, Fisher in Startz, 1993; Mishkin, 2012).

4 Empirična raziskava

Ko imamo države razporejene po pripadajočih vrednostih bruto domačega proizvoda na prebivalca, se nam dostikrat postavi vprašanje, zakaj razlike sploh obstajajo. Zakaj so ene države bolj razvite in druge manj. Omenili smo že, da v ekonomski teoriji obstajajo številni modeli gospodarske rasti, kot je to na primer neoklasični model rasti (tudi model rasti Solowa), ter da so bile potem prisotne izboljšave, ki so poleg dela in kapitala, vključevale tudi dejavnike, kot so tehnološki napredek, človeški kapital, znanje in podobno. Cilj naše empirične raziskave je torej poskušati odkriti neke skupne dejavnike gospodarske razvitosti, ki bodo podali vpogled v razlike v razvitosti posameznih držav. Torej preveriti želimo že omenjene teoretične izsledke. Podatke za raziskavo smo črpali iz podatkovne baze Poročila o človekovem razvoju (UNDP, 2016). Glede na izbrane spremenljivke (rast prebivalstva, delež vpisanih v terciarno izobraževanje, stopnja delovne aktivnosti, stopnja pismenosti, BDP p.c., število turistov, izdatki za raziskave in razvoj) lahko sklepamo, da bi lahko oblikovali dva faktorja: enega ekonomskega, vezanega na gospodarski razvoj in aktivnost, in drugega, bolj socialnega, vezanega na človeški kapital in znanje. Koncept investiranja in akumuliranja je uporaben ne samo za fizični kapital, ampak tudi za množico dejavnikov, kot so formalno izobraževanje, strokovno izpopolnjevanje, migracije, zdravstvo in podobno. Vse te značilnosti vplivajo na kakovost delovne sile in tudi zahtevajo sedanjo »žrtev«. Senjur (2002) zapiše, da je sedanja žrtev investicija v tako imenovani človeški kapital. Ko proučujemo povezave v množici spremenljivk, z namenom odkritja skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk oziroma najti eno ali več prikritih lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti, hkrati pa domnevamo, da prav ti dejavniki povzročajo spremembe v opazovanih spremenljivkah, uporabimo faktorsko analizo. Ko bolj poglobljeno proučujemo različno razvitost posameznih držav, lahko pri faktorski analizi uporabimo več vrst tehnik oziroma ekstrakcij. V našem primeru bomo uporabili metodo glavnih osi, ki je tudi sicer med najbolj pogosto uporabljenimi metodami, ter, za pridobitev čimbolj enostavne slike pojava, pravokotno varimaks rotacijo. Pri slednji je faktorska struktura takšna, da ima vsaka spremenljivka visoko vrednost uteži na enem samem faktorju, torej vsak faktor predstavlja en konstrukt. Primernost podatkov smo preverili z Kaiser-Meyer-Olkin-ovo (KMO) mero adekvatnosti vzorca. KMO statistika meri povezave v celem vzorcu (homogenost podatkov), vrednosti se gibljejo med 0 in 1. Vrednosti KMO statistike

nad 0,5 povedo, da so ti podatki primerni za faktorsko analizo. V našem primeru je vrednost KMO statistike enaka 0,706, kar je nad 0,5, torej lahko sklepamo, da so podatki primerni za uporabo faktorske analize. Z Bartlettovim testom pa potrdimo hipotezo, da so opazovane spremenljivke med seboj do določene mere povezane (tabela 1).

Tabela 1: KMO statistika ter Bartlettov test

KMO statistika	0,706
Bartlettov test aprok. Chi2	207,195
df	21
Sig.	0,000

Vir: HDR podatki; lastni izračuni.

Ker uporabljamo spremenljivke, ki imajo različne enote mere, na primer BDP p.c. je merjen v PPP USD, medtem ko je število turistov merjeno v 1000, uporabimo standardizirane podatke. Iz tabele 2 lahko vidimo, da je variabilnost BDP p.c. zelo velika v primerjavi na primer z rastjo prebivalstva. Uporabimo torej standardizirane podatke.

Tabela 2: Opisne statistike

<i>Spremenljivka</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>	<i>N</i>
BDP p.c.	17478,37	19262,61	86
Število turistov	6218,70	12650,00	86
Izdatki za RR	0,87	0,95	86
Rast prebivalstva	1,39	1,38	86
Vpisani v terciarno izobraževanje	38,83	27,32	86
Stopnja delovne aktivnosti	63,47	10,57	86
Stopnja pismenosti	83,54	18,81	86

Vir: HDR podatki; lastni izračuni.

Naš namen je določiti ustrezno število faktorjev, ki bi zadostno pojasnili proučevani pojav. To pomeni, da želimo doseči čim večji delež pojasnjene variance s temi faktorji. Hkrati pa tudi želimo omejiti število teh faktorjev. Princip določanja števila faktorjev temelji na pravilu lastne vrednosti oziroma pogledamo grafikon lastnih vrednosti. Na podlagi omenjenih pravil oblikujemo tri faktorje, s katerimi uspemo pojasniti nekaj manj kot 63 % celotne variabilnosti razlik v razvitosti držav.

Faktorje razlagamo na podlagi strukturnih uteži (tabela 3). Po rotaciji smo dobili tri faktorje, ki bi jih lahko razložili na naslednji način, in sicer a) prvi faktor ima visoke uteži pri spremenljivkah vpisani v terciarno izobraževanje, rast prebivalstva, stopnja pismenosti ter stopnja delovne aktivnosti. Ta faktor bi lahko poimenovali kot socialne značilnosti države, lahko bi ga poimenovali tudi kot znanje, človeški kapital; b)

drugi faktor ima visoke uteži pri spremenljivkah izdatki za RR ter število turistov. Ta faktor bi lahko poimenovali kot inovacijska sposobnost širše gledano, na različnih področjih, torej tudi inovativni pristopi v turizmu in trženjske aktivnosti povezane s tem; c) tretji faktor pa ima visoke uteži zgolj pri eni spremenljivki, to je BDP p.c. Ta faktor bi lahko poimenovali splošno ekonomsko ozadje ali tudi splošna gospodarska aktivnost posamezne države.

Tabela 3: Strukturne uteži po rotaciji

	<i>Faktor</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Vpisani v terciarno izobraževanje	0,773	0,348	0,279
Rast prebivalstva	-0,769	-0,240	0,176
Stopnja pismenosti	0,677	0,046	0,483
Stopnja delovne aktivnosti	-0,556	-0,138	0,010
Izdatki za RR	0,198	0,880	0,063
Število turistov	0,192	0,557	0,153
BDP p.c.	-0,008	0,167	0,802

Vir: HDR podatki; lastni izračuni.

5 Zaključek

Z rastjo razumemo zlasti stopnjo povečevanja bruto domačega proizvoda na prebivalca. V prvi vrsti gre za količinske spremembe. Kadar pa želimo poudariti tako količinske kot kakovostne spremembe v gospodarstvu, uporabljamo širši koncept gospodarski razvoj. Oba pojma ne gre enačiti. Čeprav se posamezne države razlikujejo po razvitosti, pa so ekonomisti ugotovili nekatere skupne dejavnike gospodarske razvitosti in modeli gospodarske rasti, vse od Solowa naprej, uporabljajo tehnologijo, znanje, človeški kapital kot ene izmed (ključnih) dejavnikov gospodarske razvitosti. Cilj raziskave je bil odkriti neke skupne dejavnike gospodarske razvitosti, ki bodo podali vpogled v razlike v razvitosti posameznih držav. Cilj je bil empirična preverba teoretičnih izsledkov. Na podlagi podatkovne baze, s katero smo razpolagali, in uporabljenih spremenljivk, smo oblikovali tri faktorje, ki v precejšnji meri (63 %) pojasnijo celotno variabilnost razlik v razvitosti posameznih držav in zaključili, da le-ti pomembno določajo države in jih razporedijo po razvitosti. Prvi faktor, ki je v ozadju razvitosti, smo poimenovali socialne značilnosti države oziroma znanje, človeški kapital, drugi faktor smo poimenovali inovacijska sposobnost na različnih področjih ter tretji faktor, ki smo ga poimenovali splošno ekonomsko ozadje oziroma splošna gospodarska aktivnost posamezne države. Ta in podobna dejstva pa so seveda ekonomisti ugotovili že dolgo nazaj in tudi modeli gospodarske rasti, vse od

Solowa dalje, uporabljajo omenjene dejavnike kot ene izmed (ključnih) dejavnikov gospodarske razvitosti.

LITERATURA

1. Bajt, A. in Štiblar, F. (2002). *Ekonomija. Ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: GV založba.
2. Barro, R. J. in Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic growth*. Cambridge, London: MIT Press.
3. Dornbush, R., Fischer, S. in Startz, R. (1993). *Macroeconomics*. New York: Oxford University Press.
4. Mishkin, F. S. (2012). *Macroeconomics: policy and practice*. Boston: Pearson.
5. Parkin, M. (2012). *Macroeconomics*. Boston: Pearson.
6. Samuelson, P. A. in Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
7. Senjur, M. (2001). *Makroekonomija: makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva*. Maribor, Gubno: MER Evrocenter.
8. Senjur, M. (2002). *Razvojna ekonomika: teorije in politike gospodarske rasti in razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. UNDP (2016). *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*. New York: United Nations Development Programme.

Kakovostno preživljanje prostega časa zaposlenih v zdravstvenih ustanovah

UDK 331.326:614.2

KLJUČNE BESEDE: prosti čas, kakovost, kakovost življenja, delo, zdravstveni delavci

POVZETEK - Kakovostno preživljanje prostega časa postaja eno pomembnejših področij v življenju vsakega posameznika. Namenjeno je počitku, razvedrilu in razvoju osebnosti. Prosti čas pozitivno vpliva na zdravje, telesni in mentalni razvoj. Samo delo in dom nista dovolj. Potrebujemo tudi različne dejavnosti, kot so šport, glasba ali kaj drugega, kar nas zbližuje kot ljudi. Usklajevanje prostega in delovnega časa je danes vedno težje. Delavnik pa je vse pogosteje daljši od uradnega in pogosto posega v prosti čas posameznika. Delo se mnogokrat (neplačano) jemlje domov in velikokrat se delajo nadure med vikendi, prazniki in dolgo v noč. Poseganje v prosti čas in neodločno postavljane meje pa lahko vodi v utrujenost, izčrpanost, dodatne skrbi, nezadovoljstvo, naveličanost in nemotiviranost. V preživljanje prostega časa medicinskih sester so pogosto vključeni posamezni dogodki iz delovnega okolja, ki so predvsem čustvene narave. Telesna utrujenost je lahko posledica urnika dela (nočna dežurstva) in premajhnega števila zaposlenih medicinskih sester, kar pa je zanemarljivo v primerjavi s psihičnimi obremenitvami, predvsem s čustveno izčrpanostjo po prihodu iz službe. Čeprav je delo pogosto v užitek in radi hodimo v službo, mora biti nekje črta med zasebnostjo in kariero.

UDC 331.326:614.2

KEY WORDS: free time, quality, quality of life, work, healthcare workers

ABSTRACT - Spending quality free time is becoming one of the most important areas in life for each individual. We devote it to resting, entertainment and development of personality. Free time positively affects health, physical and mental development. Only work and home are not enough. We require different activities as well, such as sports, music or something else that brings people together. It is much harder nowadays to coordinate free and work time. Working hours are being extended and they often interfere with the individual's free time. Work is often performed at home without being paid and overtime is done during weekends, holidays and at night. Interfering with free time and indecisively setting boundaries can lead to exhaustion, worry, dissatisfaction, tiredness and lack of motivation. Emotional events regarding work are often present in nurses' free time. Physical tiredness can be the consequence of the timetable itself (night shifts), and the small number of employed nurses, which is negligible compared to mental stress, especially the emotional exhaustion after coming home from work. Even though work is often a pleasure, and we enjoy going to work, a line between private life and career must be drawn.

1 Uvod

V zadnjih letih nas bombardirajo z izrazom kakovost življenja. Pred petdesetimi leti so bili ljudje srečni, da so preživeli. Naša družba pa sedaj ceni visoko udobje. Vse se lahko opravi s pritiskom gumba. Preko interneta lahko naročimo celo hrano, ki nam jo dostavijo na dom. Glede na način kako se tehnologija razvija, bi lahko praktično celo življenje živel preživeli v stolu, ki bi se zvečer samodejno spremenil v posteljo. Težnja po čedalje večji »kakovosti« življenja je povezana s čedalje manjšo potrebo po gibanju. Pomanjkanje gibanja pa nikakor ne izboljšuje kakovosti našega življenja, vendar jo samo slabša (Walker, 2003, str.19). Iskanje kakovosti življenja je povezano s čedalje manjšo potrebo po gibanju. Naše telo je v osnovi namenjeno gibanju

in če se ne gibamo, tvegamo veliko. Vsi poznamo občutek kako se po nekajurnem sedenju poskušano vstati. Togost, ki je še posebej prisotna v kolenih in spodnjem delu hrbta, je znak, da ima pomanjkanje gibanja svoje posledice (Walker, 2003, str. 20). Kakovostno preživljanje prostega časa postaja eno pomembnejših področij v življenju vsakega posameznika. Namenjamo ga počitku, razvedrilu in razvoju osebnosti. Prosti čas pozitivno vpliva na zdravje, telesni in mentalni razvoj. Samo delo in dom nista dovolj. Potrebujemo tudi različne dejavnosti, kot so šport, glasba ali kaj drugega, kar nas zbližuje kot ljudi. Dejavnost, s katero si zapolnimo prosti čas, bi nam morala biti v veselje in ne v breme (Walker, 2003, str. 23). Zaradi neizprosnega ritma sodobnega življenja je postal prosti čas že kar protislovni pojem. Po eni strani gre za kategorije ljudi, ki dejansko res nimajo prostega časa ali pa si domišljajo, da ga sploh nimajo, po drugi strani pa za ljudi, ki jim je tudi dolgčas in prostega časa ne zanikajo. Vrh tega je, da je za nekatere značilno, da več kot imajo prostega časa, bolj tarnajo, kako so prezaposleni tudi takrat, ko res ne delajo (Strojin, 1979). Znano je, da iz dela izvirajo razne dolžnosti in obveznosti, ne samo pravice, da pa je prosti čas svoboden v smislu nenavezanosti od zunanjih obveznosti, temveč je vezan zgolj od notranje motivacije človeka. Dejavnosti v prostem času svobodno izbiramo v okviru možnosti, ki so nam dane. Problem pri izrabi prostega časa nastopi, če teh možnosti ni, npr. ni kinodvoran, čitalnic, rekreativnih prostorov itd., in je treba iskati nadomestitve. Prosti čas s svojimi dejavnostmi, ki človeka navdajajo z zaupanjem vase, je hkrati preventiva pred stresnimi situacijami (Strojin, 1979, 80-84). »Prosti čas kot množični pojav je produkt industrijske družbe, za katero je značilno ločevanje med delovnim in bivalnim okoljem, med produkcijo, reprodukcijo in potrošnjo.« (Černigoj Sadar, 1996, str. 197).

V času sodobnega hitenja je združevanje poklicnega in zasebnega življenja zapleten projekt. Lahko je uspešen, če se ob določenih strokovnih dejstvih glede praktičnih vprašanj v zvezi s prehrano, gibanjem in sproščanjem učimo tudi razumevanja in spoštovanja sebe in drugih (Čuk Rupnik, 2010, str. 24–27). Na življenjski cikel v povezavi z delom zelo močno vplivajo tudi družinske obveznosti delavcev. Zdravstveno varstvo je ena od področij, kjer je delitev dela na moške in ženske najbolj vidna. V primerjavi z moškimi, ženske v glavnem opravljajo poklice, ki odsevajo običajne ženske vloge. Tradicionalno ohranjanje vloge matere in žene pa ima posledično tudi maj časa za preživljanje prostega časa, v katero so vpete tudi medicinske sestre (Humar, 2007). Ženske prevzemajo večino skrbi za otroke in večino gospodinjanskega dela. Če upoštevamo tako plačano, kot neplačano delo, ugotovimo, da je delovni čas žensk v resnici daljši kot delovni čas moških (Humar, 2007). Upoštevaje potreb zaposlenih, ki imajo skrbstvene obveznosti, je potrebno vključiti v vizijo in strateške načrte podjetja, kar pa pomeni, da je cilj podjetja, da si prizadeva ne le za poslovno uspešnost, temveč tudi za kakovost življenja svojih zaposlenih (Černigoj Sadar, 2008, str. 208). Prosti čas je čas, ko se sproščamo, počnemo stvari, ki nam dajo energijo, nas razveseljujejo in so tiste reči, ki jih počnemo zaradi lastnih interesov. Krojimo si ga povsem sami. Priporočljivo je, da ga imamo, saj tako lažje opravljamo dnevne obveznosti in se z njim upiramo izgorelosti. Prosti čas je počitek,

mora pa biti tudi užitek. Usklajevanje prostega in delovnega časa je danes vedno težje. Uradni delovnik je sicer 8 ur na dan oziroma 40 ur na teden. Delavnik pa je vse pogostejše daljši od uradnega in pogosto posega v prosti čas posameznika. Delo se mnogokrat neplačano jemlje domov in mnogokrat se delajo nadure med vikendi, prazniki in dolgo v noč. Poseganje v prosti čas in neodločno postavljanje mej pa lahko prinese utrujenost, izčrpanost, skrb, nezadovoljstvo, naveličanost, nemotiviranost, ... (Zaposlen.com, b. d.). V preživljanje prostega časa medicinskih sester so pogosto prisotni posamezni dogodki iz delovnega okolja, ki so predvsem čustvene narave. Telesna utrujenost je lahko posledica samega urnika dela, premajhnega števila zaposlenih medicinskih sester, kar pa je zanemarljivo v primerjavi s psihičnimi obremenitvami, predvsem čustveno izčrpanostjo po prihodu iz službe. Empatični odnos do pacienta mnoge medicinske sestre ne morejo izključiti iz čustvenih komponent. Zato je še toliko bolj pomembno, da se medicinska sestra med enim in drugim delovnim dnevom koristno odpočije (Humar, 2007). Kakovostno preživljanje prostega časa je velikega pomena za dobro počutje na delovnem mestu. Sam način preživljanja prostega časa je povezan tudi s psihičnimi in duhovnimi sposobnostmi posameznika, da prekine vsakodnevno rutino in si vzame čas zase. Zelo pomemben je odmik od vsakdanjih problemov, kar daje posledično možnost pozitivnih sprememb (Humar, 2007). Čeprav je delo pogosto v užitek in radi hodimo v službo mora biti nekje narejena črta med zasebnostjo in kariero. Priporočljivo je, da naj delo ne posega v družabno in družinsko življenje. Dneva prosti dnevi naj bodo popolnoma dneva prosti dnevi. V tem času si je potrebno nabrati moči, da v času dela kar najbolje izkoristimo, kar se od nas pričakuje. Pomembno je, da se dela ne nosi domov, če to res ni tako nujno potrebno in ključnega pomena za obstoj podjetja. Ljudje se prehitro navadijo prehitro, da boste vedno in povsod na voljo. Potrebno je biti ustrežljiv, pomagati, ko gre za ključne trenutke v podjetju, ampak se potrebno znati ustaviti, ko je to potrebno (Zaposlen.com, b. d.). Prosti čas je pomemben dejavnik v življenju posameznika. Namenjen naj bo družini, prijateljem in zabavi, počitku po napornem delu, sprostitvi in iskanju samega sebe, vzpostavljanju ohranjanju odnosov. Le tako bo naše vsakdanje življenje lepše in predvsem bolj kakovostno. Ljudje prosti čas lahko preživimo aktivno ali pasivno. Pri tem smo lahko samostojni ali v prijetni družbi. Preživimo ga lahko za sebe ali smo družbeno koristni. Ker imamo ljudje mnoge interese ter zanimanja in nas različno motivirajo prostočasne dejavnosti, je težko govoriti o splošno dobro preživetem prostem času. Ravno tako vseh dejavnosti, ki nas zanimajo, ne moremo početi kadar želimo, saj nam načrte lahko pokvari vreme ali pa nas ovirajo lastne finančne zmožnosti. K sreči smo ljudje dovolj elastični, kreativni in prilagodljivi in si tako prej ali slej najdemo hobi oziroma zaposlitev, ki nas bo veselila in spočila od hitrega življenjskega tempa (Šimec, 2016).

Da je izrednega pomena skrb za kvalitetno izkoriščen prosti čas se strinjajo tudi v nekaterih zdravstvenih organizacijah, ki so sprejele in pridobile osnovni certifikat družini prijazno podjetje. Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje je postopek, ki pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri s podarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Certifikat

zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih. Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Skozi notranji postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca, v podjetju določi načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta, podjetje pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje (Certifikat Družini prijazno podjetje, b. d.). Postopek se ponavlja na tri leta. Namen uvedbe certifikata v Sloveniji je oblikovati orodje za javno nagrajevanje podjetij, ki imajo ne samo pozitiven, ampak tudi aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu in so pripravljena na osnovi vzajemnega razumevanja potreb zaposlenih in organizacije uvajati spremembe, ki bodo omogočile kakovostno delo in sodelovanje različnih generacij. S tega vidika so spremembe na področju organizacijskih politik in praks pomemben element za opravljane človeških virov s pozitivnimi posledicami za organizacijo, kot so kar se da najboljša izraba sposobnosti in kompetenc zaposlenih, ustvarjanje pozitivnega vzdušja v kolektivu, pridobitev in zadrževanje najboljših kadrov ter povečanje pripadnosti kolektivu (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela, 2007). Zaposleni v podjetjih z družini prijazno politiko so bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti. Manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti. Zaradi manjše konfliktnosti med delom in družinskim življenjem je kakovost njihovega delovnega in zasebnega življenja večja. Vse to prispeva h kakovosti življenja njihovih družin tudi zato, ker se jim kljub zaposlitvi lahko posvetijo, ko nujno potrebujejo varstvo, nego ali kakšno drugo obliko skrbi. Manj je težav s samo vzgojo otrok in odnosi med družinskimi člani so boljši (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela, 2007, str. 147–148).

2 Metodologija

2.1 Namen raziskave

Namen raziskave je predstaviti kvalitetno preživljanje prostega časa zaposlenih v zdravstvenih ustanovah.

Cilji raziskave pa so bili ugotoviti in raziskati:

- kaj za zaposlene pomeni kvalitetno izkoriščen prosti čas,

- na kakšen način zdravstveni delavci kar najboljše izkoristijo svoj prosti čas,
- kateri so najpogostejši dejavniki, zaradi katerih zaposleni ne izkoristijo dovolj kvalitetno svojega prostega časa.

2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabljena je bila deskriptivno-empirična metoda dela. Za potrebe empiričnega dela so bili izbrani in analizirani primarni in sekundarni viri. Sekundarni viri so bili izbrani s pomočjo pregleda strokovne literature in bibliografske baze podatkov. Gre za pregled literature tega strokovnega področja. Vire je bilo potrebno pregledati, jih sistematizirati in predstaviti s pomočjo deskripcije, kompilacije in komparacije. Za potrebe primarnega empiričnega dela sem izbrala, analizirala in sintetizirala kvantitativne podatke, ki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil analiziran s pomočjo računalniškega programa Ika.si in Microsoft Office Excel, za urejanje besedila pa je bil uporabljen Microsoft Office Word.

2.3 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili elektronski anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil sestavljen ob upoštevanju spoznaj, pridobljenih s pomočjo pregleda strokovne literature. Anketni vprašalnik je vseboval pet vprašanj zaprtega tipa in dva vprašanja, kjer so bile trditve opredeljene po petstopenjski Likertovi lestvici.

2.4 Opis vzorca

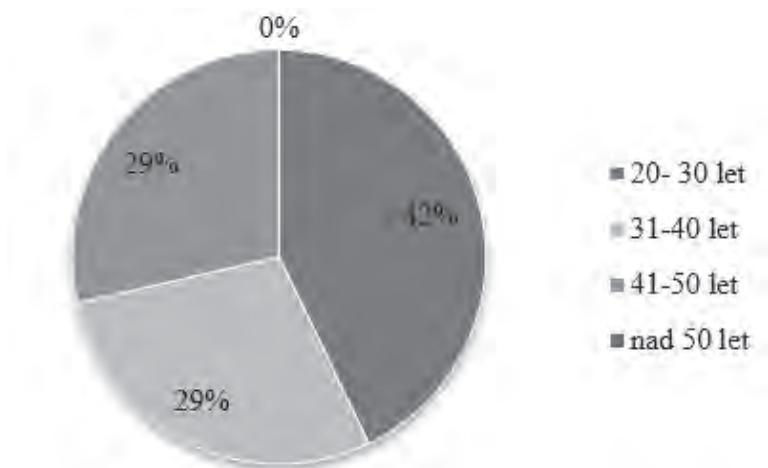
Raziskava je potekala v Zdravstvenem domu, na oddelku splošne medicine. V raziskavi je bil uporabljen neslučajnostni namenski vzorec, ki je zajemal zaposlene srednje in diplomirane medicinske sestre, zaposlene na oddelku splošne medicine. Vsem anketirancem je bila zagotovljena anonimnost. Poslanih je bilo 25 anket, od tega vrnjenih in pravilno izpolnjenih 21.

2.5 Opis obdelave podatkov

Vprašalniki so bili poslani elektronsko. Anketiranje je potekalo v mesecu oktobru in novembru 2016. Vsak udeleženec je v raziskavi sodeloval anonimno, z možnostjo odklonitve. Dobljeni podatki so bili računalniško obdelali s pomočjo programa Microsoft Office Excel in programom Ika.si, besedilo pa je bilo urejeno z Microsoft Office Word.

3 Rezultati

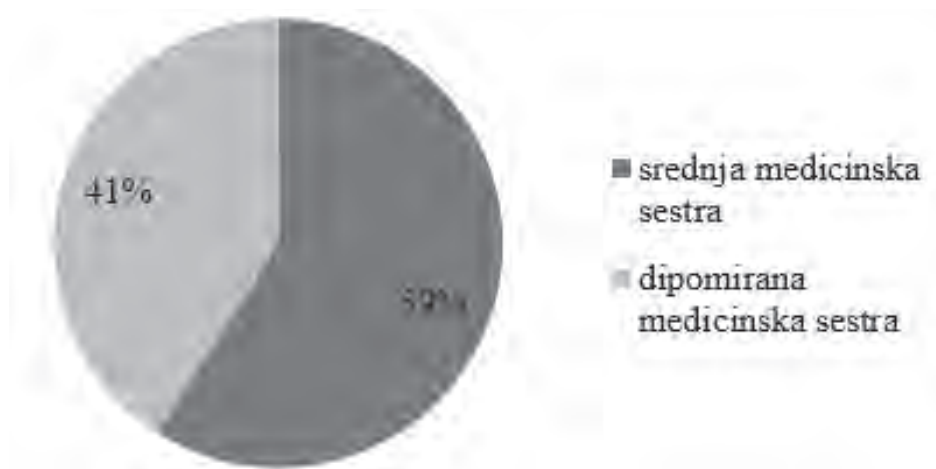
Graf 1: Starost



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz grafa 1 je razvidno da je bilo 9 (42 %) anketiranih starih med 20 in 30 let, 6 (29 %) anketiranih starih med 31 in 40 let, ter 6 (29 %) starih od 41 do 50 let. Med anketiranimi ni bilo nikogar starejšega od 50 let.

Graf 2: Izobrazba



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Med 13 anketiranimi (59 %) je diplomiranih medicinskih sester in 9 anketiranih (41 %) srednjih medicinskih sester.

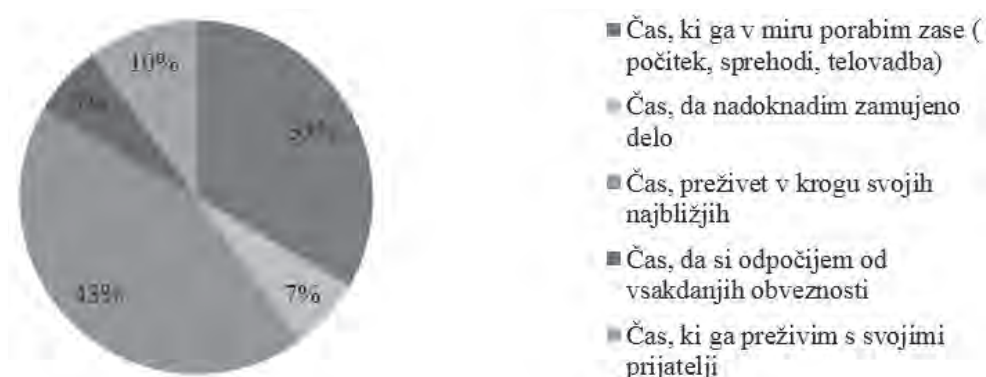
Graf 3: Delovni čas



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Večina zaposlenih 19 (90 %) dela izmenski delovni čas, 2 (10 %) v dopoldanskem času. Od anketiranih ne dela nihče samo v popoldanskem delovnem času.

Graf 4: Kvalitetno preživljanje prostega časa zaposlenih



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

43 % anketiranih (13 odgovorov) meni, da je kvalitetno preživljanje prostega časa čas, preživet v krogu svojih najbližjih, 33 % anketiranih (10 odgovorov), da je to čas ki ga v miru porabijo zase, 10 % anketiranih (3 odgovori), da je to čas, ki ga preživijo s svojimi prijatelji. 7 % anketiranih (2 odgovora), da je to čas, ko nadoknadijo zamujeno delo in ravno tako 7 % anketiranih (2 odgovora), da je to čas, ko si odpočijejo od vsakdanjih skrbi.

Tabela 1: Ocenjene trditve, ki se nanašajo na kvalitetno preživljanje prostega časa.

	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Neopredeljen</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Zelo strinjam</i>	<i>Povprečje</i>
V svojem prostem času najraje gledam televizijo	4 19 %	8 38 %	3 14 %	6 29 %	0 0 %	2,5
V svojem prostem času se najraje sprehajam	1 5 %	4 21 %	1 5 %	11 58 %	2 11 %	3,5
V svojem prostem času mi je pomemben počitek in čas zase	0 0 %	6 29 %	0 0 %	11 52 %	4 19 %	3,6
V svojem prostem času redno tv telovadim	2 10 %	4 19 %	6 29 %	7 33 %	2 10 %	3,1
V svojem prostem času nadoknadim zamujeno delo in opravi hišna opravila	1 5 %	7 33 %	1 5 %	11 52 %	1 5 %	3,2
Svoj prosti čas namenim druženju s prijatelji	1 5 %	4 19 %	0 0 %	13 62 %	3 14 %	3,6
Svoj prosti čas namenim izobraževanju in iskanju novega znanja	4 20 %	7 35 %	3 15 %	6 30 %	0 0 %	2,6
Svoj prosti čas namenim družini	0 0 %	1 5 %	0 0 %	10 48 %	10 48 %	4,4

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Prosti čas anketirani z najvišjo povprečno oceno 4,4 namenijo družini, ter druženju s prijatelji, s povprečno oceno 3,6. Ravno tako so s povprečno oceno 3,6 ocenili, da je v prostem času zelo pomemben počitek in čas zase. S povprečno oceno 3,5 so ocenili, da se jih v prostem času najraje sprehaja. Z povprečno oceno 3,2 se anketirani strinjajo s trditvijo, da v svojem prostem času nadoknadijo zamujeno delo in opravijo hišna opravila. Redna telovadba so ocenili s povprečno oceno 3,1. Da je prosti čas pomembno nameniti izobraževanju in iskanju novega znanja je bila povprečna ocena 2,6. Z najnižjo povprečno oceno 2,5 pa so se anketirani opredelili, da v svojem prostem času najraje gledajo televizijo.

Zaradi narave dela so zdravstveni delavci preveč obremenjeni, saj je z najvišjo povprečno oceno 3 anketiranih odgovorilo, da je ravno to eden izmed glavnih razlogov, da ne preživijo dovolj kvalitetno svojega prostega časa. S povprečno oceno 2,9 so anketirani odgovorili, da imajo tekom dneva preveč drugih obveznosti, z povprečno oceno 2,8 so anketirani odgovorili, da jim finančni položaj tega ne dopušča. Težave v zdravstvu se pojavljajo tudi glede delovnega časa, saj so s povprečno oceno 2,4 odgovorili, da jim ravno delovni čas ne dopušča, kvaliteto njihovega prostega časa.

Z najnižjo povprečno oceno 1,9 pa so anketirani odgovorili, da prostega časa enostavno nimajo.

Tabela 2: Najpogostejši dejavniki zaradi katerih zaposleni ne izkoristijo dovolj kvalitetno svojega prostega časa.

	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Neopredeljen</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Zelo se strinjam</i>	<i>Povprečje</i>
Delovni čas mi tega ne dopušča	5 24 %	9 43 %	1 5 %	6 29 %	0 0 %	2,4
Finančni položaj mi ne dopušča	3 14 %	8 38 %	3 14 %	5 24 %	2 10 %	2,8
Dnevno imam preveč drugih obveznosti	2 10 %	9 43 %	1 5 %	8 38 %	1 5 %	2,9
Menim, da sem zaradi narave dela že tako preveč preobremenjen	3 14 %	6 29 %	2 10 %	7 33 %	3 14 %	3
Prostega časa nimam	9 43 %	7 33 %	3 14 %	2 10 %	0 0 %	1,9

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Tabela 3: Udeležba na aktivnostih, katerih se srednje in diplomirane medicinske sestre najbolj pogosto udeležujejo.

<i>Aktivnosti, ki se jih najpogosteje udeležujejo</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Tečaj samoobrambe	2	3
Tečaji tujih jezikov	5	9
Tečaj računalniškega opismenjevanja	1	2
Joga	1	2
Telovadba, vadba zdrava hrbtenica,...	7	12
Obisk term	14	24
Obisk fitnesa	0	0
Pikniki	11	19
Izleti	6	10
Možnost cenejšega najema počitniškega apartmaja	11	19

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Najbolj obiskana aktivnost katere se srednje in diplomirane medicinske sestre najpogosteje udeležujejo je obiska term, na kar je odgovorilo 14 (24 %) anketiranih, zelo obiskani so tudi pikniki na katerega se odpravi 11 (19 %) anketirancev. Za najem cenejšega počitniškega apartmaja se odloča 11 (19 %) anketiranih. Zdravstveni delavci se radi udeležujejo tudi različnih vrst telovadbe vadb, saj jih kar 7 (12 %) anketiranih redno obiskuje. Zanimanje za tečaje tujih jezikov je pokazalo 5 (9 %) anketiranih. Na tečaj samoobrambe hodita le 2 (3 %) anketirana. Tečaj računalniškega opisme-

njevanja obiskuje 1 (2 %) anketiran. Ravno tako obiskuje jogo 1 (2 %) anketiran. Zanimanje za obisk fitnesa pa je ničelno (0 %), saj ga nihče od anketiranih ne obiskuje.

4 Razprava

V prispevku smo ugotavljali kako zaposleni v zdravstvenih ustanovah kvalitetno preživijo svoj prosti čas. Osredotočenost je bila na zaposlene srednje in diplomirane medicinske sestre v Zdravstvenem domu, zaposlene na oddelku splošne medicine. Anketiranih je bilo 13 (59 %) srednjih in 9 (41 %) je diplomiranih medicinskih sester. Od 21 anketiranih je bilo 9 (42 %) anketiranih starih med 20 in 30 let, 6 (29 %) anketiranih starih med 31 in 40 let, ter 6 (29 %) starih od 41 do 50 let. Med anketiranimi ni bilo nikogar starejšega od 50 let. Večina zaposlenih 19 (90 %) dela izmenski delovni čas, 2 (10 %) v dopoldanskem času. Od anketiranih ne dela nihče samo v popoldanskem delovnem času. V današnjem času se zelo omenja kvalitetno preživljanje prostega časa, saj ga zaradi vse hitrejšega tempa življenja počasi zmanjkuje. Prosti čas anketirani z najvišjo povprečno oceno 4,4 namenjajo družini, ter druženju s prijatelji, s povprečno oceno 3,6. Ravno tako so s povprečno oceno 3,6 ocenili, da je v prostem času zelo pomemben počitek in čas zase. S povprečno oceno 3,5 so ocenili, da se jih v prostem času najraje sprehaja. Tempo življenja je neizprosno in tako se vsi vrtimo v nekem začaranem krogu. Od posameznikov se zahteva vedno več, ravno zato je žal potrebno v prostem času nadoknaditi tudi zamujeno delo in opraviti razna hišna opravila na kar se s povprečno oceno 3,2 anketirani strinjajo s strditvijo. Redno telovadbo so ocenili s povprečno oceno 3,1. Da je prosti čas pomembno nameniti izobraževanju in iskanju novega znanja je bila povprečna ocena 2,6. Z najnižjo povprečno oceno 2,5 pa so se anketirani opredelili, da v svojem prostem času najraje gledajo televizijo. Zaradi narave dela in samega tempa življenja so zdravstveni delavci preveč obremenjeni, kar so ocenili s povprečno oceno 3, saj je ravno to eden izmed glavnih razlogov, da ne preživijo dovolj kvalitetno svojega prostega časa. Tekom dneva pa je tudi preveč drugih obveznosti, katere je potrebno postoriti, saj je bila povprečna ocena pri anketiranih 2,9. Težave v zdravstvu pa ne prinaša samo finančni položaj s povprečno oceno 2,8, temveč se težave pojavljajo tudi glede delovnega časa, s povprečno oceno 2,4. Le peščica pa jih je s povprečno oceno 1,9 ocenila, da prostega časa enostavno nimajo. Zanimivo je, da je za to peščico ljudi značilno, da več kot imajo prostega časa, bolj tarnajo, kako so prezaposleni tudi takrat, ko res ne delajo.

Najbolj obiskana aktivnost katere se srednje in diplomirane medicinske sestre udeležujejo je obisk term (24 %), zelo obiskani so tudi pikniki na katerega se jih odpravi 19 %. Veliko zanimanje pritegne tudi možnost cenejšega najema počitniškega apartmaja (19 %). Redno se jih različnih oblik telovadbe udeležuje (12 %). Vseživljenjsko učenje in pridobivanje novega znanja je izredno pomembno. Smo v času prostega pretoka ljudi in blaga skozi državne meje, zato je znanje tujih jezikov še kako pomembno. Za tečaje tujih jezikov je zanimanje zgolj 9 %. Dandanes vse poteka

računalniško in tehnologija se spreminja iz ure v uro. Skrb za računalniško opismenjevanje pa zaposlene kljub temu ne pritegne (2 %).

Področje dela medicinske sestre je zdravstvena nega, pri čemer so medicinske sestre pri opravljanju svojega dela postavljene v vse težji, zahtevnejši in vse bolj občutljiv položaj. Sodobna tehnologija narekuje vse večjo zahtevnost negovalnih intervencij in vse več potreb pacientov na eni strani in zahtevo po kakovosti zdravstvenih storitev na drugi strani (Škrbina, 2013). Kakovostno preživljanje prostega časa postaja eno pomembnejših področij v življenju vsakega posameznika. Namenjamo ga počitku, razvedrilu in razvoju osebnosti. Prosti čas pozitivno vpliva na zdravje, telesni in mentalni razvoj.

Kvalitetno preživet prosti čas je tisti čas, ki ga zaposleni namenjajo družini in čas namenjen druženju s prijatelji. Vendar pa ne smemo zanemari, da si je potrebno vzeti čas tudi zase, pa naj si bo to čas počitka, sprehoda, gledanja televizije, ... Tempo življenja je neizprosno in tako se vsi vrtimo v nekem začaranem krogu. Zaradi narave dela so zdravstveni delavci preveč obremenjeni s samim delom, problemi se kažejo tudi v delovnem času, saj so daleč od tega da so vezani zgolj na dopoldansko delo. Same težave v zadovoljstvu zdravstvenih delavcev pa ne prinaša samo delovni čas, temveč tudi finančni položaj, saj si marsikdo ne more privoščiti plačljivih aktivnosti, da bi čim boljje izkoristili prosti čas, ter dvignili kvaliteto življenja.

Da je izrednega pomena skrb za kvalitetno izkoriščen prosti čas se strinjajo tudi v nekaterih zdravstvenih organizacijah, ki so sprejele in pridobile osnovni certifikat družini prijazno podjetje in s tem omogočile zaposlenim, da kar najbolje usklajujejo delo in družinsko življenje. Zaposleni v podjetjih z družini prijazno politiko so bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti. Manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti. Zaradi manjše konfliktnosti med delom in družinskim življenjem je kakovost njihovega delovnega in zasebnega življenja večja. Za zaposlene ravno tako ponujajo kar nekaj aktivnosti, da lahko njihov prosti čas čim bolj kvalitetno izpolnijo. Potrebujemo nove načine preživljanja prostega časa, ki omogočajo poglobljanje vase in premišljevanje. Telo potrebuje čist in svež zrak. Ne smemo zanemariti telesne dejavnosti, saj je pomembno stičišče učinkovite obravnave na eni strani srčno-žilnih težav in na drugi strani depresije. Najpomembnejše pa je, kako si omogočiti sprostitve, mir in zaupanje. Marsikdo se vpraša, kje pa imam čas za vse to? In na koncu ne smemo pozabiti, da je tudi humor orožje duše v boju za samoohranitev. Na življenje je potrebno gledati s pozitivne strani (Čuk Rupnih, 2010).

5 Zaključek

Skrb za kvalitetno preživet prosti čas je izrednega pomena. Živimo v času, ki s svetlobno hitrostjo drvi mimo nas. Tempo življenja je neizprosno in ne malokrat se zavemo, da dnevi kar poletijo mimo nas. Potrebno se je znati ustaviti in uživati v

prostem času. Nekomu je čas preživet s svojo družino, prijatelji, znanci, največjega pomena. Spet drugi rabijo čas zase, počitek, sprostitev. Ne glede na to, kaj za posameznika pomeni kvalitetno preživet prosti čas, je na koncu pomembno samo to, da se zna ustaviti, zadihati in pogledati življenje tudi z druge plati.

LITERATURA

1. Černigoj Sadar, N. (1996). Prosti čas. V: Svetlik, I. (ur.). Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: FDV, književna zbirka Teorija in praksa, str. 197.
2. Černigoj Sadar, N. in Kanjuo Mrčela, A. (2007). Uvajanje certifikata družini prijazno podjetje v Sloveniji. V: Černigoj Sadar, N. (ur.). Delo in družina- s partnerstvom do družini prijaznega podjetja. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. Černigoj Sadar, N. in Vladimirov, P. (2004). Prispevek organizaciji k vzpostavljanju (ne) uravnoteženega življenja. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.). Razpoke o zgodbi o uspehu Ljubljana: Sophija, str. 280.
4. Čuk Rupnik, J. (2010). Iskanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. HRM, 8, št. 37, str. 24–27.
5. Humar, M. (2007). Kakovost delovnega življenja medicinskih sester v splošni bolnišnici »Dr. Frana Derganca«. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
6. Krivec, M. in Jagodič, K. (2009). Delo in prosti čas žensk. Raziskovalna naloga. Celje: Mladi za Celje.
7. Strojín, T. (1979). So lahko dejavnosti v prostem času tudi psihoterapevtsko sredstvo? Obzornik zdravstvene nege, 13, št. 1–2, str. 80–84.
8. Škrbina, V. (2013). Gibalna aktivnost pri medicinskih sestrah, ki opravljajo enoizmensko in večizmensko delo. Diplomsko delo. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice.
9. Walker, R. (2003). Pot do zdravja. Ljubljana: Lisac & Lisac, d.o.o.

Psychological Effects of Globalisation on Identity

UDC 159.923.2:339.97

KEY WORDS: globalisation, identity, transformation

ABSTRACT - It is obvious that reflections of globalisation on economic, social, political, socio-cultural and other life areas can be observed through a positive discourse. However, these often (un)predictable, turbulent changes and challenges have negative influences on the personality which is expressed as "attack" on it, on its identity and integrity, or its fundamental understanding. For these reasons, a need to study globalisational reflections from the psychological point of view is justified. The main problem of this paper is actualisation and more effective perception of central psychological effect of globalisation, and that is identity transformation or answering the question "Who am I?". The aim of this paper is to encourage thinking about the future of the formation and transformation of identity under the influence of globalisation. The paper will analyse benchmarks, transformation forms, meaning and perspectives of identity according to Ericsson's concept of identity. Finally, the paper will address the opinion about personal templates of functioning, audited as a result of (too) aggressive impact of globalisation on the new psychological repertoire, and adequate time in which the person takes part. The main question remains open: how can psychology assist in these processes?

UDK 159.923.2:339.97

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, identiteta, preoblikovanje

POVZETEK - Očitno je, da je vpliv globalizacije na ekonomsko, socialno, politično, družbeno-kulturno in druga področja življenja moč opazovati skozi pozitivni diskurz. Vendar pogoste, (ne)predvidljive, burne spremembe in izzivi negativno vplivajo na osebnost ter se izražajo kot »napad« nanjo, na njeno identiteto in integriteto oz. njeno temeljno razumevanje. Zaradi omenjenih razlogov je preučevanje vpliva globalizacije s psihološkega vidika upravičen. Glavni problem, obravnavan v prispevku, je aktualizacija in učinkovitejše dojetje osrednjega psihološkega učinka globalizacije, ki se nanaša na preoblikovanje identitete, oz. odgovor na vprašanje »Kdo sem jaz?«. Cilj prispevka je spodbuditi razmišljanje o prihodnosti nastajanja in transformacije identitete pod vplivom globalizacije. Analizirali bomo merila, oblike transformacije, pomen in perspektive identitete v skladu z Ericssonovim konceptom identitete. Prispevek bo obravnaval predloge za človekovo ravnanje, ki bo zaradi (pre)agresivnega vpliva globalizacije na njegovo psihično stanje prilagojeno času, v katerem deluje. Glavno vprašanje ostaja odprto: kako lahko psihologija pomaga pri teh postopkih?

1 Introduction

Globalization and its problems, dilemmas, privileges, implications and repercussions are inevitable and dominant preoccupations in the academic and business circle. Their intensive influences on the person and the world around are revising and changing the existing parameters and understandings regarding the present because it does not have its own time, period, it is exceeded and the person has a little time to adapt at its own merit. There is almost no possibility for foreseeing which cause-uncertainty, fear and resistance which leads to the appearance of potentially extreme emotional reactions of the person. Globalization brings enormous pressure to the individual and they give in thus creating a real basis for the engagement of the psychology in the interpretation of their manifesting and latent behavioral signs.

With all its attributes, globalization is influencing intensively on all psychic process, characteristics, functions and conditions that determine the overall psycho-physical status. In terms of motivational elements for selection of the problematics, several starting points are arising which can be presented as follows:

- Insufficiently researched problem in our country
- Existence of large number of divergent standpoints and opinions on nature, evolution and identity perspectives
- The identity search is a goal on its own that has evolutionary character
- The identity is a part of one whole that can be successfully developed in that way

This approach imposes several initial questions that will be part of the paper. They are the following: What are the contemporary perceptions on globalization? Why identity? What are the globalization influences on the identity of the individual? Are influences on the identity possible on certain segments in the globalization process? How is the individual handling the globalization era? Which are the psychological reflections of globalization on the identity? In which phase is the identity of the modern man? What is the destiny of the identity of the person tomorrow?

2 Perception of globalization

The appearance of globalization also means appearance of synonyms such as “new world order”, “world society”, “global order”, “world system” etc. This leads to the appearance of large number of dilemmas for the authors related with its definition and evolution of its manifesting forms. They move in one divergent connotation in which it is stated that the globalization has almost no special meaning: “that term becomes so indeterminate because it is used to determine odds and ends” (Monbiot, 2006, p. 24), we will add to this the claim of Gidens that “the term globalization came out of nowhere, so it could be or to be everywhere” and all the way to the efforts to operationalize this term in detail. Globalization as planetary and multi factor determined and conditioned phenomenon (re)defines the existing and future events in the world and in our country. There is no indifference among the authors regarding the determination of globalization. The concept of globalization was elaborated by the well known sociologist Roland Robertson 1968 who points out that globalization is a way of communication of the capital, the ideas and other cultural codes in the world. This word appeared first in 1947, and then 2 times in the seventies, 3 times in the eighties, 199 times in the nineties and 4602 times in the first decade of the 21st century. These expansionistic scopes started to pre (occupy) and discipline the world and the people in it, thus making globalization the law above all laws. The globalization templates, to certain extent, disregard the primary socio-emotional and other needs and and make people be secondary positioned, because they are at the back of its priority goals that it dictates. Thus there is a need, modern psychology to explain how the new planetary and cosmopolitan identity is reflected on the individual feelings, self-perception and the behavior of the person in the globalization context. In

this context, the question imposed is whether globalization attacks the identity of the person and requires change in its identity? On the basis of this change, a dilemma arises whether this question can be answered with NO or is change of person's identity required even without his consent. Academic elaborations on globalization have diametrically opposite perceptions and argumentations. Some suggest that it is a new process, greatest triumph of the civilization, the best ideology that bring good at any price. However, others note that globalization makes a strong attack on the person and has a tendency to destroy personal sovereignty and it is a "small", "unfair" game in the "big world" etc. It is best experienced and felt by the "ordinary person", on "its own skin" in dynamic interaction in micro and macro contextual frameworks. This can be illustrated with the claim of Gidens and Robertson that globalization is an "experiential compression of space and time" in which the feelings of contrasts between yourself and others clash. Finkelkraut (1997) points out that "humanity is not acquired, and when it is insisted to erase the personal identity and to sweep away, at any price from your special determination".

3 Psychological understanding of the identity of the young

That is how Hogg i Vaughn (2010) define the identity as cognitive structure that affects social interaction and perception, and are themselves are impacted by the society. This definition suggests that its dynamic personality is perceived in the context of its bio-socio-psychological history. In this context we will interpret (Ule, 2000, pp. 2–3) according to whom the identity is reflexive construct which is a result of the dynamic activity, creation, modification, appearance, disappearance, never ending, contextually determined. Thus, we can say that identity is a system according to which the person is familiar to itself and others, it is a personal perception and cognition of the self where the self is current, and the identity is the mental construct. That is why (Ule, 2000, p. 86) considers that the person forms more or less connected whole, sense for itself and its nature. Erikson (1951, 1968) developed a widely used model of identity development that focused on development of identity via exploration and commitment. Erikson used the term identity in ways synonymous with what others have termed self-concept. However, the term identity can also be conceptualised as a way of making sense of some aspect or part of self-concept (Abrams, 1994; 1999; Hogg, 2003; Serpe, 1987; Stryker & Burke, 2000; Tajfel & Turner, 2004). Erickson, who is one of the most eminent authors that not only sets this concept but also initiates the most productive discussions on its etiological, conceptual, developmental-dynamical, manifesting and other perspectives. Identity is multi dimensional process of internalization and acting in the social perspective that is generated by communication with others. (Wood, 2013). Erikson's work, in the psychodynamic tradition, aimed to investigate the process of identity formation across a lifespan. Progressive strength in the ego identity, for example, can be charted in terms of a series of stages in which identity is formed in response to increasingly sophisticated challenges.

Some authors such as (Ritzer, 2000, p. 61). Claims that the identity may be seen as reaction in a certain manner to the stimuli from the other people and conditions in the society. There are authors that understand the identity as “a process with meaning and it is created on the basis of the cultural attributes, that has priority over the other sources of meaning” (Castells, 2000, p. 20). According to him, this definition is based on the macro-theoretical thinking. This complex of relations may be complemented with the claim of Erickson (1956) that “the human is just like everyone, like some and like no other human”, according to (Bosma, 1994, p. 12), nobody else can feel my physics, think my thoughts, feel my emotions and create my fantasies (Bosma, 1994, p. 13).

Systemizes 12 determinants of Erickson's concept of identity that initialize the answer to the fundamental question “who am I?” that is sought in the past, present and future on the principle of realistic self assessment and personal past in different developmental periods in critical reconsideration of the individual perspective in the multidimensional context. Ricoeur has introduced the distinction between the ipse identity (selfhood, “who am I?”) and the idem identity (sameness, or a third-person perspective which objectifies identity) (Ricoeur & Blamey, 1995). Despite the existence of different divergent opinions of the authors on numerous aspects, it can be said that it must be studied through the aspect of psychodynamic conception of the person and its multi context. The process of forming a viable sense of identity for the culture is conceptualized as an adolescent task, and those who do not manage a resynthesis of childhood identifications are seen as being in a state of 'identity diffusion' whereas those who retain their initially given identities unquestioned have “foreclosed” identities (Weinreich & Saunderson, 2003).

That means that understanding, development and perspectives of the identity may be most often observed as dynamic and interactive function of the individual in the socio-historical, socio-economical, socio-political, socio-cultural, psychological and other contexts. On some readings of Erikson, the development of a strong ego identity, along with the proper integration into a stable society and culture, lead to a stronger sense of identity in general. The identity question has deep evolutionary socio-historical roots and usually it is identified with bio-psychological dilemma “who am I” because there is still no identity and it is being replaced by self-being i.e. individuality. Two complementary and dyadic notions sameness (identical) and diversity (individuality) arise from this and head for further bio-psychological and sociological verification. The identity must be observed through different dynamical developmental variations and evolution in the wider globalization context. In other words, how much the planetary phenomenality of globalization redesigns the identity construct itself which is multi factorially determined and conditioned or what are the differences in its modeling in different contextual surroundings.

4 Identity components

In order to make and bring to correlative connection the psychological effects of globalization on the identity of the person we will use the 12 determinants of Ericson's identity concept given by Blasi (Blasi, 1988). They are the following:

1. The identity is an answer to the question "who am I?"
2. This answer is contained in the unity of the elements of someone's past and anticipation of the future
3. That unity represents a source of fundamental feelings
4. The answer to the question about the identity is gained by realistic self assessment and assessment of its past
5. Taking into consideration of one's culture, especially ideology as well as that what the society expects from us
6. Critical review of the culture and the society as well as others perceptions and expectations
7. The process of integration and review shall be regarding several fundamental areas such as: profession, religious political and other ideas
8. Leading to flexible and permanent attachment in single areas.
9. To provide possibility for objective perspective and integration of the individual in the community
10. To provide feeling of basic loyalty and trust
11. Pre-conscious, feeling of self confidence and purposefulness
12. Sensitive period for identity development is the adolescent period

The given determinants enable better clarity of the development and the manifestation of the identity of each individual.

5 Psychological effects of globalization on identity

It is obvious that reflections of globalization over economical, social, political, socio-cultural and other living areas may be seen through positive discourse. However, the globalization processes with frequent (un) predictable, turbulent changes and challenges have negative consequences on the person that express like "attack" on it, on its identity and integrity i.e. level of understanding. Therefore, more study is needed on the globalization effects on the identity of the individual. This goes in favor of the actualization of the psychological effects on the answer of the central question "who am I?" respectively, how is that reflected in the process of transformation and the identity perspectives. The psychological repercussions of globalization on the person will be illustrated by the definition that "globalization refers to the fact that we all live in one world and we are all becoming more dependent." (Gidens, 2003, p. 56). This framework means overlooking the essence and excluding the subjectivism and realistic view on the facts. In order to operationalize the psychological influen-

ces on globalization on the identity more precisely, we will use the findings of has which lead to loss of sovereignty, and thus of the other types of identity. They are the following: 1. Weakening the state that goes through sovereignty deficiency, 2. Globalization challenges, especially expressed through the notion "external threats" and 3. Delegating of sovereignty- sort of renouncing from its certain aspects of joint goals. This perception coincides with the comprehension of the existence and persistence of personal identity of the individual. That leads to appearance of change or reprogramming of the existing mental patterns in the person such as self knowledge, and knowledge about others and the world ass a whole.

In other wordsis the (over) aggressive influence of globalization the one with the crucial influence on the psychological repertoire of behaviors?

One psychological perception of globalization is given by Robertson (1968) who observes globalization as compression of the world and increasing awareness of the world as a whole. The research aspects of the globalization process are aimed at examining how ordinary people understand the process of globalization because a series of positive and negative reactions of the individuals and of their conditions depend on that.

Most common negative psychological consequences of the intensive globalization flows that may be noticed: need for closure, alienation, marginalization, social elitism, identity transformation, fear, uncertainty, envy, erosion of moral values, isolation, aggression of various types and others. With right highlights that globalization with all its dimensions is more or less de- sovereignty during which numerous modalities of sovereignty of the person appeared (Vidojevic, 2005). These changes have extraordinary meaning for the fundamental psychological functioning of the individuals.

6 Conclusion

On the basis of the theoretical and empirical findings it may be said that the identity is dynamic reality instead of the findings that it is based on nonchangeable assumptions. It is not static reality but reflects the dynamic reality in the relations "toward yourself and others". There is no identity without transformation, it enables us to change, but also to stay always the same. Globalization processes may stimulate the identity to changes, but changes that occur are defined by the person itself. The globalization tendencies for homogenization of the whole planet aims at rooting out the differences which is a threat that may be called "identity diss appearance" or "sovereignty limitation" that may be added to the term "global ruling". For the term identity in psychology, it may be noted that the identity is not a segment of the physical status as the vertebral column, but it can be affirmatively concluded that it is a pillar of the psychological constitution. What can be stressed as modern danger is the state of impersonation of the identity status of the person that leads to unitary

and unipolar identity that constantly justifies the signification of its existence. If we start from the assumption that every identity has dialogical, dynamical and interactive nature i.e. “any other” is part of my identity, because “that other” enables me to envision myself and others, as opposed to the instrumentalized individualism. In the end, we can certainly confirm that globalization may endanger the identity, but also the individuals bring globalization mess with the resistance or the loss of identity, thus the identity stays on the daily schedule of each of us. The identity continues to be endangered as long as the person is not constantly questioning the social and institutional trends, experiences and tendencies through its own individual prism and experience. However, finally one of the central questions in the sphere of problem study of the identity is whether we go towards building, maintaining and etiquette of unipolar and multipolar identity where the identity still has certain sense? A question with a large number of dilemmas and answers.

LITERATURE

1. Abrams, D. (1994). Social self-regulation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, pp. 473–483.
2. Abrams, D. (1999). Social identity and social cognition. In: Abrams, D. & Hogg, M. A. (Eds.). *Social identity and social cognition* (pp. 197–229). Malden, MA: Blackwe
3. Blasi, A. (1988). Identity and the development of the self. In: Lapsley, D. K. & Power, F. C. (Eds.). *Self, ego and identity: Integrative approaches* (pp. 226–242). New York: Springer-Verlag.
4. Bosma, H. A., Graafsma, T. L. G., Grotevant, H. D. and de Levita, D. J. (1994) (Eds). *Identity and development: an interdisciplinary approach*. Newbury Park, CA: Sage.
5. Castells, M. (2000). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälleochkultur, band 2. Identitetensmakt*. Göteborg, Daidalos.
6. Видојевић, З., (2000). *Куда води глобализација*. ИП “Филип Вишњић”, Београд: Институт друштвених наука, 2005
7. Erikson, E. H. (1951). *Childhood and society*. New York: Norton.
8. Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
9. Finkelkraut, A. (1997). *Zločin je biti rođen*. Zagreb: Ceres.
10. Gidens, E. (2003). *Sociologija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Gidens, E. (2003). *Svet koji nam izmiče: prvo predavanje, u (priredio V. Vuletić, Globalizacijø - Mit ili stvarnost, Sociološka hrestomatija)*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
12. Hogg, M. & Graham, M. V. (2010). *Essentials of Social Psychology*, Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE England
13. Monbiot, G. (2006). *Doba dogovora*. Zagreb: Algoritam.
14. Ricoeur, P. & Blamey, K. (1995). *Oneself as Another (Soi-même comme un autre)*, trans. Kathleen Blamey. Chicago: University of Chicago Press.
15. Ritzer, G. (2000). *Sociological Theory*. London: McGraw-Hill Higher Education.
16. Robertson, R. (1968). *Strategic Relations Between National Societies: A Sociological Analysis*. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, No. 1, pp. 16–33
17. Ule Nastran, M., (2000). *Sodobne identitete - V vrtincu diskurzov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
18. Weinreich, P. and Saunderson, W. (Eds) (2003). *Analysing Identity: Cross-Cultural, Societal and Clinical Contexts*. London: Routledge.

Značaj aktuelnih finansijskih izvještaja u globalnim poslovnim procesima

UDK 657.375:339.97

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, finansijsko izvještavanje, međunarodni računovodstveni standardi, usklađenost

POVZETEK - Ako imamo na umu da finansijski izvještaji prikazuju finansijski položaj, odnosno finansijski uspjeh i novčane tokove subjekta, kao i ostvarene poslovne rezultate, logično se postavlja pitanje o kojim se informacijama radi. Prije svega finansijski izvještaji nam pružaju informacije o imovini, o obavezama, o kapitalu, prihodima i rashodima uključujući dobitke i gubitke, uplatama vlasnika kao i isplata vlasnicima koji djeluju u svojstvu vlasnika kao i informaciju o novčanim tokovima subjekta. Globalizaciju možemo posmatrati kao kontinuirani proces kojim se savremeni svijet razvija, proces ekonomskog razumijevanja, povezivanja i objedinjavanja savremenih društava u jedinstveni globalni poslovni proces. Svjedoci smo kontinuiranog usklađivanja nacionalnih zakonodavnih računovodstvenih okvira i prilagođavanja zahtjevima globalnog procesa harmonizacije takozvanog modernog računovodstva zasnovanog na primjeni MRS i prihvatanjem, odnosno primijenjivanjem standarda finansijskog izvještavanja tj. obaveznom primjenom (MSFI) Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja. Nužnost standardizacije finansijskog izvještavanja na globalnom nivou je bio neophodan uslov u stvaranju globalnih poslovnih procesa.

UDC 657.375:339.97

KEY WORDS: globalisation, financial report, international accounting standards, compatibility

ABSTRACT - If we take into consideration that financial reports show the financial position, i.e. the financial success, the subject's cash flow, and the achieved business results, the question what information we are dealing with, is logical. First and foremost, financial reports provide us with the information concerning assets, capital, revenues and expenses, including profits and losses, payments by the owners and payouts to the owners, as well as the information concerning the subject's cash flows. We can observe the globalisation as a continuous process through which the modern world keeps developing; the process of economical understanding, connecting and unifying modern societies into a unique global business process. We are witnessing a continuous convergence of national legislative and accounting frames, and adjustments to the demands of the global harmonisation process of the so-called modern accounting based on the IAS application, including the acceptance or application of the financial reporting standards, i.e. the mandatory application of the (IFRS) International Financial Reporting Standards. The need for standardising financial reporting on a global level has been a necessary condition in creating global business processes.

1 Uvod

Samu harmonizaciju finansijskog izvještavanja možemo promatrati na nivou Evropske unije i u širem kontekstu, kontekstu globalnog nivoa. Svakako možemo istaći da finansijsko izvještavanje u zemljama Evropske unije prije otprilike jedne decenije je imalo po nekoj gruboj podjeli tri skupine primjene finansijskih izvještaja. U prvu skupinu bi bile zemlje koje su primjenjivale MSFI za sve računovodstvene subjekte. U drugoj skupini bi bile zemlje EU koje pored svojih, nacionalnih standarda koristile i MSFI i na kraju u trećoj skupini bi bile zemlje koje su razvile nacionalne standarde za mala i srednja preduzeća. Bilo da govorimo o okvirima Evropske unije ili o globalnoj razini, svakako se može konstatovati da su MSFI postali dominantan okvir

finansijskog izvještavanja. Kada se spominju zemlje Evropske unije treba istaknuti da sva preduzeća koja kotiraju na burzi prilikom sastavljanja konsolidovanih finansijskih izvještaja svakako su obavezna koristiti propisane MSFI. Upravo finansijski izvještaji, kao konačni produkt računovodstva su dokumentovani knjigovodstveni događaji koji omogućuju razumijevanje poslovnih transakcija, jačanje poslovne saradnje i efikasnija poslovna saradnja u globalnim okvirima. Iz tog razloga smo i naveli značajnost sastavljanja finansijskih izvještaja zasnovanih na bazi Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja (MSFI).

2 Računovodstvena regulativa

Kada se govori o računovodstvenoj regulativi, mora se svatiti da se radi o pravilima kojom se uređuje društvena oblast uz donošenje zakonskih pravila, standarda, kodeksa kojim se uređuje način iskazivanja poslovanje, te promjene koje se dešavaju u kapitalu, imovini te obavezama koje poslovni subjekat ima.

Računovodstvenu regulativu možemo posmatrati sa dva aspekta i to s aspekta države kroz akta kao što je zakon o računovodstvu, drugi zakonski akti, uredbe Vlade, kao i propisi s jedne strane kao i profesionalni odnosno računovodstvene regulative s druge strane koju čine računovodstveni standardi, pravila profesije, računovodstveni kodeksi i standardi revizije.

Definisanje i razvoj računovodstvene regulative može se posmatrati kao proces na nacionalnom ili nadnacionalnom (međunarodnom) nivou. Računovodstvena regulativa može se definisati na nadnacionalnom ili međunarodnom nivou jednim od dva pristupa: a) zakonima (npr. zakonom o računovodstvu ili zakonom o preduzećima ili trgovačkim zakonom), kao i propisima sličnim zakonima (npr. direktivama) i b) načelima ili standardima računovodstvene profesije (nacionalni ili međunarodni računovodstveni standardi). Sadržaj računovodstvene regulative, prema tome, čine zakonski propisi (zakoni, uredbe, odluke, pravilnici ili direktive) i/ili računovodstveni standardi (američki US GAAP i međunarodni računovodstveni standardi).

Pod internom računovodstvenom regulativom podrazumijevaju se opšti akti koje donose pravna lica, a kojima se uređuju pitanja od značaja za uspostavljanje i funkcionisanje sistema knjigovodstva i računovodstva u tim pravnim licima. Pod opštim aktima se podrazumijevaju Pravilnik o računovodstvu i računovodstvenim politikama i sva druga akta kojim uprava pravnog lica, u skladu sa zakonskim i profesionalnim pravilima, uređuje pitanja od značaja za uspostavljanje i funkcionisanje sistema knjigovodstva i računovodstva.

Vrlo često se može čuti da kvalitetno finansijsko izveštavanje, kao vrlo važan je pred uslov, uz uvažavanje značaja zakonske i profesionalne regulative, ističe značaj računovodstvene regulative. Računovodstvene politike, kao dio interne regulative, definišu se u skladu sa zakonskom i profesionalnom regulativom i predstavljaju dio

ukupne poslovne politike. To zahtijeva pravilan izbor računovodstvenih politika, utvrđivanje područja njihovog delovanja, ispitivanje efekata računovodstvenih politika na kvalitet finansijskih izvještaja, kao i potrebu za permanentnim preispitivanjem i eventualnim promjenama u smislu realnog finansijskog izveštavanja.

Profesionalna računovodstvena regulativa podrazumijeva propise usvojene od strane relevantnih profesionalnih računovodstvenih organizacija. Stručnjaci iz računovodstva, na 11. Svjetskom Kongresu Računovođa u Minhenu, Njemačka, 1977 godine osnovali su Međunarodnu federaciju računovođa (International Federation of Accountants - IFAC). Zadatak ove organizacije jeste da služi javnom interesu, jača računovodstvenu profesiju na globalnom nivou, doprinosi razvoju jake međunarodne ekonomije uspostavljanjem, promovisanjem i prihvatanjem profesionalnih standarda visokog kvaliteta. IFAC je osnovni predstavnik međunarodne računovodstvene profesije i sačinjavaju ga organizacije – članice iz svih krajeva svijeta. Naime, 63 profesionalne organizacije računovođa iz 51 zemlje potpisale su Statut kojim je 1977 godine osnovan IFAC. Međunarodni standardi nemaju zakonsku snagu direktne primjene. Zemlje koje ih prihvataju za primjenu, zakonom propisuju način i obim njihove primjene.

3 Računovodstveni propisi

Ako bi posmatrali bilo koju nacionalnu računovodstvenu struku mogli bi doći do zaključka da se svaka zasniva na aktuelnom Zakonu o računovodstvu. Kažemo aktuelnom Zakonu o računovodstvu jer smo svjedoci konstantnog prilagođavanja zahtjevima EU ili globalnog tržišta. Tako smo svjedoci i svojevremeno prilagođavanje Zakona Četvrtoj i Sedmoj direktivi EU i Uredbi EU. Što se tiče FBiH, trenutno je u proceduri usvajanje novog Zakona o računovodstvu i reviziji, koji ima za cilj podizanje kvaliteta finansijskog izveštavanja u Federaciji BiH uz primjenu nove direktive Evropske unije. Ovdje se prije svega odnosi na efikasniji sistem kontrolisanja rada u reviziji, nadzora nad revizijom koji bi u konačnici rezultirali podizanje kvaliteta revizorskih izvještaja na trajnijoj osnovi.

Primjenom novog Zakona čije odredbe bi se primijenile na sve profitne pravne osobe, poboljšao bi se kvalitet finansijskih izvještaja koji bi pozitivno uticao na sve privredne subjekte, državne institucije i organe, povoljniji ambijent na domaće i strane investitore.

Novi Zakon je uskladen sa zemljama EU gdje se posebna pažnja posvećuje mikroentitetima čiji je cilj da se maksimalno pojednostave pravila za vođenje poslovnih knjiga i sastavljanje finansijskih izvještaja gdje se između ostalog ukuda obaveza sačinjavanja i prezentovanja polugodišnjih finansijskih izvještaja čime se smanjuju obaveze i troškovi. Novi Zakon razvrstava pravne osobe na mikro, male, srednje i velike. Ove podjele su zasnovane na osnovu visine poslovnih prihoda pravne osobe, prosječnoj vrijednosti poslovne imovine, prosječnom broju uposlenih tokom poslovne godine utvrđenih na dan sastavljanja finansijskih izvještaja u poslovnoj godini.

Vrlo je bitna i novina koja formira bazu registra pravnih osoba i poduzetnika za pružanje knjigovodstvenih i računovodstvenih usluga korisnicima. Takođe obaveza je svakog profesionalnog tijela da podnosi izvještaja o radu i stanju u oblasti računovodstva i revizije, Vladi Federacije BiH.

Već smo napomenuli da se radi o kontinuiranom prilagođavanju nacionalnih računovodstvenih propisa međunarodnim. Navešćemo slijed aktivnosti primjene jednog od momenata, posmatrano sa stručne strane, kako to računovodstvena struka praktično može da prati?

U skladu sa odredbama Zakona o Računovodstvu pod pojmom međunarodni standardi, podrazumijevaju se: Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) - International Accounting Standards (IAS), Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI) – International Financial Reporting Standards (IFRS), Međunarodni standardi revizije (MSR) – (International Standards on Auditing – ISA). Aktuelne i predstojeće izmjene postojećih MRS i MSFI, pregled po standardima Interpretacije MRS i MSFI – IFRIC-i, značaj njihove primjene u finansijskom izvještavanju Standardi za mala i srednja preduzeća – MSFI za MSS: osnovne karakteristike, razlike u odnosu na »velike« standarde.

Kada govorimo o računovodstvenim propisima pored Zakona o računovodstvu i reviziji, svakako da svaka zemlja donosi još mnogo neophodnih akata, pravilnika pa bih ovom prilikom spomenuli neke. Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izvještaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike je jedan od obaveznih zatim Pravilnik o obliku i sadržini Statističkog izvještaja za privredna društva, zadruge i preduzetnike, Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, Uporedni pregled za preknjižavanje sa računa prethodnog kontnog okvira na račune novog kontnog okvira, Pravilnik o načinu priznavanja, vrednovanja i prezentacije i obelodanjivanja pozicija u pojedinačnim finansijskim izvještajima mikro i drugih pravnih lica, Pravilnik o sadržaju i formi obrazaca finansijskih izvještaja za druga pravna lica, Pravilnik o sadržini pozicija u obrascu Statistički izvještaj za druga pravna lica, Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za druga pravna lica, načinu, postupku i rokovima vođenja knjigovodstvenih evidencija, sprovođenja razdvajanja računa po delatnostima i dostave podataka i dokumentacije za potrebe regulacije, Pravilnik o načinu i rokovima vršenja popisa i usklađivanja knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem, Pravilnik o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije.

Funkcionisanje tržišne ekonomije zavisi, između ostalog, od snažnog finansijskog sistema i kvalitetnog sistema finansijskog izvještavanja. Ovakav sistem veoma je važan aspekt poslovnog okruženja u smislu raspoloživosti pravovremenih i pouzdanih informacija investitorima, regulatorima i ostalim zainteresovanim stranama.

4 Finansijsko okruženje razvijenih zemalja

U lepezi finansijskih organizacija, dva tipa su najzastupljenija: banke i štedionice. Izuzetno je razigrana struktura banaka, te neprepoznatljiva, gotovo nikakva razlika između banaka i štedionica, koje kreditiraju i finansiraju privredni razvoj države i njenih korporacija u svim djelatnostima, naročito onima sa snažnom orijentacijom na svjetsko tržište. Primjerice, štedionice u Njemačkoj, oslonjene na Njemačku terminsku berzu, omogućuju depozitarima (štedišama) raznovrsne oblike ulaganja novca u vrijednosne papire (bankarske obveznice, javne obveznice, berzanske dionice, investicijske certifikate i dr.). Štedionice imaju vlastita investicijska društva, specijalizirane fondove za ulaganje u razvoj korporacija. One su razvile poslovni i finansijski najam (leasing), kratkoročno finansiranje robnih potraživanja na temelju fakture i robnih dokumenata (factoring). U toj aktivnosti se povezuju s factoring bankama, a preko centralne banke su uključene u međunarodne platne transakcije, inkaso – poslove (poslove naplate), posredovanje i trgovanje kreditnim pismima, davanje međunarodnih garancija, trgovinu devizama, te posredovanje u kontaktima domaćih i inozemnih poslovnih partnera. Ovo je zaista zahvalno finansijsko okruženje, koje sadrži bogatu strukturu organizacija i instrumenata za finansijsko servisiranje korporativnog poslovanja. U takvoj strukturi finansijskog inženjeringa, korporacija i pojedinac (štediša) koji teže ostvarivanju visokih zarada na kamatama i valutnim tečajevima, mogu na svojoj lokaciji dobiti koristan savjet kako i u koju djelatnost mogu najbolje plasirati slobodni novac ili kako pribaviti potreban novčani kapital.

U zakonskom i praktičnom smislu, uloga banaka i drugih finansijskih organizacija ne svodi se samo na prikupljanje depozita i odobravanje kredita. Razvijen bankarski sistem se bavi i posredovanjem između kupaca i dobavljača, dužnika i povjerilaca / vjerovnika, kreditiranjem otkupa i ponovnom prodajom različitih imovinskih oblika, sa ciljem da se nedovoljno protočna (neaktivna) i imobilizirana imovina (zaleđena sredstva) unovče (aktiviraju) radi plaćanja obaveza i usmjeravanja u nove investicije.

Valja istaknuti da je finansijsko posredovanje mnogo šire od bankarskog posredovanja. Nema zakonskih prepreka da se banke pretvore u “agencije” za finansijska ulaganja, i da se bave kupovinom i prodajom dugova (potraživanja). Također, pod patronatom banaka i drugih finansijskih organizacija, kao što su osiguravajuća društva, nema smetnje da se specijaliziraju za leasing poslove, upravljanje portfeljom vrijednosnih papira, otkup potraživanja i dr.

U poslovnoj praksi je uobičajeno da menadžment korporacije koristi poslovno savjetovanje specijalista za finansijsko poslovanje po pitanjima vođenja poslovnih knjiga (računovodstvo), korištenja poreznih olakšica, unovčavanja vrijednosnih papira i drugih finansijskih transakcija.

Povezano s finansiranjem, menadžment treba razumno da se opredijeli, kojoj opciji se priklanja – što preferira: visoku zaradu ili trajno poslovanje?! Gledano dugoročno (trajno) postizanje koristi (zarade) zahtijeva sigurnost (ko visoko leti, nisko pada!), s

obzirom da se jedino u trajnom poslovanju mogu maksimirati zarade na duži rok. Korist je u finansijskom žargonu profit, a sigurnost raspolaganja novcem je solventnost u svakom trenutku. Kako uskladiti ta dva kriterija (da bude i vuk sit i ovce na broju)?!

Kontinuirano poslovanje korporacije i dugoročno ostvarivanja dobiti iziskuje stalno raspolaganje određenim iznosom likvidne imovine (novca), radi plaćanja dospjelih obaveza, podjednako u tekućem poslovanju i u investicijama. Znači to, da za uspješno poslovanje menadžment mora osigurati prikladne novčane rezerve. Novac je skup (visoke kamate), a nije finansijski izdašan. Sam po sebi ne donosi nikakav prihod. Deponovan u banku, novac donosi kamatu, uložen u poslovanje obećava dobit, a pohranjen u trezor nedonosi ništa. Ako se novac deponuje u banku ili pretvori u vrijednosne papire, formira se finansijska rezerva koja donosi opipljive prihode i ujedno se može iz tog oblika u svakom trenutku pretvoriti u novčani oblik.

U procesu poslovanja korporacije očekivani troškovi i prihodi planiraju se za poslovni period (najčešće za godinu dana). Oni po pravilu ne nastaju istodobno, niti njihov nastanak izaziva u isto vrijeme i novčani teret a ni dotok novca. Zakonitost je da se prvo pojavljuju troškovi (nabavka elemenata poslovanja - inputi) kao uvjet nastajanja prihoda u budućnosti. Po istoj zakonomjernosti, svi troškovi ne izazivaju odmah plaćanje, niti se obaveze podmiruju isključivo u novcu. Pa i kada se gotovi proizvodi prodaju (ustvari isporuče kupcu) neće u isto vrijeme stići prihodi, već sa zakašnjenjem od više dana.

Nabavljene inpute u poslovanje treba platiti nakon njihovog primitka. I sve što je dulji rok za plaćanje nabavljenih inputa, bit će lakša finansijska situacija u međuvremenu dok ne počnu pristizati prilivi po osnovu izvršenih isporuka kupcima.

Troškovi amortizacije ne izazivaju nikakve odlive novca, sve dotle dok ne dođe vrijeme zamjene stalnih sredstava, opreme i dijelova, tako da se ta novčana sredstva mogu koristiti privremeno za tekuće finansiranje.

Neto dobit iz obračunskog perioda ne mora se u cjelosti potrošiti, već se može rasporediti na odgođenu potrošnju i koristiti za finansiranje tekućih prispjelih obaveza. Podmirivanje tekućih obaveza plaćanja može se olakšati beskamatnim finansiranjem u onim slučajevima kad kupci avansiraju velike porudžbine. U obrnutom slučaju, kad se prodaja (isporuka) vrši na poček, takvo potraživanje se može založiti u banci, i ono postaje oblik kreditiranja.

Potraživanjima se mogu plaćati obaveze, ako se sa povjericem postigne sporazum. Od dužnika se može zatražiti mjenica ili neko drugo novčano pokriće, ili založivi papir. Konačno, potraživanje se može prodati banci ili specijaliziranim otkupljivačima dugova, koji će se dalje brinuti o njegovoj naplati. Svaki aranžman se plaća, a menadžment procjenjuje koja mu se opcija isplati.

Finansijsko upravljanje uključuje i upravljanje rizikom (neizvjesnošću) u vezi sa očekivanim učincima. U kontekstu predmetne tematike, rizik je opasnost gubitka u novčanim transakcijama. Ima shvatanja da se upravljanje rizikom svodi na uplatu

police osiguranja. To je istinito, ali nije jedino rješenje. Postoje i drugi modusi ublažavanja rizika, recimo, kroz snižavanja troškova poslovanja.

Općenito se iskristaliziralo pet načina upravljanja rizikom: izbjegavanje rizika, smanjenje rizika, preuzimanje rizika, udruživanje rizika in prenos rizika.

Izbjegavanje rizika, ustvari je neulaženje u one finansijske transakcije na kojima se može izgubiti. Ali, s druge strane, nema zarade bez rizika. Treba izbjegavati one poslove koji izazivaju previsoke troškove. Općenito, ne mogu se izbjeći svi rizici. Neki se mogu izbjeći racionalnim pristupom. Rizik od pljačke novca izbjegava se pohranjivanjem novca u banci, ili rizik od gubitka glavnice može se zaobići kupovinom vrijednosnih papira za koje jamči država i sl.

Oni rizici koji se ne mogu izbjeći, mogu se smanjiti, provođenjem zaštitnih mjera. Rizik pojave nenaplativih potraživanja može se smanjiti (ublažiti) zaobilazanjem nesigurnih platiša. Od takvih treba tražiti avans.

Preuzimanje rizika je svjesno ulaženje u neizvjesnost. Ovo ima smisla kad su očekivani (mogući) gubitci tako mali (neznatni) u odnosu na troškove osiguranja od njih. U igre na sreću ulaže se onoliko koliko vam nije žao izgubiti.

Udruživanje rizika je, ustvari raspored troškova na više zainteresiranih sudionika (penzijsko osiguranje i druga reosiguranja).

Prenos rizika, znači transfer rizika na specijalizirane osiguravajuće organizacije. Ovo je uobičajena mjera upravljanja rizikom, kad se rizik od gubitka imovine prenosi na osiguravatelja.

Donošenjem odluka, koje su od dugoročnog i kratkoročnog značaja za (1) poslovni uspjeh korporacije i (2) povećanje bogatstva dioničara uz najmanji rizik, je (3) vještina kojom se bavi finansijsko upravljanje.

Svako upravljanje je usmjereno na ostvarivanje definiranih ciljeva. U vezi s tim donose se odluke. U okvirima finansijskog upravljanja, menadžment donosi: odluku o ulaganjima / investicijama, odluku o finansiranju i odluku o dividendi.

Svaka od pomenutih odluka razmatra se u odnosu na ciljeve poslovne cjeline (korporacije). Optimalna kombinacija triju odluka znači upravljanje poslovanja prema maksimiranju vrijednosti poslovne cjeline, što je najvažniji indikator za potencijalne dioničare da se odluče za ulaganje slobodnih sredstava baš u tu korporaciju. Budući da su odluke u međusobnoj intervezi, ispitat ćemo njihov zajednički učinak na tržišnu cijenu stalnih sredstava korporacije (trajni kapital).

Odluka o ulaganjima relevantna je za stvaranje nove vrijednosti. Njeni efekti će doći do izražaja u budućnosti. Riječ je o očekivanoj koristi. S obzirom na činjenicu da se sutrašnjica ne može precizno procijeniti, to se ni buduće koristi ne mogu sa sigurnošću prepoznati, što znači da upravljanje investicijama nužno sadrži rizik. Stoga, finansijska načela (načela finansijskog upravljanja) zahtijevaju da se investicijske odluke donose (procjenjuju) u odnosu na očekivani povrat uloženog novca i rizik

dobitka / gubitka, s obzirom da su to faktori koji utječu na formiranje tržišne vrijednosti poslovne cjeline (korporacije).

Prilikom procjenjivanja rizika ulaganja, treba voditi računa i o mogućoj potrebi promjene namjene ulaganja, ako nastupe okolnosti da više nema ekonomskog opravdanja za izvršeno ulaganje. To znači da odlukom o ulaganju treba utvrditi: ukupni očekivani iznos efektivne imovine poslovne cjeline, strukturu imovine po vrstama i vrijednosti, prirodu poslovnog rizika, gledano kroz naočari dobavljača investicijskih sredstava.

Upravljačka odluka o ulaganjima temelji se na odgovarajućim kriterijima za utvrđivanje stope povrata separatno (1) za poslovne dijelove, (2) za poslovnu cjelinu i (3) očekivane vlasničke udjele nad poslovnom cjelinom. Uporedo s odabirom novih ulaganja, menadžment treba provoditi efikasno upravljanje postojećom imovinom. Za gazdovanje (upravljanje) postojećom imovinom, finansijski menadžment (profesionalci u finansijskom sektoru) imaju različite stupnjeve radne odgovornosti. Oni više pažnje posvećuju upravljanju i korištenju imovine u tekućem poslovanju, a manje su okupirani stalnim sredstvima. Njihova je briga što uspješnije upravljanje likvidnim sredstvima, radi maksimiranja učinaka (dobiti, profita) u odnosu na sredstva koja su vezana za tekuće poslovanje. Održavanje prikladne likvidnosti zaista je veoma relevantan faktor dobrog upravljanja poslovne aktivnosti.

Finansijska funkcija tekućeg poslovanja ima malu ili gotovo nikakvu upravljačku odgovornost za stalna sredstva i zalihe, ali ima ključnu ulogu kod raspoređivanja novčane imovine na ta sredstva, preko njihove ukuljučenosti u kapitalna ulaganja (povećanje imovine).

Razvoj korporacije i rast imovine može se postići i raznim fuzijama (spajanjem pri-pajanjem, povezivanjem) dvaju ili više poduzeća u jednu cjelinu. Fuzijom se ujedinjavaju obično istovrsna ili po djelatnosti srodna poduzeća. Rast poslovne cjeline može biti interni i eksterni, domaći i međunarodni. Globalizacija finansiranja stavila je jak naglasak na međunarodne oblike finansijskog upravljanja, što je uređeno zakonskim propisima i podvrgnuto tržišnim korporacijskim kontrolama.

Odluka o finansiranju uključuje određivanje (upravljanje) optimalne kombinacije finansiranja ili strukture imovine (kapitala). Za ovu upravljačku odluku treba istražiti posljedice varijacije strukture imovine (kapitala) na vrijednost poslovne cjeline (korporacije). Postoje različite metode pomoću kojih menadžment određuje i utvrđuje upravljačke odluke o financiranju (kratkoročno, srednjoročno i dugoročno).

Prilikom analiziranja kompleksa alternativnog donošenja odluka, u fokusu je ne samo informatička podloga za procjenu, već i poslovna vizija financiranja. Menadžment finansijskog sektora održava (treba da održava) kontinuirane kontakte s finansijskim tržištima (berzama) u okruženju, koje se stalno mjenja, što zahtijeva dosta znanja i upornosti za definiranje ispravnih odluka o finansiranju. Odluka o dividendi definira politiku dividende. Ona sadrži postotak (%) neto dobiti (zarade), koji se isplaćuje dioničarima u obliku dividende. Razlika zarade se zadržava u korporaciji (neraspo-

ređena) i ima karakter odgođene potrošnje. Stoga se odluka o visini dividende mora staviti u intervezu s odlukom o financiranju, i tako se formira politika dividende.

Odluke o (1) ulaganjima, (2) finansiranju i (3) dividendi, kreira menadžment. Svetri odluke zajednički određuju vrijednost poslovne cjeline (korporacije), tj. onu vrijednost koja ima svojstvo magneta da privuče nove dioničare.

Cilj poslovanja je maksimiranje vrijednosti imovine, što znači da se menadžment treba truditi, odnosno usmjeriti svoje znanje i napore da se postigne optimalna kombinacija triju međusobno povezanih odluka, koje se provode simultano. Interveza je u sljedećem: donošenje odluke o novim investicijama zahtijeva finansijske izvore; finansijski izvori se mogu namaknuti raspodjelom dobiti “na štetu” dividendi, s obzirom da zarada koja se usmjerava u interno finansiranje predstavlja dio dividende kojeg su se dioničari “odrekli” na određeno vrijeme. Ovu simultanku treba odigrati finansijski menadžment, tako da poveže svaku odluku s očekivanim učinkom na vrijednost poslovne cjeline.

U nastojanju da postigne optimalnu kombinaciju u kreiranju odluka, finansijski menadžment iz sektora analize, planiranja i kontrole poslovne aktivnosti koristi analitički instrumentarij. Time se finansijska analiza eksponira kao uvjet / preduvjet za donošenje ispravnih finansijskih odluka, a to znači efikasno finansijsko upravljanje rasta i razvoja poslovne cjeline.

5 Zaključak

Globalizacija je sveprisutan proces povezivanja gospodarskih, političkih i društvenih različitosti među zemljama. U računovodstvenom smislu, globalizacija je proces usporedivosti računovodstvene prakse različitih zemalja i uvođenja ujednačenih pravila izvještavanja. Računovodstvena načela, računovodstvene politike i načela vrednovanja u velikoj mjeri utječu na finansijsko izvještavanje poduzetnika. Sve se više naglašava potreba za usporedbom finansijskih izvještaja poduzeća pojedinih europskih zemalja. Zbog toga je Europska unija veliki naglasak stavila na usklađivanje računovodstvenih propisa zemalja članica Europske unije gdje su na međunarodnoj razini za mala i srednja poduzeća razvijeni različiti računovodstveni standardi.

Osnovni izvor informacija zainteresovanim korisnicima za donošenje njihovih poslovnih odluka su informacije prezentovane u setu finansijskih izvještaja koji se pripremaju, prezentuju i objavljuju u skladu sa pravilima sadržanim u profesionalnoj i zakonskoj računovodstvenoj regulativi. Međutim, kriza pred kojom se globalna ekonomija nalazi duži niz godina i na koju savremena ekonomska teorija i praksa još uvijek nije ponudila zadovoljavajuće odgovore, upućuje na to da se i u ovoj oblasti u narednom periodu mora dosta toga mijenjati. Mobilnost i intervencija države, profesionalnih tijela i svih drugih učesnika koji na direktan ili indirektan način učestvuju u procesu regulacije je neophodna.

Harmonizacija finansijskog izvještavanja predstavlja ujednačena pravila finansijskog izvještavanja koja pridonose širenju na druga tržišta kapitala, rada, resursa, kao i prikupljanja stranih izvora finansiranja. Instrumenti harmonizacije računovodstva jesu prvenstveno standardi koji predstavljaju određena pravila, zatim direktive EU, Uredbe Europskog parlamenta, smjernice i odluke relevantnih institucija poput OECD – a.

Neosporno je da se, u uslovima ekonomsko-finansijske globalizacije svijeta, postojanja velikih transnacionalnih kompanija i tržišta kapitala, ne bi moglo ni zamisliti uređenje i funkcionisanje odnosa između vlasnika i menadžmenta, države i preduzeća, povjerilaca, investitora i preduzeća itd. da ne postoji finansijsko izvještavanje i pravila finansijskog izvještavanja. S toga je i te kako u globalnim poslovnim procesima, primarno i značajano mjesto imaju aktuelni finansijski izvještaji.

LITERATURA

1. Bodiroža, M., Petković, S. i Erić-Bodiroža, G. (2012). Međunarodne finansije. Travnik: Internacionalni univerzitet.
2. Finansijsko / Financijsko izvještavanje, MRS, Udruženje / Udruga RFD (2002). Mostar, Sarajevo.
3. Friedlob, T. G. i Schleifer, L. L. F. (2003). Essentials of Financial Analysis. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
4. Gulin, D. (2006). Računovodstvo trgovačkih društava uz primjenu MRS i poreznih propisa. Zagreb.
5. Higgins, R. C. (2006). Analysis for Financial Management.
6. Kapić, R. (2007). Analiza i razumijevanje financijskih izvještaja. Tuzla.
7. Kikanović, R. (2012). Računovodstvena struka u funkciji rješavanja problema privrede BiH. XV Međunarodni Simpozij Računovođa i Revizora u Neumu.
8. Klikovac, A. (2008). Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji. Zagreb: MATE.
9. Klobučar, J. (2003). Računovodstvo. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
10. Koletnik, F. (2003). Mednarodno računovodstvo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
11. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Savez računovođa, revizora i financijskih radnika FBiH (2006). Mostar.
12. Mrša, J. (2006). Prilagodba računovodstva informacijskim potrebama različitih interesnih skupina, Zbornik sa simpozija HZRFD. Pula.
13. Petrović, Z. (2009). Računovodstvena regulativa. Beograd: Univerzitet Singidunum.
14. Sinanagić, M. (2000). Računovodstvo. Tuzla: Ekonomski fakultet u Tuzli.
15. Sinanagić, M. i Pamukčić, M. (1997). Računovodstvo za menadžere. Tuzla: Ekonomski fakultet u Tuzli.
16. Sović, J. i Kikanović, R. (2014). Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija, Off-set. Tuzla.
17. Vidaković, S. (2005). Financijsko izvještavanje-Osnova upravljanja biznisom. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
18. Zakon o računovodstvu i reviziji BiH, Službeni glasnik BiH (2004). Sarajevo br. 42.

Marketinške strategije v globalni oblačilni industriji

UDK 677(100)+339.138

KLJUČNE BESEDE: oblačilna industrija, segmentiranje, pozicioniranje, marketinške strategije

POVZETEK - V svetu se dogajajo velike spremembe tudi na področju oblačilne industrije. Pomembni tržni deleži imajo globalni proizvajalci iz EU, ZDA in Kitajske. Veliki globalni trgovci in proizvajalci se morajo v svojih trženjskih aktivnostih čim bolj prilagoditi ciljnim trgom. Trge je treba segmentirati, svoje produkte in blagovne znamke visoko tržno pozicionirati ter pripraviti ustrezne marketinške strategije. Svoje marketinške aktivnosti morajo usklajevati v okviru globalnega okolja. Na globalnem trgu lahko nastopajo z enotno, standardizirano globalno marketinško strategijo ali pa izdelajo marketinško strategijo, prilagojeno posameznemu trgu (državi). V prispevku so poleg teoretičnih izhodišč predstavljene še ugotovitve globalne tržne raziskave, ki smo jo izvedli na vzorcu mladih iz Slovenije, Avstrije, Nemčije in ZDA. Na podlagi teh ugotovitev predlagamo ustrezno strategijo oglaševanja na preučevanih trgih. Glede na ugotovljena razhajanja v percepciji vpliva in pomena posameznih dejavnikov nakupnega odločanja in vpliva virov informacij na nakup oblačil predlagamo globalnim proizvajalcem kombinirano strategijo oglaševanja.

UDK 677(100)+339.138

KEY WORDS: clothing industry, segmentation, positioning, marketing strategies

ABSTRACT - Great changes are happening in the world and in the clothing industry. Global manufacturers from the EU, USA and China have an important market share. The big global retailers and manufacturers have to adapt their marketing activities more and more to their target markets. Markets need to be segmented; their products and brands need high market positioning, and appropriate marketing strategies need to be prepared. Their marketing activities have to be brought into line within the global environment. On the global market they can perform with a unified, standardised global marketing strategy, or they create a marketing strategy adapted to a particular market (country). Besides theoretical bases, in the article we also present the findings of a global market research carried out on the sample of youth from Slovenia, Austria, Germany and the USA. Based on the findings we suggest an appropriate advertising strategy on the studied markets. Considering the identified differences in perception of impact and importance of individual purchase decision factors, as well as the impact of information sources on purchase of clothes, we propose a combined advertising strategy to the global manufacturers.

1 Uvod

Oblačilna industrija ima pomembno vlogo v evropski predelovalni industriji, ki zaposluje 1,7 milijona ljudi in ustvarja promet v višini 166 milijard EUR. Proizvajalci iz Italije, Francije, Velike Britanije, Nemčije in Španije predstavljajo približno 75 % evropske proizvodnje oblačil. Okrog 20 % svoje proizvodnje prodajo izven EU. V evropski oblačilni industriji so bile v zadnjih desetletjih uvedene korenite spremembe, ki so bile pogojene s številnimi tehnološkimi spremembami, zviševanjem proizvodnih stroškov, pojavom globalnih konkurentov in odpravo uvoznih kvot po letu 2004. Z namenom ohranitve konkurenčnosti podjetja vse bolj prehajajo na produkte z višjo dodano vrednostjo. Da bi okrepili konkurenčnost sektorja, je treba trend v smeri proizvodnje oblačil z višjo dodano vrednostjo nadaljevati (European Commission, 2016).

Evropska oblačilna industrija kljub globalni konkurenci ostaja vodilna v svetu z oblačili, ki zahtevajo visoke standarde kakovosti in dizajna. Na področju izvoza oblačil je tretja na svetu ter ima vodilno vlogo na področju mode (Klemenčič, 2013). V letu 2010 so države EU izvozile za 33,8 milijard dolarjev tekstilnih in oblačilnih proizvodov in dominirajo na globalnem trgu s produkti visoke kakovosti. Največji izvoz je v Švico (12,3 %), sledijo ZDA (10 %), Rusija (9,4 %), Turčija (6,8 %) in Tunizija (4,9 %). Največji delež uvoza v letu 2010 predstavljajo proizvodi s Kitajske (41,8 %), sledijo Turčija (13,3 %), Indija (7,8 %), Bangladeš (7,2 %) in Tunizija (3,1 %) (European Commission Trade, 2011). V mnogih evropskih državah je tekstilna in oblačilna industrija v preteklih letih znatno omejila proizvodnjo in zaposlovanje. Veliki proizvajalci so selili svoje proizvodnje v države z nižjimi stroški dela (Portugalska, Poljska, Romunija, Bulgarija). Konkurenčne prednosti oblačilne industrije v EU so: kakovost in dizajn, inovacije in razvita tehnologija ter izdelki z visoko dodano vrednostjo. Obseg proizvodnje oblačil v EU še vedno pada, predvsem zaradi povečanja uvoza oblačil s Kitajske in drugih azijskih držav. Število zaposlenih v evropskih podjetjih oblačilne industrije se od leta 2005 stalno zmanjšuje. Povprečno letno za 6,07 % (European Sector Skills Council, 2014). Prav zaradi navedenega je še toliko pomembnejše poznavanje nakupnega vedenja porabnikov in segmentiranja trga in izdelava ustrezne marketinške strategije.

2 Segmentiranje, pozicioniranje in organiziranje marketinga za razvoj, proizvodnjo in prodajo oblačil

Segmentiranje trga je pomembna aktivnost v okviru marketinga. V okviru vedenja porabnikov govorimo o segmentaciji zato, ker je osnovni cilj segmentacije delitev porabnikov. Osnovni namen segmentacije je razdelitev tržišča na manjše, bolj osredotočene enote. Segmentiranje trga definiramo kot proces razdelitve celotnega trga za določen izdelek ali izdelčno skupino v relativno homogene segmente ali skupine (Ferrell in Hartline, 2011). Posamezni člani znotraj segmenta ali skupine imajo podobne želje, okus, potrebe, motive, ali preference. Po Schiffmanu in sod. (2010) je segmentacija trga proces razdelitve možnega trga v različne podskupine porabnikov in izbira enega ali več tržnih segmentov, ki jih želimo doseči z različnimi elementi marketinškega spleta. Izhodišče za segmentacijo trga je dejstvo, da se informacijsko vedenje porabnikov v določenem krogu prebivalstva razlikuje. Tako se razlikujejo informacijske aktivnosti na primer med socialnimi sloji in med skupinami s subkulturnimi lastnostmi (mladi, starejši) (Bettman, 1979). Bistveno pri segmentiranju trga pa je, da se določijo za podjetje ustrezne skupine porabnikov. Šele na ta način bo možno oblikovati »informacijsko ponudbo« v skladu s specifičnimi potrebami in informacijskimi procesi posameznega segmenta. Vsakega posameznika je potrebno postaviti v določen segment tako, da bodo odstopanja v vedenju med posameznimi člani segmenta čim manjša, medtem ko se bodo v vedenju skupine med seboj moč-

no razlikovale. Tržni segment predstavlja skupino gospodinjstev, posameznikov ali organizacij, ki imajo podobne značilnosti glede porabe izdelkov (Devetak, 2007).

Kot osnovo za segmentacijo trga največkrat uporabljamo socialno-demografske značilnosti, kot so starost, spol, zakonski stan, dohodek, poklic, izobrazba in zaposlitev. Tržniki pogosto razdelijo trg porabnikov po starosti. Segmentacijo je možno uporabiti v vsakem elementu marketinškega spleta. Koristi nam pri oblikovanju izdelka, glede na želje in potrebe članov tega segmenta, pri vodenju cenovne politike, distribucije in v tržnem komuniciranju. Trg oblačil bi lahko segmentirali demografsko (glede na starost, dohodek, velikost družine, poklic, idr.), psihografsko (glede na vedenjske vzorce, pričakovanja), geografsko (glede na področja, kjer ljudje živijo) ali vedenjsko (mogoče glede na to, ali so že kupili iz drugih katalogov). Če podjetje segmentira trg demografsko bi to pomenilo, da pripravi na primer kataloge in kolekcije za določene starostne skupine (mogoče od 15 do 24 let) (Blythe, 2008). Podjetja lahko uporabijo večkratno osnovo za segmentiranje. Najprej razdelijo celotni trg na manjše segmente z uporabo demografske segmentacije (npr. po starosti), nato uporabijo proces geografske segmentacije in tako imajo ciljni trg, na katerega usmerijo elemente marketinškega spleta, določen (Blythe, 2008). Ameriška oblačilna industrija je bila v preteklosti razdeljena v tri večje skupine: ženska oblačila, moška oblačila in otroška oblačila. Nadalje so te skupine razdelili na manjše podskupine glede na starost (npr. oblačila za dekleta, oblačila za mlade fante, idr.). Druga možnost organiziranja oblačilne industrije je glede na vrsto proizvedenega oblačila (Stone, 2008):

- vrhnja oblačila – plašči, jakne, dežni plašči,
- obleke,
- bluze,
- športna oblačila – hlače, srajce, puloverji,
- aktivna športna oblačila – smučarski kombinezoni, kolesarske hlače,
- spodnje perilo,
- pižame,
- nogavice,
- šolske uniforme.

Glede na pomembnost oblačil v posamezni situaciji lahko tržniki razvijajo marketinške strategije segmentacije z upoštevanjem specifičnih potreb v teh situacijah. Mnoge skupine izdelkov so lahko uporabne za to segmentacijo.

Marketinška strategija je lahko sestavljena iz enega ali več marketinških programov. Vsak program je sestavljen iz dveh elementov: ciljnega trga ali trgov in marketinškega spleta (znan kot 4 P; za izdelek, ceno, distribucijo in promocijo). Za razvoj konkurenčnih prednosti mora podjetje določiti pravo kombinacijo marketinškega spleta za določen ciljni trg (Ferrell in Hartline, 2011). V ospredju trženja modnih izdelkov so sedanji in potencialni kupci oblačil in proizvodi ter storitve, ki so povezani z oblačili. Za razvoj, pripravo in analizo marketinških strategij je potrebno upoštevati modne trende. Uspešni tržniki se zavedajo, da so ključni elementi v trženju modnih oblačil: ugotavljanje potreb, želja in trendov kupcev, izgradnja močnih

blagovnih znamk in ustvarjanje pozitivnega imidža proizvoda (Grilec Kaurić, 2009). Bistvo uspešnega marketinga je v ustvarjanju pozitivnega imidža o svojem izdelku, blagovni znamki ali podjetju v mislih porabnikov. Govorimo o pozicioniranju, ki je v globalnem marketingu vse bolj pomembno. Na trgih je mnogo izdelkov, ki so si med seboj podobni. Tržniki različnih blagovnih znamk v isti skupini izdelkov lahko učinkovito razlikujejo svojo ponudbo le, če poudarjajo koristi, ki jih lahko zagotovi njihova blagovna znamka. Poudarjanje koristi je boljše kot zgolj navajanje tehničnih karakteristik. Koristi morajo odražati dejavnike, ki so pomembni za ciljni segment porabnikov (Schiffman in sod., 2010). Rezultat uspešne strategije pozicioniranja je razlikovanje blagovne znamke od konkurence in na katero se porabniki v procesu nakupnega odločanja lahko zanesejo.

Schiffman in sod. (2010) navajajo sledečo tipologijo strategij pozicioniranja:

- Strategija 1: *Vrhunsko*: zgornji razred, top model, status, prestiž, prima eleganca;
- Strategija 2: *Servis*: izjemen servis, osebna pozornost, prijazen servis, upoštevanje posameznika;
- Strategija 3: *Vrednost za denar*: ugodne cene, korist za denar, cenovna dostopnost;
- Strategija 4: *Zanesljivost*: trajnost, varnost, zanesljivost, garancija;
- Strategija 5: *Atraktivnost*: dobra estetika, atraktivnost, elegantnost, »angl. cool«;
- Strategija 6: *Država porekla*: patriotizem, država porekla, mladinski trg;
- Strategija 7: *Blagovna znamka*: ime blagovne znamke, izjemne lastnosti, izjemna izbira, dragoceno, vodilni na tržišču, široka paleta;
- Strategija 8: *Selektivnost*: selektivna izbira strank, visoke zahteve.

Mnoga podjetja danes osredotočijo svoje proizvode, oglaševanje, promocijo in prodajna prizadevanja k prilagajanju potreb posameznih držav, regij in mest (Kotler in Armstrong, 2010). Z oblikovanjem enotnega evropskega tržišča so mnogi proizvajalci pričeli standardizirati trženjske strategije brez upoštevanja posebnosti posameznih nacionalnih trgov. Solomon in sod. (2010) menijo, da se porabniki v posameznih evropskih državah razlikujejo v različnih spremenljivkah (v motivaciji za nakupe, kulturnem okviru, življenjskem stilu, regionalnih trendih, idr.). Pri segmentaciji na globalnem in evropskem trgu je potrebno upoštevati tudi razlike med posameznimi kulturami.

3 Marketinške strategije za doseganje konkurenčne prednosti v globalnem okolju

Tudi v svetu nasploh se dogajajo velike in presenetljive spremembe, ki so in bodo posledica globalnih socioloških sprememb. Velik vpliv ima razvoj IKT tehnologije, globalnih logističnih sistemov in migracijskih tokov.

Podjetja oblačilne industrije so sestavni del globalnega trga. Svoje marketinške aktivnosti morajo usklajevati v okviru globalnega okolja. Hollensen (2011) definira globalni marketing kot družbeno zavezo, ki usklajuje marketinške aktivnosti izven nacionalnih meja, z namenom iskanja in zadovoljitve globalnih potreb porabnikov boljše od konkurence. To pomeni, da morajo biti podjetna sposobna:

- razvijati globalne marketinške strategije, ki so zasnovane na podobnostih in razlikah med trgi,
- izkoriščati domače znanje in ga s prilagoditvami širiti na svetovne trge,
- prenašati znanje in dobre prakse ter jih uporabljati na mednarodnih trgih.

Podjetja se morajo zavedati, da je potrebno razvijati in prodajati izdelke za globalni trg ter jih v posameznih elementih marketinškega spleta prilagajati lokalnemu okolju, lokalni kulturi in vedenju. Pri razvoju marketinške strategije na trgu posamezne države sta v ospredju dve vprašanji: izbira ciljnega trga in razvoj marketinškega spleta za ta trg. Isti vprašanji se pojavljata tudi pri globalni marketinški strategiji, čeravno sta obravnavani z nekoliko drugačne perspektive. Iz tabele 1 je razvidno, da se na globalnem trgu namreč pojavlja vprašanje standardizacije in prilagajanja. Vsak element marketinškega spleta se lahko standardizira ali prilagodi na različnih trgih držav. Na primer podjetje Nike je za oglaševanje ciljni skupini žensk v Evropi sprejelo slogan »Here I am«. Odločitev za ukinitve famoznega slogana »Just do it« v evropski regiji je temeljila na ugotovitvah raziskave, da študentska populacija žensk v Evropi ni tako povezana s športom kot moški (Keegan in Green, 2011). Marketinške strategije se nanašajo na posamezne elemente marketinškega spleta – izdelek, ceno, distribucijo in oglaševanje (Klemenčič in Klemenčič, 2013a).

Tabela 1: Primerjava med marketinško strategijo posamezne države in globalno marketinško strategijo

<i>Marketinška strategija posamezne države</i>	<i>Globalna marketinška strategija podjetja</i>
Ciljna marketinška strategija	Globalno tržno sodelovanje
Razvoj marketinškega spleta	Razvoj marketinškega spleta
Izdelek	Prilagajanje ali standardizacija izdelka
Cena	Prilagajanje ali standardizacija cene
Distribucija	Prilagajanje ali standardizacija distribucije
Oglaševanje	Prilagajanje ali standardizacija oglaševanja Koncentracija marketinških aktivnosti Koordiacija marketinških aktivnosti Integracija konkurenčnih aktivnosti

Vir: Keegan, W. J. and Green, M. C. (2011). Global Marketing. Sixth Edition. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.

Globalna marketinška strategija ima še tri dodatne dimenzije, ki se nanašajo na upravljanje trženjskih aktivnosti. Koncentracija marketinških aktivnosti se nanaša na aktivnosti povezane z marketinškim spletom (npr. oglaševalske kampanje ali odločitve o cenah) na trgu posamezne države ali nekaj držav. Koordinacija marketinških aktivnosti se nanaša na marketinške aktivnosti, ki so osredotočene na usklajeno

načrtovanje in izvrševanje aktivnosti podjetja povezanih z marketinškim spletom po vsem svetu, medtem ko integracija konkurenčnih aktivnosti pomeni, da so konkurenčne trženjske taktike podjetja v različnih delih sveta medsebojno odvisne in usklajene. Globalna marketinška strategija bi morala okrepiti učinkovitost podjetij na svetovni ravni (Keegan in Green, 2011). Na oblikovanje mednarodnih oglaševalskih strategij ima velik vpliv sociokulturno vedenje porabnikov v različnih državah (Hollensen, 2011). Tako večina mednarodno orientiranih podjetij uporablja kombinirano strategijo oglaševanja. To pomeni, da na posameznih trgih nastopajo s standardizirano globalno strategijo oglaševanja, medtem ko na drugih trgih na podlagi ugotovitev vedenja porabnikov oglaševanje prilagodijo lokalnemu okolju (Klemenčič in Klemenčič, 2013a).

4 Metodologija

4.1 Metoda

V empiričnem delu prispevka predstavljamo rezultate kvantitativne raziskave, katere namen je bil ugotoviti vpliv virov informacij na nakupno odločanje mladih in ovrednotenje posameznih dejavnikov nakupnega odločanja pri izbiri oblačil.

4.2 Opis vzorca

Vzorec predstavlja 385 mladih iz Slovenije, Avstrije, Nemčije in ZDA, starih od 15 do 29 let.

4.3 Opis instrumenta

Vprašalnik je obsegal 30 vprašanj. Osrednji del vprašalnika zajema vpliv posameznega vira informacij na nakupno vedenje porabnikov ter ovrednotenje dejavnikov nakupnega vedenja. Za ovrednotenje vpliva posameznega vira informacij in dejavnikov nakupnega vedenja smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni čisto nič ne vpliva in ocena 5 povsem vpliva. Iz analize smo izločili vse anketirance, ki niso odgovorili na 5 ali več vprašanj (upoštevana so tudi vsa podvprašanja). Končno število analiziranih anket je bilo 385.

4.4 Opis obdelave podatkov

Orodje raziskave je bilo spletno orodje Fakultete za družbene vede – IKA. Anketa je bila aktivna od 13. 10. 2015 do 25. 11. 2015.

5 Rezultati raziskave in razprava

Z raziskavo smo ugotovili, da imajo na proučevane porabnike največji vpliv prijatelji in znanci (3,38), izložbe v prodajalnah (2,99), sodobni spletni mediji (2,81) ter revije o modi in kataloška prodaja (2,77). Vendar pa mladi iz ZDA nižje vrednotijo sodobne spletne medije (2,46) kot vir, ki bi pomembno vplival na njihovo nakupno odločanje pri izbiri oblačil. Rezultati so razvidni iz tabele 2.

Tabela 2: Opisna statistika vpliva virov informacij na nakupno odločanje po kontinentih

Država		TV in radio oglasi	Revije o modi in kataloška prodaja	Izložbe v prodajalnah	Oglasna pošta	Prijatelji in znanci	Oglasni panoji	Facebook, Twitter, Google
EU	Mean	2,72	2,90	3,30	3,18	3,20	2,78	3,06
	N	225	225	225	225	225	225	225
	Std. Deviation	1,377	1,354	1,231	1,348	1,242	1,344	1,396
ZDA	Mean	2,11	2,59	2,56	1,89	3,64	1,76	2,46
	N	160	160	160	160	160	160	160
	Std. Deviation	1,187	1,280	1,354	1,142	1,112	1,045	1,341
Total	Mean	2,47	2,77	2,99	2,64	3,38	2,35	2,81
	N	385	385	385	385	385	385	385
	Std. Deviation	1,335	1,331	1,333	1,414	1,209	1,327	1,402

Vir: Lastna raziskava.

Iz tabele 3 je razvidno, da imata največji vpliv na nakupno odločanje cena (3,94) in dizajn oblačila (3,45).

Tabela 3: Opisna statistika vpliva posameznih dejavnikov nakupnega odločanja

Država		Dizajn oblačila	Blagovna znamka	Cena	Država porekla
EU	Mean	3,29	3,11	3,58	2,53
	N	225	225	225	225
	Std. Deviation	1,579	1,218	1,307	1,302
ZDA	Mean	3,68	2,49	4,44	1,94
	N	160	160	160	160
	Std. Deviation	1,231	1,239	,923	1,196
Total	Mean	3,45	2,85	3,94	2,29
	N	385	385	385	385
	Std. Deviation	1,455	1,263	1,238	1,292

Vir: Lastna raziskava.

Iz tabele 4 je razvidno, da imajo največji vpliv na nakupno odločanje žensk prijatelji in znanci (3,53), izložbe v prodajalnah (3,14) in revije o modi in kataloška prodaja (3,05), medtem ko imajo največji vpliv na moške prijatelji in znanci (3,15).

Tabela 4: Opisna statistika vpliva posameznih virov informacij po spolu

Spol		TV in radio oglasi	Revije o modi in kataloška prodaja	Izložbe v prodajalnah	Oglasna pošta	Prijatelji in znanci	Oglasni panoji	Facebook, Twitter, Google
Moški	Mean	2,30	2,34	2,78	2,38	3,15	2,34	2,57
	N	152	152	152	152	152	152	152
	Std. Deviation	1,336	1,367	1,348	1,400	1,149	1,342	1,441
Ženski	Mean	2,58	3,05	3,14	2,82	3,53	2,36	2,97
	N	233	233	233	233	233	233	233
	Std. Deviation	1,324	1,231	1,306	1,401	1,225	1,320	1,356
Total	Mean	2,47	2,77	2,99	2,64	3,38	2,35	2,81
	N	385	385	385	385	385	385	385
	Std. Deviation	1,335	1,331	1,333	1,414	1,209	1,327	1,402

Vir: Lastna raziskava.

Podjetja lahko v svojem delovanju na tujih trgih razmišljajo o dveh pristopih: o standardizaciji in o prilagajanju. Vsak element marketinškega spleta se lahko standardizira in podjetje globalni proizvajalec oblačil nastopa na vseh trgih enotno ali pa posamezne elemente marketinškega spleta prilagodi posameznemu lokalnemu okolju (posamezni državi).

Nekateri avtorji ugotavljajo, da le 9 % podjetij uporablja na tujih trgih popolnoma standardizirano oglaševanje in da je v svetu trend po nižji standardizaciji oglaševanja (Hollensen, 2011). Hollensen (2011) povzema ugotovitve študije oglaševalskih aktivnosti globalnih družb na svetovnih trgih, s katero ugotavljajo, da samo lokalnemu okolju prilagojeno oglaševanje uporablja 37 % podjetij.

Rezultati raziskav lahko pomagajo globalnim proizvajalcem in trgovcem oblačil za mlade izdelati globalno marketinško strategijo. Kvantitativna raziskava, ki smo jo izvedli na trgih proučevanih držav je uporabna z vidika priprave globalne marketinške strategije za doseganje konkurenčnih prednosti na trgih EU in ZDA ter na posameznih trgih Slovenije, Avstrije in Nemčije. Za podjetja oblačilne industrije mladih, ki bodo nastopala na vseh tujih trgih po pristopu standardizacije oz. z enotno strategijo oglaševanja, na podlagi ugotovitev raziskave predlagamo uporabo sledečih informacijskih virov: izložbe v prodajalnah, sodobni spletni mediji: Facebook, Twitter, Google, Youtube in komunikacija od ust do ust. Najnižji učinek imajo oglasni panoji. Pri snovanju izdelkov oblačilne industrije predlagamo menedžerjem in oblikovalcem, da upoštevajo naslednje lastnosti oblačila: dizajn oblačila in ceno. Vsebina oglaševanja mora poudarjati predvsem moderen dizajn. S proučevanjem dejavnikov

nakupnega in informacijskega vedenja smo ugotovili med mladimi iz EU in ZDA medkulturne razlike. Rezultati t-testa pokažejo značilne razlike med mladimi v EU in ZDA za naslednje vire informacij: TV in radio oglasi, izložbe v prodajalnah, oglasna pošta, prijatelji in znanci, oglasni panoji in sodobni spletni mediji. Glede na izrazita razhajanja v percepciji vpliva posameznih dejavnikov je na globalnih trgih posameznih držav oz. širših regij smiselna uporaba prilagojene strategije. Samo na trgu EU predlagamo pri oblikovanju politike tržnega komuniciranja večji poudarek na izložbah v prodajalnah, oglasni pošti, oglaševanju v revijah o modi in kataloški prodaji ter oglaševanju po televiziji, medtem ko imajo na trgu ZDA največji vpliv prijatelji in znanci ter glede na navedeno predlagamo večji poudarek na uporabi sodobnih družbenih omrežij. V aktivnostih povečanja prodaje predlagamo podjetjem, da razmislijo o uporabi sodobne tehnologije (spletna družbena omrežja) ter jih izkoristijo za širjenje pozitivnih informacij o izdelku in družbi. Tržnikom predlagamo za oglaševanje svojih izdelkov uporabo spletnih družbenih omrežij, ki bodo pridobivala vse večji pomen tudi v modi in oglaševanju oblačil za mlade, ki smo jih proučevali v naši raziskavi (Klemenčič in Klemenčič, 2013). Ugotovitve tržne raziskave so uporabne tudi za oblikovanje strategije tržnega komuniciranja na trgih posameznih držav (Klemenčič, 2012). Tako ugotavljamo, da imajo sodobni spletni mediji Twitter, Google, idr. tudi večji vpliv na nakupno vedenje slovenskih porabnikov (Klemenčič in Klemenčič, 2016). Slovenski mladi porabniki največ spremljajo Facebook, Google in Youtube. Največ mladih porabnikov se je opredelilo, da spremlja oglase v spletnih medijih pogosto. Na nakupno vedenje porabnikov imata največji vpliv družbeno omrežje Facebook in spletni iskalnik Google. V dejavnikih nakupnega odločanja, ki so vezani na lastnosti oblačila, so največja odstopanja med kontinentoma pri dizajnu oblačila, ceni, državi porekla in blagovni znamki, kateri pripisujejo večji pomen mladi iz EU. Rezultati kvantitativne raziskave kažejo tudi značilne razlike v posameznih dejavnikih nakupnega vedenja in virih informacij med spoloma in starostnima segmentoma, ki prav tako služijo podjetjem oblačilne industrije kot podpora v trženjskem odločanju. Pri snovanju politike izdelka in segmentiranju trga po spolu predlagamo uporabo sledečih enotnih medijev za oba spola: izložbe v prodajalnah ter uporabo sodobnih spletnih medijev. Za ženske so pomembnejše revije o modi in kataloška prodaja. Moški ne pripisujejo nobenemu viru večjega pomena. Ženske v povprečju vire informacij vrednotijo tudi višje kot moški.

6 Zaključek

Za globalne proizvajalce in trgovce oblačil je pomembno poznavanje ciljnega trga in nakupnega vedenja porabnikov. Podjetja se morajo zavedati, da je potrebno razvijati in prodajati izdelke za globalni trg ter jih v posameznih elementih marketinškega spleta prilagajati lokalnemu okolju, lokalni kulturi in vedenju. Številne raziskave kažejo, da obstajajo medkulturne razlike v nakupnem in informacijskem vedenju kupcev oblačil (Klemenčič in Števančec, 2013). Glede na ugotovljene medkulturne

ne razlike v proučevanih dejavnih nakupnega in informacijskega vedenja je na globalnih trgih smiselna uporaba kombinirane strategije oglaševanja. To pomeni, da proizvajalci na posameznih trgih nastopajo s standardizirano globalno strategijo oglaševanja, medtem ko na drugih trgih na podlagi ugotovitev vedenja porabnikov oglaševanje prilagodijo lokalnemu okolju.

LITERATURA

1. Bettman, J. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA: Addison - Wesley.
2. Blythe, J. (2008). *Consumer Behavior*. London: Thomson Learning.
3. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
4. European Commission Trade (2011). *Industrial goods. Textiles and footwear*. Spletna stran: http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/economic_sectors/industrial-goods/textiles-and-footwear/.
5. European Commission (2016). *Textiles and clothing industrie*. Spletna stran: https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing_en.
6. European Sector Skills Council (2014). *Textile Clothing Leather Footwear Report*. Spletna stran: http://europeanskillscouncil.t-c-l.eu/pdoc/22-eng/2014_report_F.pdf.
7. Ferrell, O. C. in Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy, Fifth Edition*. Mason: South - Western Cengage Learning.
8. Grilec Kaurič, A. (2009). Marketing mode u industriji tekstila i odjeće. *Tržište*, 21, št. 2, str. 219–234.
9. Hollensen, S. (2011). *Global marketing, a decision-oriented approach*, 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
10. Keegan, W. J. in Green, M. C. (2011). *Global Marketing. Sixth Edition*. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
11. Klemenčič, B. (2012). Marketinško informacijski sistem kot orodje za ugotavljanje nakupnega vedenja mladih pri izbiri oblačil. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
12. Klemenčič, B. in Klemenčič, N. (2013). Internet in spletna družbena omrežja kot sodobna vira informacij in načina prodaje. V: Balantič, Z. (ur.). 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Kranj: Moderna organizacija.
13. Klemenčič, B. in Klemenčič N. (2013a). Young peoples information sources for clothing purchase decision making – an empirical comparison between German-Austrian-Slovenian youth and Us youth. *Vesnik*, 1, št. 1, str. 225–236.
14. Klemenčič, B. in Klemenčič N. (2016). Vpliv spletnih medijev na nakupno vedenje mladih. V: Starc, J. (ur.). *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU*, zbornik prispevkov. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
15. Klemenčič, B. in Števančec, D. (2013). Comparison between Germany and the USA in the youth clothing industry. *African Journal of Business Management*, 7, str. 1335-1343.
16. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
17. Kotler, P. in Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
18. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. in Hogg, K. M. (2010). *Consumer behavior: a European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
19. Shiffman, L., Kanuk, L. L. in Wisenblit, C. (2010). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
20. Stone, E. (2008). *The dynamics of fashion*. New York: Fairchild Books.

Implementacija upravljanja ravni storitev v organizaciji

UDC 659.23:004+005

KLJUČNE BESEDE: procesi, upravljanje, storitve

POVZETEK - Vodenje procesov pri upravljanju informacijske tehnologije organizacije postaja vedno bolj pereč problem in je ključno za meritve kakovosti in učinkovitosti pri zagotavljanju posamezne storitve. V poslovnem svetu je zelo uveljavljena metodologija ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ki temelji na dobrih izkušnjah upravljanja IT in je vsebinsko popolnoma procesno naravnana. Metodologija ITIL usklajuje predvsem procese upravljanja informacijske tehnologije s poslovnimi procesi organizacije. Z vidika upravljanja storitev na področju IT pa je to eden ključnih procesov upravljanja ravni storitev (Service Level Management). Vključen je v celotno področje upravljanja storitev, od storitvenega centra (Service Desk) do upravljanja konfiguracij (Configuration management) in upravljanja z dobavitelji (Supplier management). Proces SLM je namenjen nadziranju in spremljanju izvajanja storitev s stalno težnjo po zagotavljanju optimalne kvalitete teh storitev in po njihovi skladnosti s poslovnimi potrebami v programu stalnih izboljšav (CSIP - Continual Service Improvement Program). Seveda pa so implementacije tako kompleksnih procesov zahtevne in terjajo množico aktivnosti tudi glede določanja vlog in odgovornosti v procesu. V prispevku so predstavljeni ključni koraki pri uvedbi procesa, implementacija procesa in povezanost z ostalimi procesi v sklopu dizajniranja IT storitve (Service Design) v organizaciji.

UDC 659.23:004+005

KEY WORDS: processes, management, services

ABSTRACT - Process management in managing the organisation's information technology is becoming a more serious problem day after day, and it is crucial for quality measurements and the effectiveness of providing individual services. In the business world, the ITIL (Information Technology Infrastructure Library) methodology is well established. ITIL is an empirical IT methodology and its contents are completely process-oriented. This methodology mostly coordinates information technology management processes with business organisation processes. From the aspect of IT service management, it is a crucial process of the so-called Service Level Management. It is involved in virtually the whole field of process management, from Service Desk, to Configuration Management and Supplier Management. The Service Level Management process is used to oversee and control the execution of services with a constant need of ensuring the optimal quality of those services and their coordination with business needs towards CSIP (Continual Service Improvement Program). Undoubtedly, the implementation of such complex processes is quite difficult and requires a mass of activities, even those concerning role decisions and process accountability. In the paper, we to present the key steps in setting up a process, implementation of the process and coordination of the process with others in the system of designing IT services (Service Design) in the organisation.

1 Uvod

Menedžment na področju IT mora prepoznati pomembnost lastne vloge pri podpori izvajanja poslovnih procesov. Potrebno je usklajevati in sodelovati v partnerskih povezavah s poslovnim delom organizacije, pospeševati razvoj in preprečevati, da informacijska tehnologija usmerja in upravlja izvajanje poslovnih procesov. Pomembno pri tem je, da so problemi in pričakovanja poslovnih menedžerjev v največji možni meri usklajena s cilji in zmožnostmi IT menedžmenta.

Uspešne organizacije najprej zasnujejo vloge ljudi, partnerjev in procesov, nato pa temu na ustrezen način prilagajajo uporabo tehnologije. V najbolj učinkovitih organizacijah so te vloge in procesi (vnaprej) usklajeni s poslovnim delom, s poslovnimi zahtevami in poslovnimi procesi. Navedeno omogoča, da se poslovni in IT menedžment procesi in sistemi usklajeno razvijajo ter imajo poenotene smotre in cilje.

Poglavitni pogoj za zbiranje, analizo, obdelavo in distribucijo informacij je kvaliteto delovanje sistemov informacijsko komunikacijske tehnologije (sistemi IKT) in IT storitev, ki jih je potrebno zagotavljati poslovnemu delu organizacije. Iz navedenega je ključnega pomena prepoznavanje sistemov IKT kot strateško pomembnih virov, zaradi katerih morajo organizacije investirati ustrezne količine finančnih virov v dobavo, podporo in upravljanje ključnih IT storitev in sistemov IKT, ki jih podpirajo.

Eden ključnih procesov v sklopu upravljanja IT storitev je proces upravljanje nivoja storitev (ang. Service Level Management- SLM). Proces je usmerjen na pogajanje, dogovor in dokumentiranje zahtevanih ciljev IT storitev, kot tudi storitev, ki jih izvajajo zunanji izvajalci (3. nivo zagotavljanja storitev). Te aktivnosti se izvajajo najprej znotraj področja IT. Proces je namenjen nadziranju in spremljanju izvajanja storitev s stalno težnjo zagotavljanja optimalne kvalitete teh storitev in njihovo skladnostjo s poslovnimi potrebami.

Glavni namen in cilj strokovnega članka je preučitev ključnih korakov v implementaciji SLM procesa tako z vidika vlog in odgovornosti v procesu, kot tudi uvedbe konkretnih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti uvedbe procesa in predlogov izboljšav. Gre za kompleksen proces, ki je nujno povezan z ostalimi procesi upravljanja IT storitev na podlagi metodologije ITIL (ang. Information Technology Infrastructure Library) in zahteva visoke standarde in tehnološko napredna orodja za implementacijo.

2 Upravljanje IT storitev po metodologiji ITIL

ITIL ogrodje vsebuje obsežne smernice in priporočila uporabe najboljših praks po vseh vidikih na področju Upravljanja IT storitev in zajema celoten nabor ljudi, procesov, proizvodov in uporabo partnerjev in zunanjih dobaviteljev. ITIL je globalno najpogosteje uporabljan model upravljanja IT storitev za dobavo in podporo IT storitev ter IKT infrastrukture.

ITIL ogrodje sestavljajo izbrani procesi iz posameznih IT področij. Razvito je bilo po nalogu britanske vlade (ang. Office of Government Commerce – OGC, Norwich). Osnovna usmeritev pri teh aktivnostih je bila zbrati in urediti najboljše prakse na področju Upravljanja IT storitev in dandanes velja kot najbolj uporabljen standard po celem svetu. Razvoj teh storitev se je pričel, ko sta organizaciji ang. CentralComputer and Telecommunication Agency - CCTA in ang. Information Systems Examination Board - ISEB v letu 1990 pripravili temeljno vsebino osnovnih ITIL

izpitov za certificiranje. V naslednjem letu je bil ustanovljen forum ang. itSMF – IT Service Management Forum, ki predstavlja združenje uporabnikov ITIL priporočil. Te neprofitne aktivnosti so postopno spodbudile določen odziv v komercialnem oziroma profitnem razvoju ITIL izobraževanja, svetovalnih dejavnosti in programske opreme za podporo izvajanja.

Vsebina ITIL ogrodja v svoji osnovi samo nakazuje, kaj bi bilo potrebno narediti, uporaba in izvedba v praksi, kako to naredimo, pa predstavlja odgovornost posamezne organizacije. Razvoj ITIL ogrodja so usmerjali naslednji cilji (povzeto po <http://www.itsmf.org/page/ForumFocus>):

- priprava določenega vsebinskega okvirja z najboljšimi praksami za menedžment (upravljanje IT storitev kot osnove za izvedbo in izboljšanje učinkovitosti upravljanja kvalitete ter za izboljšanje učinkovitosti, gospodarnosti in inovativnosti IT organizacij),
- doseganje višjega profesionalnega strokovnega nivoja sodelavcev in organizacij,
- zmanjševanje različnih vrst tveganj pri zagotavljanju IT storitev (v povezavi z neprekinjenim izvajanjem IT storitev in zagotavljanjem neprekinjenega poslovanja).

Pričakuje se, da bodo strateške zahteve narekovale usklajeno upravljanje IT procesov in storitev, osnovano na mednarodno uveljavljenih standardih in metodologijah. To pomeni, da bo treba preoblikovati »hišne« standarde, ki jih bo potrebno uskladiti s priporočili teh standardov in metodologij (Passori, 2005). Na ta način bodo organizacije začele upravljati svoje informacijske sisteme na vedno bolj usklajen in standardiziran način tudi na globalnem nivoju.

3 Namen in cilji uvedbe procesa SLM

Strateški cilj SLM procesa je zagotoviti uporabo dogovorjene kvalitete storitve oz. dogovorjenega nivoja storitve, tako za aktivne storitve kot tudi za storitve, ki so v razvoju oziroma so v pripravi za implementacijo v poslovno okolje organizacije.

Namen SLM procesa je zagotoviti, da so vse operativne storitve in aktivnosti in njihova izvršitev merljive na dosleden, profesionalen, izvajalcem in uporabnikom prijazen način skozi celotno področje upravljanja IT storitev in so hkrati zajete v katalogu storitev. Namen SLM procesa je tudi poročanje in zagotavljanje, da poročila izpolnjujejo zahteve poslovanja in uporabnikov teh storitev.

Pomemben segment SLM procesa je tudi izboljšanje komunikacije z uporabniki storitev, predvsem z vidika uskladitve realnih pričakovanj glede kvalitete storitve. Z vidika ponudnika storitev oz. zunanjega izvajalca omogoča proaktivnost v izboljšavah nivoja storitev ter izvajanja storitev v skladu s poslovnimi pričakovanji. Ključni namen in cilj SLM procesa vidim predvsem v odnosih med ponudnikom in naročnikom storitev glede jasnega razumevanja potreb in prioritet.

3.1 Obseg procesa SLM

Proces upravljanja nivojev storitev (SLM) mora zagotoviti vstopno točko za poslovno komunikacijo s poslovnimi odgovornimi za uporabo informacijske storitve. Predvsem so to poslovni vodje in vodje procesov določene organizacije, katera je uporabnik IT storitev.

SLM proces mora v smislu zagotovitve potrebnega nivoja storitev in uskladitve pričakovanj s poslovodstvom dogovoriti (in podpisati) ustrezen dogovor oz. pogodbo o zagotavljanju nivoja storitev (ang. Service Level Agreement – SLA). Hkrati pa mora proaktivno vplivati na izvajanje dogovorjene kakovosti in nivoja storitev, kot je dogovorjeno v SLA dogovorih. SLM proces mora vsebovati:

- merjenje, poročanje in analiziranje vseh storitev ter pripravo in pregled vseh SLA odstopanj in slabosti,
- vzpostavitev in koordinacijo plana izboljšav storitev v smislu planiranja in izvajanja izboljšav vseh storitev in procesov,
- proaktiven vpliv na preprečevanje odpovedi storitev, zmanjševanje tveganj in izboljšavo kvalitete storitev,
- zagotavljanje nadzora in kontrole nad vsemi pogodbami z zunanjimi izvajalci (ang. Underpinning Supplier Contract -UC),
- vzpostavitev upravljanja z zunanjimi izvajalci ter zagotovitev, da so dogovori in pogodbe s podizvajalci v skladu s cilji, ki so določeni v SLA,
- pogajanje in dogovor glede trenutnih zahtev, potreb in ciljev, dokumentiranje in upravljanje z vsemi SLA-ji za vse storitve,
- razvoj, postavitve in upravljanje s potrebnimi internimi dogovori (angl. Operational Level Agreement - OLA) in s tem zagotoviti, da so cilji postavljeni in razumljeni skozi celo strukturo izvajanja in zagotavljanja storitev.

3.2 Vstopne in izstopne vrednosti SLM procesa

Kot vstopne informacije v proces upravljanja z ravno storitev je potrebno zajeti vse informacije, ki so pomembne za uspešno zagotavljanje informacijskih storitev glede na zahteve poslovanja in optimalno organizacijo procesa. Vstopne vrednosti, ki so potrebne za optimalno funkcionalnost procesa, so predvsem naslednje:

- informacija, kako je organizacija odvisna od IT storitev, finančno vrednotenje, potrebe po storitvah, smotrnost lastnega izvajanja oz. zunanjega izvajanja storitve,
- analiza vpliva in tveganja nedelovanja IT storitve na poslovanje podjetja,
- storitveni katalog s parametri obstoječih storitev, odvisne storitve in produkti, procedure upravljanja s storitvijo, pogoji in parametri za podporo storitve, vstopna točka in eskalacije, cena in način obračunavanja, tipi aktivnosti, tipi zahtev,
- informacije o spremembah na storitvah, možni okviri, v katerih se lahko storitve spreminjajo oz. nadgrajujejo,
- povratne informacije, pripombe in pritožbe strank oz. uporabnikov IT storitev,
- obstoječi SLA, OLA in UC-ji, dosedanja poročila o stanju in kvaliteti IT storitev,
- pregled dogovorjenih aktivnosti in njihov vpliv na izboljšavo kvalitete storitev.

Kot izstopne informacije v procesu upravljanja z ravni storitve so pomembne predvsem sledeče:

- poročila o izvajanju storitev, ki zagotavljajo pregled dosežene ravni storitve in primerjavo s postavljenimi cilji znotraj SLA pogodb,
- program stalnega izboljševanja storitev (ang. Continual Service Improvement Program - CSIP),
- pogodbe o ravni storitve (SLA): določen dokumentiran in dogovorjen mora biti skup ciljev in odgovornosti glede vsake storitve, ki se izvaja za stranko oz. poslovnega uporabnika,
- potrebe za ravni storitve (ang. Service Level Requirement – SLR), ki morajo izhajati iz poslovnih potreb, določene za vsako predlagano oz. izvajano storitev,
- operativna določila (OLA), ki določajo potreben način izvajanja kompetenčnih storitev vseh podpornih enot znotraj procesov v skladu z dogovorjenimi cilji in odgovornostjo,
- pregled pogodb z zunanjimi izvajalci (UC) in njihovo usklajevanje s potrebami in cilji zadane oz. potrebne ravni storitve.

3.3 Povezanost SLM procesa z drugimi procesi upravljanja IT storitev

Istočasno uvajanje najpomembnejših procesov ne pomeni, da jih je potrebno uvesti glede na vsa priporočila iz ITIL okvirov. V začetni fazi je potrebno uvesti njihove osnove, ki se lahko odražajo v definiranem obsegu ciljev, aktivnosti in odgovornosti za izvajanje in upravljanje vsakega procesa. Zaradi medsebojne odvisnosti tudi procesa SLM ni možno uvesti brez istočasnega uvajanja drugih procesov.

Za začetno uspešno izvajanje SLM procesa je bistvenega pomena, da obstajajo tudi naslednji procesi in funkcije:

Storitveni center (Service Desk) kot enotna vstopna točka močno vpliva na pričakovanja uporabnikov storitev. Le-ta predstavlja osnovno komunikacijsko pot med uporabniki storitev in izvajalci storitev in vpliva na kvalitetno uporabo storitev in zagotavljanje osnovne podpore uporabnikom in storitvam kot vstopna oz. začetna točka izvajanja večine operativnih procesov. Tako je storitveni center zadolžen za pravočasno prenašanje zahtev in informacij med izvajalci storitev in uporabniki, kot tudi za osnovni in proaktivni nadzor nad delovanjem storitev.

Proces upravljanja z incidenti (ang. Incident Management) omogoča procesu SLM merljivost pri odgovoru na prekinitve storitev. Predstavlja mehanizem, s katerim se ugotovi, kdaj niso bili doseženi zastavljeni cilji, določeni v SLA. Proces je zadolžen za čim hitrejšo ponovno vzpostavitev nedelujočih storitev in glede na hitrost ponovne vzpostavitve vpliva na raven storitve.

Proces upravljanja s konfiguracijo (ang. Configuration Management) mora vzpostaviti bazo podatkov (ang. Configuration Management Database- CMDB) in vanj vnesti storitve, ki služijo kot osnovni klasifikatorji pri merjenju uspešnosti procesa SLM. Da bi SLM proces mogel meriti kompletne »end to end« storitve, je potrebno

obvladovati kompletno strukturo in medsebojne odvisnosti vseh storitvenih komponent, konfiguracijskih struktur in storitev.

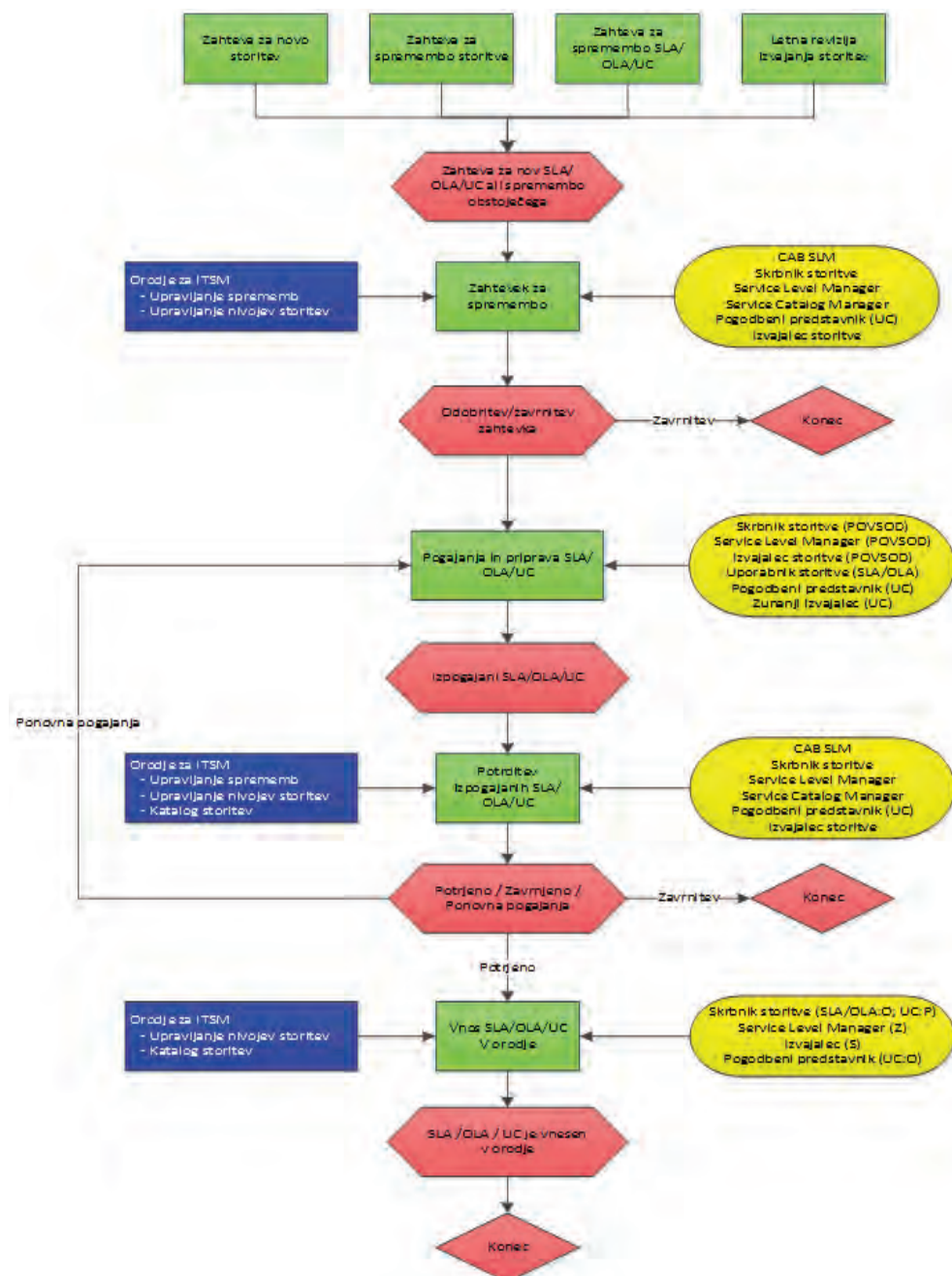
Proces upravljanja s spremembami (ang. Change Management) opazno vpliva na dogovorjeno raven predvsem s tem, da so vse spremembe izvedene v skladu z določili v SLA. Nekontrolirane in neodobrene spremembe lahko opazno vplivajo na kakovost storitev in s tem na dogovorjeno raven. Proces upravljanja s spremembami vpliva tudi na kvaliteto konfiguracije in strukture storitev ter je v tesni povezavi s procesom upravljanja s konfiguracijo. Proces upravljanja s spremembami zagotavlja, da so vse informacije o strukturi storitev kakovostne in uporabne.

Proces upravljanja z dobavitelji (ang. Supplier Management) mora v sodelovanju s procesom upravljanja nivojev storitev določiti medsebojno odvisnost in vpliv storitev dobavitelja na celotno storitev. V povezavi aktivnosti obeh procesov se določijo cilji, potrebe in odgovornost v pogodbah s podizvajalci (UC) in s tem zagotovijo doseganje ciljev, določenih v SLA in OLA.

3.4 Implementacija ključnih korakov pri uvedbi SLM

Na sliki 1 so prikazni ključni koraki implementacije SLM procesa, ki je v tesni povezavi s procesom upravljanja sprememb in procesom upravljanja s konfiguracijami in posledično storitvenim katalogom. Koraki implementacije so opredeljeni glede na vloge in odgovornosti in aktivnosti v ustreznem orodju ITSM – IT Service Management.

Slika 1: Diagram implementacije korakov procesa SLM



Vir: povzeto po ITSM CENTER (2015). ITIL Foundation in IT Service Management (Interno strokovno gradivo V 6.1F.

3.5 Vloge in odgovornosti v procesu SLM

Za uspešno in učinkovito delovanje procesa je potrebno razdeliti vloge in odgovornosti. Vsak proces mora imeti vodjo procesa, njegove izvajalce in njegove lastnike. Na sliki 2 so prikazane vloge in odgovornosti, povzete po RACI modelu, in sicer je uporabljen model «ZOPS»: zadolžen za aktivnost (Z), odgovoren za izvedbo aktivnosti – samo ena oseba (O), posvetovan- vključen v izvedbo aktivnosti (P), seznanjen – informiran o rezultatu aktivnosti (S).

Slika 2: Vloge in odgovornosti v procesu SLM

AKTIVNOSTI/VLOGE	Skrbnik stonitve	Service Level Manager	Service Catalogue Manager	Pogodben predstavnik	Uporabnik storitve	Izvajalec storitve	Zunanji izvajalec
Začetna priprava procesa							
Izdelava okvirov delovanja procesa	Z	O	Z	S	S	S	S
Priprava predlog SLA, OLA, UC	P	Z/O	Z	S/P	S/P	S	S
Izvajanje procesa							
Pogajanja in priprava SLA in OLA	Z/O	Z/P/S	/	/	P/S	P/S	/
Pogajanje in priprava UC	S	Z/P/S	/	Z/O	/	S	Z/P/S
Vnos SLA in OLA v orodje	O	Z	/	/	/	S	/
Vnos UC v orodje	P	Z	/	O	/	S	/
Merjenje in analiza uspešnosti ter učinkovitosti							
Analiza delovanja stonitev glede na SLA, OLA in UC ter priprava poročil	Z	O	/	Z	P/S	Z	Z
Analiza delovanja SLM procesa	/	O/Z	/	/	/	/	/

Vir: povzeto po ITSM CENTER (2015). ITIL Foundation in IT Service Management (Interno strokovno gradivo V 6.1F).

4 Razprava in diskusija

Končni rezultat in uspešnost implementacije procesa je prav gotovo analiza delovanja IT storitev glede na SLA in OLA določila določena v pogodbah oz. internih navodilih - organizacijskih predpisih (OP). Zato je potrebno določiti ključne merilnike uspešnosti (ang. Key Performance indicators - KPI) izvajanja procesa ravnanja z ravniyo storitev (SLM), ki morajo biti usklajeni s cilji delovanja procesa SLM. Ključni merilniki uspešnosti morajo biti usmerjeni v naslednja področja:

- merjenje učinkovitosti procesa v izboljšavah kvalitete IT storitev (zmanjšano število incidentov, zmanjšani odzivni časi in časi odprave napak, odstotek zmanjšanja zgrešenosti SLA ciljev),

- zagotavljanje optimalnega delovanja procesa SLM (povečano število pripravljenih SLA in OLA, zmanjšano število stroškov izboljšav storitev, povečana hitrost izvedbe od pogajanj do podpisa SLA dogovora),
- sodelovanje s poslovodstvom (odstotek storitev merjenih z ITSM orodjem, odstotek sklenjenih SLA dogovorov).

V sklopu merjenja SLA parametrov je pomembno, da imamo oblikovane ustrezne metrike (slika 3), za katere je ključnega pomena, da so SMART (ang. Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound), kar pomeni da so specifične za vsako storitev, merljive, dosegljive, relevantne in v določenem časovnem okvirju (Brooks, 2006).

Slika 3: Primer SLA parametrov za incidente in vpliva na poslovne funkcije

Prioriteta	Odzivni čas	Ciljni čas za rešitev incidenta	Vpliv
1	takoj (v povezavi s telefonskim klicem) sicer 15 min	do 4 ure v delovnem času	Incident, ki onemogoča da organizacija opravlja ključne poslovne funkcije.
2	takoj (v povezavi s telefonskim klicem) sicer 30 min	do 8 ur v delovnem času	Incident, ki ima vpliv na več uporabnikov ali oddelkov in jim onemogoča normalno opravljanje poslovnih funkcij.
3	takoj (v povezavi s telefonskim klicem) sicer 1 ura	1-2 delovna dneva	Incident, ki vpliva na posameznega uporabnika in <u>ne</u> obstajajo alternativne rešitve, ki bi uporabniku omogočale normalno opravljanje poslovnih funkcij.
4	takoj (v povezavi s telefonskim klicem) sicer 2 uri	3-4 delovnih dni	Incident, ki vpliva na posameznega uporabnika in obstaja alternativna rešitev, ki omogoča uporabnikom normalno opravljanje poslovnih funkcij.
5	takoj (v povezavi s telefonskim klicem) sicer 3 ure	5 dni ali več	Incident, ki ni kritičen in nima oz. ima zelo majhen vpliv na poslovanje.

Vir: povzeto po ITSM CENTER (2015). ITIL Foundation in IT Service Management (Interno strokovno gradivo V 6.1F).

Kot primer sem navedel poročila reševanja incidentov z ITSM orodjem (slika 4), kjer so navedeni odstotki (%) rešenih incidentov (ang. Resolved) za posamezne storitve. Rdeča barva označuje incidente, ki so v kršitvi (ang. Violation), in zelena incidente, ki so skladni (ang. Compliant) z dovoljenimi odzivni časi. Na sliki 5 je prikazano stanje dogodkov oz. incidentov po kupcih, dobaviteljih, posameznih storitvah in pogodbah, kjer dobimo celovit pregled merjenja nivoja storitev z ustreznim ITSM orodjem.

Slika 4: Pregled stanja incidentov po storitvah, skladen z SLA parametri



Vir: <https://www.ca.com/us/products/ca-business-service-insight.html>.

Slika 5: Primer SLA pregleda po poslovnih odnosih



Vir: <https://www.ca.com/us/products/ca-business-service-insight.html>.

5 Zaključek

V času, ko so podjetjem materialni in finančni viri relativno lahko dostopni, predstavljajo njihovo dejansko konkurenčno prednost zaposleni s svojim znanjem in kompetencami ter kvalitetno implementirani poslovni procesi, s katerimi dosegajo svoje poslovne rezultate. Vsaka sprememba IT storitve zahteva spremembo v procesu, zato je še kako pomembno, da podjetje svoje procese prepozna, razume in obvladuje. Proces uvedbe in implementacije SLM procesa je v skladu s priporočili ITIL vključen že v dizajn storitve, vendar je za njegovo funkcionalnost nujna izvedba procesov na operativni ravni, kot so: uporabniška podpora, upravljanje s spremembami, upravljanje z incidenti in storitveni katalog. Optimalno delovanje vseh navedenih procesov upravljanja IT storitve je že v osnovi zelo zahtevna in kompleksna naloga, tako da se v veliko primerih implementacija SLM procesa na ustreznem nivoju zatakne že na soodvisnih procesih. Zagotavljanje visokega nivoja kvalitete IT storitev kot podpora poslovnim storitvam je zelo pomembna za učinkovito in uspešno delo celotnega podjetja ter uspešno implementiran in merljiv SLA proces je pogoj, da bo temu tudi v resnici tako.

LITERATURA

1. Brooks, P. (2006). Metrics for IT Service Management. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
2. <http://blog.itiil.org/2014/11/elearning/itiil-v3-edition-2011>, [Citirano 26.02.2017 ob 18.15].
3. http://www.amitas.si/si/kaj_je_upravljanje_poslovnih_procesov, [Citirano 24.02.2017 ob 14.00].
4. <http://www.itsmfi.org/page/ForumFocus>, [Citirano 26.02.2017 ob 15.45].
5. <https://www.ca.com/us/products/ca-business-service-insight.html>, [Citirano 26.02.2017 ob 11.30].
6. ITSM CENTER (2015). ITIL Foundation in IT Service Managment (Interno strokovno gradivo V 6.1F).
7. Kovačič, A. in Bosilj-Vukšič, V. (2005). Management poslovnih procesov. Ljubljana: GV založba.
8. Passori, A. (2005). Good Governance Means No Standard Deviations, Client Advisor Weekly Research Meeting Findings and Client Resources, META Group.

Primerjava menedžmenta v zdravstvu in v zasebnem sektorju

UDK 005+614.2:658.1

KLJUČNE BESEDE: menedžment, zdravstvo, učinkovitost, uspešnost, cilji

POVZETEK - Naloga menedžerjev je, da s pomočjo načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi. Za zdravstveni sistem je značilno, da se njegov menedžment v primerjavi z gospodarskim ni razvijal in prilagajal novim zahtevam in izzivom dovolj hitro in kakovostno. Menedžersko znanje je bilo tako povsem zapostavljeno, še posebej funkcija vodenja. Menedžerji v zdravstvenih zavodih niso razvili elementov strateškega menedžmenta tako kot menedžerji v zasebnem sektorju. Menedžment v zdravstvu ima premajhno avtonomijo. Dobiti mora primerna orodja za kadrovanje in stimuliranje zaposlenih, prav tako pa mora biti primerno stimuliran in nagrajen tudi sam. Za menedžment v javnem sektorju in v zdravstvu je značilen velik vpliv politike na kadrovanje, odsotnost jasnih kriterijev za merjenje njegove uspešnosti, nedorečena odgovornost in nestimulativno nagrajevanje.

UDC 005+614.2:658.1

KEY WORDS: management, health care, effectiveness, performance, objectives

ABSTRACT - The task of managers is to achieve the set objectives of an organisation in an efficient and effective manner by means of planning, organising, managing and controlling. Managers in health care, in addition to pursuing business goals, also pursue and meet the sensitive health and social objectives connected with solidarity, equality and equitable access to healthcare services. They work under the strong influence of external and internal environment, and are limited by many regulations. It is characteristic for the healthcare system that its management compared with management in the economic sector has not developed and adapted to new requirements and challenges quickly enough, nor of sufficiently high quality. Managerial skills have been completely neglected, especially the function of leadership. Managers of healthcare institutions, unlike managers in the private sector, have not developed elements of strategic management. Management in health care does not have enough autonomy. It needs to obtain appropriate tools for recruitment and motivation of employees, and needs to be properly stimulated and rewarded itself. Characteristic of management in the public sector and the healthcare sector is a large impact of the politics on the recruitment, the absence of clear criteria for measuring the management performance, undefined responsibility and non-stimulative reward system.

1 Uvod

Današnje združbe poleg odlične tehnologije bolj kot kdajkoli prej potrebujejo prožen in samozavesten menedžment. Še pred desetimi leti je bila glavna skrb menedžerjev namenjena predvsem učinkovitemu poslovanju, saj so bile spremembe sicer nenehne, vendar manjše in predvidljive. Današnje spremembe niso samo hitre, ampak tudi kompleksnejše in manj predvidljive, pojavljajo se na vseh družbenih področjih. Ključne sile sodobnega okolja, ki so spodbudile nastanek nove paradigme menedžmenta, so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost zaposlenih, tehnologija ter

sprememba kot vrednota. Hkrati se povečuje medsebojna odvisnost združb, narašča potreba po nenehnih inovacijah in vpeljevanju sprememb, po prizadevanju za bolj kakovostno poslovanje, po hitrejšem odzivu na spremembe in po večji skrbi za kupca. Končni cilj pa je ustvarjanje dodane vrednosti in maksimizacija dobička.

Stara paradigma menedžmenta se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko podjetij, v kateri so bile dejavnosti 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. Ker je bilo proizvodov premalo, je bila pomembna učinkovitost. Ponavljajoča se proizvodnja se je izvajala za neznanega kupca, konkurenca se je odvijala na osnovi stroškov in prodajnih cen. Tako je bil tudi menedžment vezan na ponavljajoče se procese, v katerih je pretežno ukazoval.

Sedaj so se razmere na trgu in v družbi bistveno spremenile. Menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih je v teh spremenjenih pogojih še vedno izjemno pomemben. Se pa »kakovostno«, po svojih lastnostih bistveno spremeni. Navedimo le nekatere od pomembnih sprememb. Menedžerji morajo na novo proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Njihova naloga je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo posredovati zaposlenim. Še več, zaposlene morajo navdušiti in motivirati za doseganje ciljev oziroma uresničevanje vizije, jih spodbujati in jim pomagati pri njihovih prizadevanjih. Ustvariti morajo organizacijsko kulturo, procese in pravila. Poskrbeti morajo za zaposlovanje novih sodelavcev ter oblikovati in uporabljati različne tehnike menedžmenta. Postati morajo »trenerji«, to pa je veliko težje od biti »general«, kar so bili pretežno klasični menedžerji .

V ospredje prihaja vodenje kot tisti del menedžmenta, v katerem menedžerji – vodje dosežejo, da jim zaposleni sledijo in delujejo v želeni smeri. Vodenje tako postaja vse pomembnejša tema številnih znanstvenikov in gurujev menedžmenta. Še več. Razvile so se živahne strokovne polemike in strokovna raziskovanja o vodenju kot novem pojavu menedžmenta. Nekateri znanstveniki so šli celo tako daleč, da govorijo o vodenju kot o nadomestku za ravnanje, ki opredeljuje klasične funkcije ravnateljstva – menedžmenta. Poleg tega posamezni avtorji menedžment primerjajo z vodenjem.

Za menedžment nastaja nova realnost, ki staro paradigmo stabilnosti, kontrole, tekmovalnosti, uniformiranosti, zagledanosti vase in junaštva nadomesti z novo paradigmo sprememb in kriznega menedžmenta, zaupanja, sodelovanja, različnosti, višjih in plemenitejših namenov, skromnosti in ponižnosti. Nekateri avtorji na področju menedžmenta in vodenja premik od stare k novi paradigmi pojmujejo kot premik od tradicionalnega menedžerskega pristopa, ki poudarja stabilnost in kontrolo, k voditeljskemu pristopu, ki ponazarja in ceni spremembe, zaupanje in medsebojne odnose.

Naloga menedžerjev je, da s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroiranja uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi.

Države se vse bolj obračajo k menedžerjem v zdravstvu, ki naj s strokovnim znanjem pomagajo blažiti naraščajoče finančne stiske. Njihova naloga naj bi bila organizirati in voditi delovne procese tako, da bo mogoče ohraniti doseženo raven zdravstvenih storitev in s tem socialnega blagostanja ljudi v objektivno omejenih javnih finančnih virih. Pomanjkanje javnega denarja za zagotavljanje zdravstvenih storitev in pravic naj torej delno nadomesti dober menedžment. Menedžerji v javni zdravstveni službi bodo znali najti notranje rezerve v zdravstvenih organizacijah, pravilno organizirati in razporediti delo in urediti delovne procese, se osredotočiti na odhodke (stroške) in ne le na prihodke ter tako povečati učinkovitost in uspešnost izvajalcev zdravstvene dejavnosti. Vnesli naj bi menedžersko znanje in inovativno tveganje, značilno za podjetnike, ter sebi lastno poslovno, ekonomsko in organizacijsko kulturo.

2 Značilnosti zdravstvene dejavnosti

2.1 Zdravstvo kot nepridobitna dejavnost

Javni zdravstveni zavodi so nepridobitne organizacije, ki se od pridobitnih razlikujejo v mnogih značilnostih. Zaradi temeljnih razlik med profitnimi in neprofitnimi v zasledovanju osnovnega cilja, kjer prva sledi k maksimiziranju dobička in s tem vrednosti za lastnike, pa je glavni cilj neprofitnih organizacij, v tem primeru javnih zdravstvenih zavodov, zagotavljanje zdravstvenih storitev za doseganje zadovoljstva uporabnikov ter blaginje skupnosti. Zato pri ugotavljanju uspešnosti javnih zdravstvenih zavodov ne moremo uporabiti meril kot sta donosnost sredstev (angl. return on assets – ROA) ter donosnost kapitala (angl. return on equity – ROE). Težko merljiva uspešnost javnih zdravstvenih zavodov otežuje korektno vrednotenje opravljenega dela. Otežuje racionalen odgovor na vprašanja, ali sta bila obseg in sestava virov ustrezna ter ali so doseženi zdravstveni rezultati (doseženo boljše zdravje posameznikov in skupnosti) vredni porabljenih virov.

2.2 Značilnosti opravljanja zdravstvenih storitev

Opravljanje (»proizvodnja«) javnih zdravstvenih storitev ima nekaj posebnosti, po katerih se javni zdravstveni zavod močno loči od gospodarskih subjektov, ki proizvajajo tržne dobrine. Najbolj očitne so neoprijemljivost uspešnosti opravljanja zdravstvenih storitev, neločljivost izvajanja storitev in njihove uporabe ter minljivost zdravstvenih storitev. Zdravstvene storitve opravljamo z namenom, da bi uporabniku – pacientu izboljšali zdravje. Tudi če smo prepričani, da nam je to uspelo,

ne moremo natančno ugotoviti, koliko »boljšega« zdravja smo dosegli, saj gre pri tem za nematerialno kakovost in ne za materialno količino, ki i jo lahko izmerili ali stehtali. Težave imamo pri določanju deleža zdravstvene oskrbe pri boljšem zdravju bolnika. Rezultati zdravljenja so v precejšnji meri odvisni tudi od odzivanja pacientovega organizma ter od njegovega sodelovanja v procesu zdravljenja. Zaradi neoprijemljivosti uspešnosti zdravstvene oskrbe velja, da ni mogoče zanesljivo meriti ali ocenjevati vloge izvajalcev zdravstvene dejavnosti pri dobrih ali slabih zdravstvenih izidih. Prizadevanja za trajni napredek kakovosti zdravstvene oskrbe in varnosti pacientov gredo prav v smeri, da bi povečali delež zdravstvenih delavcev pri doseganju boljšega zdravja in ta bi ta delež, če je le mogoče, tudi merili. Značilnost opravljanja zdravstvene dejavnosti je tudi minljivost zdravstvenih storitev.

2.3 Specifično oblikovanje ponudbe in povpraševanja zdravstvenih storitev

Ponudba javnih zdravstvenih storitev nastaja precej drugače kot ponudba tržnih dobrin. V pridobitnih organizacijah menedžment samostojno odloča o proizvodnem programu ter pogojih prodaje, skladno z usmeritvami lastnikov in ponudbe ter povpraševanja na trgu. Oblikovanje javnih zdravstvenih programov teče drugače. Menedžmentu javnega zdravstvenega zavoda so prihranjene tržne odločitve o proizvodnji in prodaji storitev, ki so v pridobitni organizaciji vir poslovnega tveganja. Preučevanje trga zdravstvenih storitev (razen ko gre za dodatno tržno dejavnost zavoda) ni potrebno. Trženje je torej odveč. Ciljna skupina možnih kupcev so vse zavarovane osebe javnega zdravstvenega zavarovanja. Drugače od tržnih dobrin, je splošna, neselektivna dostopnost do zdravstvenih storitev med ključnimi zahtevami delovanja javne zdravstvene službe.

3 Primerjava menedžmenta v zdravstvu in zasebnem sektorju

3.1 Zasedovanje ciljev

Naloga menedžerjev v zasebnem sektorju je, da s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. V zasebnem sektorju je to največkrat doseganje maksimizacije dobička.

Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi. Menedžerji v zdravstvu morajo obvladovati stroške in hkrati povečevati učinkovitost dela, tako, da se kljub omejeni rasti prihodkov povečujejo kakovost, obseg in raznolikost zdravstvenih storitev. Imeti morajo multidisciplinarna znanja s področja sociologije, ekonomije, statistike, matematike, psihologije, organizacije in drugih ved. Za menedžerja v zdravstvu je zato izjemno pomembna verodostojnost, ki temelji na lastnem trdnem stališču in zmožnosti za pošteno in razumno razpravljanje z drugačnimi mnenji in stališči ter

pravičnosti, poštenosti in socialni občutljivosti. Iz tako opredeljene vloge in lastnosti menedžerjev v zdravstvu izvirajo mnogi problemi oziroma izzivi, s katerimi bodo v prihodnje soočeni menedžerji tako na ravni posameznih institucij kot na ravni države.

3.2 Razmerja med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta ter opredelitev odgovornosti

Ena od večjih slabosti javnih zdravstvenih zavodov je slabo definirano razmerje med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta. Zdravstvenim ustanovam so naloženi številni cilji, ki so večkrat medsebojno protislovni, ker socialni in politični cilji pogosto niso v skladu z ekonomskimi cilji. Organ upravljanja v zdravstvenem zavodu je Svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanoviteljev (država ali lokalne skupnosti), zaposlenih zavoda ter zavarovancev. Kljub dejstvu, da imajo večino članov sveta in s tem možnosti izvajanja nadzora nad menedžmentom ustanovitelji, v večini primerov sveti zavodov ne opravljajo svoje nadzorne vloge. V delovanju nadzora niso vzpostavljeni poenoteni mehanizmi in enoten sistem, ki bi vseboval konkretnejše kazalce merjenja uspešnosti upravljanja in menedžmenta javnih zavodov, zlasti z vidika preverjanja učinkov izrabe javnih sredstev in zasledovanje cilja, da mora zavod uporabniku, za prejeta javna sredstva, zagotavljati čim bolj kakovostne storitve. Tudi v primeru ugotavljanja odgovornosti menedžerjev za slabo delo in poslovanje zdravstvenih zavodov, se sveti raje zatekajo k iskanju objektivnih vzrokov in iskanju krivcev izven zavodov. Menedžerjem v praksi svet zavoda marsikdaj deluje kot nepotreben privesek, s katerim ne vedo kaj bi počeli. Po drugi strani se v vlogi neformalnih predstavnikov ustanoviteljev pojavljajo drugi vplivni posamezniki in skupine, zlasti predstavniki političnih strank in dobaviteljev. V odsotnosti jasnih kriterijev in nedorečene odgovornosti se dozdeva, da so menedžerji odgovorni številnim kategorijam. Žalostno pri vsem tem je, da so najmanj odgovorni uporabnikom, zaradi katerih zdravstveni zavodi sploh obstajajo. To pa ustvarja podlago za slabo delo, neučinkovitost in nepripravljenost na izboljšave ter povzroča manjši občutek odgovornosti menedžmenta za uspešno delovanje in rezultate poslovanja zdravstvenih zavodov. Zato je nujno potrebno jasno definirati in opredeliti razmerje med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta.

3.3 Profesionalizacija menedžmenta oziroma menedžerska znanja

Za zdravstveni sistem je značilno, da se menedžment v primerjavi z menedžmentom v gospodarskem sektorju ni razvijal in prilagajal novim zahtevam in izzivom dovolj hitro in kakovostno. Obveljala je tehnokratska miselnost, da je lahko uspešen menedžer zdravstvenega zavoda le zdravnik, ki za vodenje zavoda sploh ne potrebuje poslovno organizacijskih in menedžerskih znanj in izkušenj. Menedžerska znanja so bila tako povsem zapostavljena, še posebej funkcija vodenja, ki je prav v zdravstvenem sistemu, kjer je človeški faktor, njegova motiviranost in zavzetost še kako pomembna za uspešno, kakovostno in varno delo. Podobno velja za informacijski

sistem in IT znanja, ki so se razvijala le kot podpora posameznim osnovni dejavnostim in ne kot integralna funkcija celotnega poslovnega in delovnega procesa.

Posledica take miselnosti in delovanja sistema so danes nefleksibilna in neučinkovita organiziranost javnih zavodov. Tehnična delitev dela je premalo usmerjena v procesno organiziranost, še vedno prevladuje poslovno funkcijska organiziranost, ki zmanjšuje pomembnost skupnega cilja zavoda, saj so zaposleni predvsem navezani na svoj poklic in probleme poklica, ne pa na uresničevanje skupnih ciljev zavoda. Oddelki se težje sporazumevajo med seboj kar dodatno otežuje koordinacijo in multidisciplinarni pristop ter timsko delo, ki je v zdravstvu še kako pomembno. Prevladuje linijska zvrst hierarhije. Takšna organiziranost zdravstvenih zavodov nosi s sabo vse slabosti, ki so znane tudi iz literature: zapiranje v svoj oddelek, spodbujanje oddelčnega partikularizma, zaostrovanje konkurence med posameznimi oddelčnimi menedžerji, celo sabotiranje delovanja drugih oddelkov in institucij (Lipovec, 1987). Ob organizaciji, ki zaostaja za razvojem lastne dejavnosti (v zdravstvu za razvojem diagnostike, zdravljenja in zdravstvene nege), se učinkovitost in zanesljivost izrabe virov zmanjšuje. Povečuje se tveganje za napake, ki lahko pripeljejo tudi do škode za zdravje pacienta. Potreben je pospešen razvoj organizacije vseh procesov v sistemu zdravstvenega varstva in pomembnih veščin vodenja, kot so: komunikacija, timsko delo, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Posledica neprofesionalizacije menedžmenta je tudi neracionalno trošenje denarja, neprimerno, avtoritativno vodenje. Pojavljajo se koruptivni odnosi na področju javnih naročil, nabave zdravil, opreme in potrošnega materiala. Za zdravstvo je značilen velik vpliv znanosti in tehnologije, saj so medicinska in farmacevtska znanost ene najbolj propulzivnih v svetu. Management se tako sooča z organiziranjem visoko tehnoloških procesov in postopkov in vodenjem vrhunsko usposobljenih strokovnjakov, kar od njega zahteva izjemna menedžerska oziroma vodstvena znanja. Taka narava dela od menedžmenta zahteva tudi naravnost in usmerjenost v trajnostni razvoj, upoštevanje okoljevarstvenih oziroma ekoloških standardov in izzivov. Nujno je v večjih javnih zavodih vzpostaviti profesionalen menedžment, ki bo kos vse bolj kompleksnemu in spreminjajočemu okolju, v katerem predstavlja zdravstvo eno najpomembnejših kategorij narodnega blagostanja. S tem bo posredno poskrbljeno tudi za večjo varnost pacientov.

3.4 Jasna vizija in poslanstvo

Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev je prva stvar, ki bi se jo lahko gospodarski menedžerji naučili od menedžerjev neprofitnih organizacij. Organizacijo namreč usmeri k delovanju. Opredeli posamezne strategije, potrebne za doseganje ciljev. Ustvari disciplinirano organizacijo. Samo to lahko prepreči najpogostejšo degenerativno bolezen podjetij, zlasti velikih: razpršitev njihovih vedno omejenih virov na stvari, ki so zanimive ali se zdijo dobičkonosne, namesto, da bi jih skoncentrirali na zelo majhno število produktivnih naporov. Najboljše nepridobitne organizacije v svetu, kamor spadajo tudi zdravstvene organizacije veliko razglabljajo o svojem

poslanstvu. Izogibajo se zanosnim izjavam, ki prekipevajo od dobrih namenov, in se namesto tega usmerijo v cilje z jasnimi posledicami za delo, ki ga opravljajo. Izkušnje velike verige katoliških bolnišnic na ameriškem jugozahodu kažejo, kako produktivna sta lahko jasen občutek poslanstva in usmerjenost v rezultate. Kljub zelo okleščenim plačilom zdravstvene zavarovalnice in krajšanju bivanju v bolnišnici, so se njihovi prihodki v zadnjih desetih letih povečali za petnajst odstotkov (in tako so se izvlekli iz izgub), hkrati pa so močno razširili svoje storitve ter zvišali standarde tako zdravstvene kot zdravniške oskrbe. To se je zgodilo, ker je menedžerska ekipa razumela, da je njeno delo in delo njenega osebja zagotavljati zdravstveno nego (še posebej revnim), ne pa upravljati bolnišnico (Drucker, 2004). Jasno opredeljeno poslanstvo zagovarja inovativne zamisli in pomaga drugim razumeti, zakaj morajo biti uresničene – ne glede na to, kako se posmehujejo tradiciji. Menedžment v opisanem primeru južnoameriških bolnišnic je začel s poslanstvom, ne pa s svojo lastno nagrado.

4 Zaključek

Današnje združbe poleg odlične tehnologije bolj kot kdajkoli prej potrebujejo prožen in samozavesten menedžment. Menedžerji morajo na novo proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Njihova naloga je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo posredovati zaposlenim. V ospredje prihaja vodenje kot tisti del menedžmenta, v katerem menedžerji – vodje dosežejo, da jim zaposleni sledijo in delujejo v zeleni smeri. Vodenje tako postaja vse pomembnejša tema številnih znanstvenikov in gurujev menedžmenta. Končni cilj pa je ustvarjanje dodane vrednosti in maksimizacija dobička. Naloga menedžerjev je, da s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi.

Javni zdravstveni zavodi so nepridobitne organizacije, ki se od pridobitnih razlikujejo v mnogih značilnostih. Zaradi temeljnih razlik med profitnimi in neprofitnimi v zasledovanju osnovnega cilja, kjer prva sledi k maksimiziranju dobička in s tem vrednosti za lastnike, pa je glavni cilj neprofitnih organizacij, v tem primeru javnih zdravstvenih zavodov, zagotavljanje zdravstvenih storitev za doseganje zadovoljstva uporabnikov ter blaginje skupnosti.

Menedžerji v zdravstvu morajo obvladovati stroške in hkrati povečevati učinkovitost dela, tako, da se kljub omejeni rasti prihodkov povečujejo kakovost, obseg in raznolikost zdravstvenih storitev. Imeti morajo multidisciplinarna znanja s področja sociologije, ekonomije, statistike, matematike, psihologije, organizacije in drugih ved. Ena od večjih slabosti javnih zdravstvenih zavodov je slabo definirano razmerje

med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta. Zdravstvenim ustanovam in s tem menedžerjem so naloženi številni cilji, ki so večkrat medsebojno protislovni, ker socialni in politični cilji pogosto niso v skladu z ekonomskimi cilji. V odsotnosti jasnih kriterijev in nedorečene odgovornosti se dozdeva, da so menedžerji v zdravstvu odgovorni številnim kategorijam. Žalostno pri vsem tem je, da so najmanj odgovorni uporabnikom, zaradi katerih zdravstveni zavodi sploh obstajajo. To pa ustvarja podlago za slabo delo, neučinkovitost in nepripravljenost na izboljšave ter povzroča manjši občutek odgovornosti menedžmenta za uspešno delovanje in rezultate poslovanja zdravstvenih zavodov.

Za zdravstveni sistem je značilno, da se menedžment v primerjavi z menedžmentom v gospodarskem sektorju ni razvijal in prilagajal novim zahtevam in izzivom dovolj hitro in kakovostno. Menedžerska znanja so bila tako povsem zapostavljena, še posebej funkcija vodenja, ki je prav v zdravstvenem sistemu, kjer je človeški faktor, njegova motiviranost in zavzetost še kako pomembna za uspešno, kakovostno in varno delo. Posledica neprofesionalizacije menedžmenta je tudi neracionalno trošenje denarja, neprimerno, avtoritativno vodenje. Pojavljajo se koruptivni odnosi na področju javnih naročil, nabave zdravil, opreme in potrošnega materiala. Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev je prva stvar, ki bi se jo lahko gospodarski menedžerji naučili od menedžerjev neprofitnih organizacij. Organizacijo namreč usmeri k delovanju.

Dejstvo je, da je profesionalen, učinkovit in uspešen menedžment danes nujen tako za poslovanje zasebnega kot javnega sektorja oziroma zdravstva. Za javni menedžment oziroma menedžment v zdravstvu je še dodatno pomembna in potrebna verodostojnost menedžmenta. To pa zaradi izjemnega javnega interesa. Za verodostojnost je potrebno lastno trdno stališče menedžerjev in zmožnost za pošteno in razumno razpravljanje z drugačnimi mnenji in stališči. Za menedžment v javnem sektorju je značilen velik vpliv politike na kadrovanje, odsotnost jasnih kriterijev za merjenje uspešnosti menedžmenta in nedorečena odgovornost ter nestimulativno nagrajevanje. Vse to bo potrebno nujno spremeniti, če bomo želeli odpreti novo zgodbo, ki bo govorila o uspešnem in učinkovitem menedžmentu v zdravstvu.

LITERATURA

1. Česen, M. (2003). Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: CTU.
2. Drucker, P. (2004). O managementu. Ljubljana: GV Založba.
3. Dunning, A. J. et. al. (2002). A Report by the Government Committee on Choices in Health Care. The Netherlands. Rijswijk: Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs.
4. Evans, R. G. (1997). Going for the gold: the redistributive agenda behind market-based health care reform. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, pp. 427–465.
5. Kramar Zupan, M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: FPUV.
6. Kramar Zupan, M. (2012). Izzivi managementa v slovenskem zdravstvu. Portorož.
7. Kramar Zupan, M. (2013). Vpliv ekonomizacije poslovanja na varnost pacienta. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto.

Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja

UDK 005.32:316.46

KLJUČNE BESEDE: vodje, organizacije, osebnostne lastnosti

POVZETEK - Na uspešnost organizacije vpliva mnogo dejavnikov. Mednje lahko štejemo vire in sredstva, s katerimi organizacija razpolaga, inovativnost, konkurenčnost, tehnologijo, opremo in še mnogo drugih. A dejstvo je, da v času gospodarske krize vedno večji pomen dobiva človek in njegov kapital. Organizacija predstavlja skupek ljudi, ki so vsakodnevno povezani v medsebojna razmerja in skupaj delujejo v smeri doseganja zastavljenih ciljev, zato lahko trdimo, da so ravno ljudje vir uspeha. Seveda pa je treba ljudi ustrezno voditi, jih spodbujati, učiti – tu pa je pomemben vodja, ki najbolj vpliva na uspešnost organizacije, usklajuje njeno delovanje in usmerja delo podrejenih ter jih s tem vodi k zelenemu cilju. Če dobro opravlja svoje delo, bo organizacija uspešna, drugače ne doseže zastavljenih ciljev in v najslabšem primeru lahko celo propade. Na vednje vodje in na način, kako ta opravlja svoje delo, vpliva njegova osebnost, njegove sposobnosti, znanje, ki si ga pridobi z ustreznim izobraževanjem, in njegove vrednote. Raziskava kaže, da se posamezniki dobro zavedajo vpliva človekove osebnosti na uspešnost vodjih in njih samih.

UDC 005.32:316.46

KEY WORDS: leaders, organisations, personality traits

ABSTRACT - Success of the organisation depends on many factors, including resources and assets owned by the company, innovativeness, competitiveness, technology, equipment, and many others. But the fact is, that in times of economic crisis, a man and his capital is becoming increasingly important. An organisation represents a group of people, who are daily connected in their mutual relations, and they work together towards achieving the set goals. Therefore, people are the ones that are crucial for success. However, people have to be guided, encouraged and taught, and here a leader has a very large impact on the organisational performance. They coordinate work of the entire organisation and direct the work of employees, leading them to the desired objective. If the leader is good at carrying out their work, the organisation will be successful; otherwise, the organisation will not reach the objectives, and in the worst case, it can even collapse. Personality, abilities, knowledge and values of the leader influence their way of conducting business. The research shows that both leaders and individuals are well aware of the impact of human personality on success.

1 Uvod

Če želimo, da bi bila organizacija uspešna, se moramo ozreti po več dejavniki, ki vplivajo na to. Med te dejavnike lahko štejemo vire in sredstva s katerimi razpolaga, inovativnost, konkurenčnost, dobra tehnologija in najnovejša oprema katero poseduje ... naštevati bi lahko v nedogled. A dejstvo je, da v času hude gospodarske krize ponovno vedno večji pomen dobiva človek in njegov kapital.

Prvi pogoj, za uspešnost organizacije je, da ji uspe doseči zastavljene cilje. Ker pa organizacija predstavlja skupek ljudi, ki so vsakodnevno povezani v medsebojna razmerja in skupaj delujejo v smeri dosege zastavljenih ciljev, lahko brez dvoma trdimo, da so ljudje tisti, ki so ključnega pomena za uspeh. Seveda pa je potrebno ljudi voditi, jim ustrezno delegirati naloge, jih spodbujati, učiti, izpopolnjevati – tu pa vajeti prevzame vodja.

Vodja ima izredno velik in pomemben vpliv na uspešnost organizacij. Usklajuje delovanje celotne organizacije in usmerja delo podrejenih ter jih s tem vodi v k železnemu končnemu rezultatu. Če je dober pri opravljanju svojega dela, bo organizacija lahko žela uspehe, v nasprotnem primeru pa se lahko zaradi slabega vodje tudi ne doseže zastavljenih ciljev in v najslabšem primeru lahko organizacija celo propade. Na njegovo vedenje in na način kako opravlja svoje delo vpliva njegova osebnost (relativno trajen način kako se človek vede, razmišlja in občuti stvari, ki se mu dogajajo), njegove sposobnosti (kakšne zmožnosti ima človek, da nekaj naredi), znanje, ki si ga pridobi z ustreznim izobraževanjem ter njegove vrednote.

Za posameznika, ki bi si želel postati vodja, je dobro, da že vnaprej pozna lastnosti in sposobnosti, ki se v tej funkciji od njega pričakujejo. Poznavanje le-teh mu omogoča, da se izpraša in ugotovi katere izmed njih že ima, oziroma katera njegova lastnost bi mu lahko predstavljala oviro. Ugotovi lahko tudi, katera izmed njegovih lastnosti oziroma sposobnosti mu pri opravljanju dela predstavlja prednost. Poznavanje le teh (tako dobrih kot tudi slabih) je torej ključnega pomena za uspeh ne le vodje, ampak slehernega posameznika.

2 Teoretična izhodišča

Dejstvo je, da osebnostne lastnosti vplivajo na to, kako se bo zaposleni znašel na delovnem mestu, kako se bo razumel z ostalimi zaposlenimi ter kako bo opravljal svoje delo. Zato pogosto delodajalci opredelijo, kakšnega človeka potrebujejo za konkretno delo in se na podlagi opazovanja ali meritev odločijo za tistega, ki vnaprej postavljenim zahtevam najbolj ustreza. Osebnostne lastnosti so sicer relativno trajne, vendar se s časom in razvojem posameznika tudi spreminjajo. Osebnost posameznika v vsakdanjem življenju opisujemo z različnimi pridevniki, ki opisujejo osebnostne lastnosti. V znanosti pa seveda obstaja mnogo definicij in teorij osebnosti. Poenostavljeno lahko rečemo, da gre za relativno stabilne vedenjske vzorce in čustveno, razumsko ter motivacijsko delovanje posameznika (<https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/OsebnostneLastnosti/>).

Osebnostne lastnosti so povezane tako s posameznikovimi načinom življenja, kot tudi s poklicnimi interesi, z izbiro poklica, poklicno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu. Na osebnostne lastnosti skušamo pogosto sklepati na podlagi opazovanja in si izoblikujemo neko predstavo, ki pa je lahko popačena ali celo napačna. Mnogi delodajalci se tega zavedajo, zato v selekcijske namene uporabljajo tudi delovni preizkus ali posebne osebnostne vprašalnike, ki dajejo objektivnejšo oceno.

2.1 Osebnostne lastnosti in vodenje

Veliki vodje nas ganejo. Navdihnejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega. Ko poskušamo razložiti zakaj so tako učinkoviti, govorimo o strate-

giji, viziji, velikih zamislih in podobnih vrlinah, ki jih pričakujejo od dobrega vodje (Goleman in sod. 2002, str. 20).

»Sposobnost za vodenje je ena najtežje opisljivih kvalitiet /.../ Vsakdo je lahko dober vodja, toda najprej je treba hoteti in nato usvojiti pravi slog in pristop« (Allan, 1989, str. 101).

Kaj sploh je vodenje? Zakaj dober vodja lahko vpliva na ljudi, zakaj jih uspe motivirati ter usmerjati k uresničevanju določenih ciljev? Zakaj pravzaprav ljudje želimo slediti vodji? Zakaj se enemu vodji le stežka podredimo, drugemu bi pa sledili na konec sveta? Odgovor so seveda osebnostne lastnosti vodje in je to stvar notranjosti - osebnosti.

Osebnost lahko definiramo kot vzorec relativno trajnih načinov in smeri človekovega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Osebnost posameznika je delno podedovana, deloma pa se izoblikuje na podlagi izkušenj, ki jih pridobiva tekom življenja. Na dolgi rok bi lahko trdili da je osebnost relativno stabilna in se je ne da bistveno spremeniti, oziroma se lahko spreminja zelo počasi, skozi obdobje več let Rozman (2000, v: Janežič, 2010 str. 15).

Zavedanje svoje osebnosti, poznavanje samega sebe, svojega značaja – nravi je odraz čustvene inteligence posameznika. Pomanjkanje le te onemogoča rast in uspeh tako posameznika, kot podjetja – in obratno (Weisinger, 2001, str. 19).

2.2 *Nepogrešljive lastnosti uspešnega vodje*

Zakaj torej želijo ljudje slediti vodji? Odgovor na vprašanje lahko najdemo v značajskih lastnostih posameznika. Ključ do uspešnega vodenja je v tem da posameznik / vodja prepozna, razvije in tudi izboljša osebnostne lastnosti, ki jih potrebuje za resnično učinkovito vodenje. To so lastnosti, zaradi katerih množica posamezniku želi slediti.

V sodobni literaturi, člankih in izobraževalnih seminarjih je zaradi zavedanja o njihovi pomembnosti vse več govora o omenjenih lastnostih. Zasledimo jih kar nekaj, ki so si med seboj bolj ali manj podobne in jih lahko združimo v 21 poglavitnih, oziroma nepogrešljivih lastnosti vodij. To so: (Maxwell, 2006, str. 15–148).

- Značaj (bodite trdni kot skala),
- Očarljivost (prvi vtis lahko zapečati vašo usodo),
- Predanost (ločuje sanjače od ljudi),
- Komunikacija (brez nje boste na poti sami),
- Sposobnost (ljudje sledijo sposobnim),
- Pogum (en pogumen človek že predstavlja večino),
- Razsodnost (proč z nerazrešenimi skrivnostmi),
- Moč osredotočenosti (bolj kot ste se sposobni osredotočiti, močnejši postanete),
- Velikodušnost (vaša sveča nič ne izgubi, kadar z njo prižgete drugo svečo),
- Dajanje pobud (če ne znate dati pobude, raje ostanite doma),
- Poslušanje (pot do srca vodi skozi ušesa),

- Navdušenje (vzljubite svoje življenje),
- Pozitiven pristop (če verjamete, da vam bo uspelo, vam bo),
- Reševanje težav (ne dovolite, da bi imeli težave s težavami),
- Odnosi (če se boste dobri razumeli z ljudmi, vam bodo sledili),
- Odgovornost (če si ne upate prijeti žoge, ne morete voditi ekipe),
- Prepričanost vase (s spretnostjo ne moremo prikriti negotovosti),
- Samodisciplina (prvi človek, ki ga boste vodili ste vi),
- Uslužnost (če želite napredovati, najprej poskrbite za druge),
- Učljivost (če želite voditi, se morate nenehno učiti) in
- Vizija (dosežete lahko le to, kar lahko vidite).

Če na kratko povzamemo vse našete lastnosti, hitro ugotovimo, da le-te posedujemo tudi sami, seveda pa so nekatere izražene bolj ... spet druge manj. Prav zato je pomembno, da, v kolikor se znajdemo na vodilnem delovnem mestu, smo zmožni presoditi katere lastnosti nam morda primanjkuje. Le tako se lahko kot vodja ustrezno razvijamo in poskrbimo za zadovoljstvo in uspeh nas, organizacije in slehernega zaposlenega.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je prikazati, katere osebnostne lastnosti od uspešnega vodje pričakujejo študenti 1. letnika magistrskega študijskega programa na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. Glavni cilj raziskave pa je odgovoriti na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako pomembne se zdijo posamezne osebnostne lastnosti dobrega vodje študentom FPUV?
2. Katera lastnost je najvišje ocenjena s strani študentov (se jim zdi zelo pomembna)?
3. Katera lastnost je najnižje ocenjena s strani študentov (se jim zdi zelo nepomembna)?
4. Katere izmed osebnostnih lastnosti (oziroma kako močno izražene) ima njihov vodja?
5. Katere izmed osebnostnih lastnosti (oziroma kako močno izražene) imajo oni sami?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Metoda dela, ki smo jo uporabili v teoretičnem delu, temelji na analizi in preučevanju strokovne literature različnih avtorjev s področja človeške osebnosti in njegovih osebnostnih lastnosti, ter vodenja. Uporabili smo tudi deskriptivno metodo, s katero smo primerjali različna dognanja različnih avtorjev in opisovali dejstva in značilnosti, ki se nanašajo na osebnostne značilnosti slehernega posameznika. Na koncu bomo z metodo analize in sinteze prikazali rezultate in ugotovitve same raziskave, v kateri bo uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, saj bomo podatke zbirali z anketnim vprašalnikom, v katerem bodo vprašanja zaprtega tipa.

3.4 Opis instrumenta

Za merski instrument v raziskovalni nalogi smo izbrali anketni vprašalnik zaprtega tipa. Izdelali smo spletni vprašalnik s pomočjo spletnega orodja I-ka.si in ga poslali na elektronske naslove vprašancev. S tem načinom anketiranja je bila vsem zagotovljena anonimnost pri izpolnjevanju vprašalnika, ki v veliki meri vpliva na objektivnost odgovorov.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 9 vprašanj, od sta prva dva vprašanja demografska, saj zajemata spol in starost anketiranca. Naslednje (tretje) vprašanje se nanaša na status zaposlitve anketiranca, naslednje na zadovoljstvo z njegovo zaposlitvijo in z nadrejenim. Pri zadnjih vprašanjih anketiranci izražajo stopnjo pomembnosti, oziroma izraženosti posamezne osebnostne lastnosti (navedenih je 21 osebnostnih lastnosti), ki naj bi jih imel pri šestem vprašanju dober vodja, pri sedmem vprašanju njihov vodja in pri devetem vprašaju oni sami.

Za izražanje stopnje pomembnosti, oziroma izraženosti posameznih osebnostnih lastnosti imajo vprašani na voljo petstopenjsko lestvico. Na ponujeni lestvici anketiranci po svojem mnenju ocenijo pomembnost oziroma stopnjo izraženost posamezne osebnostne lastnosti:

- 1 = zelo nepomembno oziroma sploh ni izražena,
- 2 = nepomembno oziroma redko izražena,
- 3 = niti nepomembno niti nepomembno oziroma občasno izražena,
- 4 = pomembno oziroma izražena
- 5 = zelo pomembno oziroma zelo izražena.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je usmerjena na vse študente 1. letnika izrednega študija (2. stopnje) smer Poslovna ekonomija na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. Vsak študent predstavlja vzorčno enoto. Ker vzorčne enote niso izbrane slučajno, govorimo o ne-verjetnostnem vzorčenju. V omenjenem letniku je 19 študentov in vsi so bili vključeni v raziskavo.

4 Rezultati

Na anketne vprašalnike je odgovorilo 13 od 19 študentov 1. letnika magistrskega študija Fakultete za poslovne in upravne vede Novo mesto, kar predstavlja 68,4 % vprašanih. V raziskavi sodelovalo 54 % žensk in 46 % moških. Velika večina anketiranih (43 %) starih od 26-30 let. Z 29 % jim sledi starosta skupina od 31 - 35 let. Najmanj (po 7 %) pa je starih od 36 -40 let in tistih nad 40 let. Več kot polovica anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas (53 %). Z 20 % jim sledijo zaposleni za določen čas in tisti s statusom študenta. Brezposelnih je 7 %, po pogodbi pa ne dela nihče. Točno polovica vprašanih (50 %) je s svojo trenutno zaposlitvijo zadovoljna, takoj za njimi (s kar 40 %) so tisti, ki so s svojo zaposlitvijo zelo zadovoljni, samo 10 % pa se jih ni moglo opredeliti, oziroma niso ne zadovoljni, ne nezadovoljni. Zelo podobne rezultate smo dobili, ko smo zaposlene vprašali ali so zadovoljni s svojim nadrejenim. Kar 60 % jih je zadovoljnih, z 20 % pa sledijo tisti, ki so zelo zadovoljni in tisti, ki svoje mnenje ohranjajo na nevtralni sredini (niti zadovoljen niti nezadovoljen).

V nadaljevanju so morali anketiranci oceniti kako pomembe se jim zdijo posamezne osebnostne lastnosti dobrega vodje. Lastnosti so ocenjevali z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 - zelo nepomembno, 2 - nepomembno, 3 - Niti nepomembno niti pomembno, 4 - pomembno, 5 - zelo pomembno.

Iz tabele 1 je razvidno da sta zelo pomembni lastnosti uspešnega vodje po mnenju anketiranih študentov komunikacija in odgovornost (obe so ocenili s povprečno oceno 4,9), kar pomeni da je omenjeni trditvi kot zelo pomembni izbralo več ko 90 % vseh vprašanih). Najmanjšo oceno pa so pripisali očarljivosti, saj se je pri njej kar 36 % vprašanih odločilo za nevtralni odgovor. Na splošno lahko iz vseh povprečnih ocen posameznih lastnosti ugotovimo, da anketirani menijo, da so pomembne, saj je večina povprečnih vrednosti 4 in več.

Na vprašanje, katero izmed omenjenih osebnostnih lastnosti ima po mnenju anketirancev najbolj izraženo njihov vodja, je najvišje ocenjena osebnostna lastnost »prepričanost vase« (povprečna ocena 4,8). Kar 75 % vseh anketiranih je odgovorilo, da je omenjena lastnost pri njihovih nadrejenih zelo izražena. Najnižjo vrednost pa je zasedla lastnost »razsodnost« (povprečna ocena 3,4), saj je kar 50 % anketiranih ocenilo, da je pri njihovih nadrejenih izražena le občasno.

Naslednje vprašanje je anketirance spraševalo, ali so tudi sami na vodilnem delovnem mestu, oziroma so nekomu vodja. Kar 38 % anketirancev tudi samih na vodilnem mestu, oziroma je njihova narava dela takšna, da nekomu predstavljajo vodjo. Zadnje vprašanja se je nanašalo na osebnostne lastnosti, za katere anketirani menijo, da jih imajo sami. Najvišje sta ocenjeni 2 osebnostni lastnosti. To sta »poslušanje« in »odgovornost« za kateri anketirani menijo, da so pri njih izražene najbolj, saj je njuna povprečna ocena 4,6. Najslabše pa je ocenjena »očarljivost«, saj 8 % meni, da pri njih sploh ni izražena.

Tabela 1: Pomembnost osebnostnih lastnosti dobrega vodje

<i>Kako pomembne se vam zdijo posamezne lastnosti dobrega vodje? (Lastnost ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1-zelo nepomembno, 2-nepomembno, 3-niti nepomembno niti pomembno, 4-pomembno, 5-zelo pomembno)</i>							
<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>						<i>Pov.</i>
	1 – zelo nepomembno	2 - nepomembno	3 - niti nepomembno niti pomembno	4 - pomembno	5 - zelo pomembno	Skupaj	
Značaj	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (67 %)	4 (33 %)	12 (100 %)	4.3
Očarljivost	0 (0 %)	2 (18 %)	4 (36 %)	4 (36 %)	1 (9 %)	11 (100 %)	3.4
Predanost	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (36 %)	7 (64 %)	11 (100 %)	4.6
Komunikacija	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (9 %)	10 (91 %)	11 (100 %)	4.9
Sposobnost	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (27 %)	8 (73 %)	11 (100 %)	4.7
Pogum	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (9 %)	6 (55 %)	4 (36 %)	11 (100 %)	4.3
Razsodnost	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (55 %)	5 (45 %)	11 (100 %)	4.5
Moč osredotočenosti	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (82 %)	2 (18 %)	11 (100 %)	4.2
Velikodušnost	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (27 %)	6 (55 %)	2 (18 %)	11 (100 %)	3.9
Dajanje pobud	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (36 %)	7 (64 %)	11 (100 %)	4.6
Poslušanje	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (36 %)	7 (64 %)	11 (100 %)	4.6
Navdušenje	0 (0 %)	1 (9 %)	3 (27 %)	5 (45 %)	2 (18 %)	11 (100 %)	3.7
Pozitiven pristop	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (64 %)	4 (36 %)	11 (100 %)	4.4
Reševanje težav	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (40 %)	6 (60 %)	10 (100 %)	4.6
Odnosi	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (27 %)	8 (73 %)	11 (100 %)	4.7
Odgovornost	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (10 %)	9 (90 %)	10 (100 %)	4.9
Prepričanost vase	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (9 %)	6 (55 %)	4 (36 %)	11 (100 %)	4.3
Samodisciplina	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (45 %)	6 (55 %)	11 (100 %)	4.5
Uslužnost	0 (0 %)	1 (9 %)	2 (18 %)	5 (45 %)	3 (27 %)	11 (100 %)	3.9
Učljivost	0 (0 %)	1 (9 %)	0 (0 %)	5 (45 %)	5 (45 %)	11 (100 %)	4.3
Vizija	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (27 %)	8 (73 %)	11 (100 %)	4.7

Na osnovi dobljenih rezultatov naše raziskave lahko podamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so glavni cilj naše raziskave:

1. Kako pomembne se zdijo posamezne osebnostne lastnosti dobrega vodje študentom FPUV?

Študenti so osebnostne lastnosti, ki jih pričakujejo od dobrega in uspešnega vodje ocenili precej kritično. Povprečna oceno vseh 21 osebnostnih lastnosti znaša 4,4, kar pomeni, da so študenti mnenja, da je za uspešno in učinkovito vodenje zelo pomemben skupek vseh lastnosti. Le te so bile visoko ocenjene v skoraj 81%.

2. Katera lastnost je najvišje ocenjena s strani študentov (se jim zdi zelo pomembna)?

Najvišje sta ocenjeni kar dve lastnosti. To sta komunikacija in sposobnost. Njuna povprečna ocena je 4,9, kar pomeni, da ju je kot z najvišjo oceno (5 – zelo pomembno) ocenilo več ko 90% anketiranih.

3. *Katera lastnost je najnižje ocenjena s strani študentov (se jim zdi zelo nepomembna)?*

Najnižje ocenjena očarljivost, za katero je 18 % anketiranih mnenja, da je nepomembna. To je tudi razlog na se je s povprečno ocena 3,4 znašla na dnu.

4. *Katere izmed osebnostnih lastnosti (oziroma kako močno izražene) ima njihov vodja?*

Njihov vodja ima izražene vse izmed 21 osebnostnih lastnosti. Najbolj prepričanost vase (ocena 4,8) in najmanj razsodnost (ocena 3,4).

5. *Katere izmed osebnostnih lastnosti (oziroma kako močno izražene) imajo oni sami?*

Tudi sami imajo izražene vse lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja. Najbolj poslušanje in odgovornost (povprečna ocena 4,6), najmanj pa očarljivost (3,5).

Odgovori na raziskovalna vprašanja so pokazali, da se študenti 1. letnika magistrskega študija Fakultete za poslovne in upravne vede Novo mesto zelo dobro zavedajo kako pomembne so osebnostne lastnosti vodij in kako močan vpliv imajo tako na posameznika kot na organizacijo. Rezultati ankete nakazujejo, da od svojega vodja pričakujejo veliko, zavedajo pa se tudi katere lastnosti posedujejo sami ter v kakšni meri.

5 Razprava

Anketni vprašalnik je bil posredovan študentom 1. letnika izrednega študija smer poslovna ekonomija na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto, kar pomeni da ga je skupno prejelo 19 študentov. Rešilo ga je 13 študentov, kar predstavlja 68,4 %. Od tega 46 % moških in 54 % žensk. V sklopu demografskih podatkov smo ugotovili, da je največji delež študentov (kar 43 %) starih med 26 in 30 let. Z 29 % jim sledi starostna skupina od 31 do 35 let, nato starostna skupina do 25 let (14 %), na repu pa sta izenačeni skupini 36 do 40 let in nad 40 let – obe po 7 %. Več kot polovica anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas (53 %). Z 20 % jim sledijo zaposleni za določen čas in tisti s statusom študenta. Brezposelnih je 7 %, po pogodbi pa ne dela nihče.

Pri vprašanju, ki se je nanašalo na zadovoljstvo anketirancev z njihovo trenutno zaposlitvijo, so bili avtomatično izključeni tisti, ki so pri vprašanju o zaposlitvenem statusu opredelili kot brezposelni in študenti. Pozitivno pa preseneti rezultat, da je 50 % zaposlenih s svojo zaposlitvijo zadovoljna, kar 40 % jih je zelo zadovoljnih, 10 % je izbralo nevtralno sredino, nihče pa ni nezadovoljen ali celo zelo nezadovoljen.

Glede na zadovoljstvo o zaposlitvi so skoraj pričakovani dokaj dobri rezultati tudi pri zadovoljstvu z nadrejenimi. Izbrani so bili enaki odgovori, le odstotek porazdelitve se je malenkostno spremenil. Kar 60 % jih anketiranih je s svojim nadrejenim zadovoljnih, z 20 % pa sledijo tisti, ki so zelo zadovoljni in tisti, ki svoje mnenje ohranjajo na nevtralni sredini (niti zadovoljen niti nezadovoljen). Tudi tu nihče ni nezadovoljen ali celo zelo nezadovoljen.

V naslednjih vprašajih so se anketirani študenti poglobili v osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel dober in uspešen vodja. Navedenih je bilo 21 ključnih osebnostnih lastnosti dobrega vodje, ki so jih morali oceniti po pomembnosti in tudi po stopnji izraženosti omenjenih lastnostih tako pri svojih nadrejenih, kot tudi pri sebi. Ocenjevali so s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer je 1 pomenilo zelo nepomembno ali sploh ne izraženo osebnostno lastnost, 5, pa je bilo njeno izrazito nasprotje.

Kot zelo pomembni osebnostni lastnosti, ki jih anketirani študenti pričakujejo od vodje sta bili izpostavljeni komunikacija in odgovornost. Dobili sta povprečno oceno 4,9, saj ju je kot zelo pomembno izbralo več kot 90 % anketirancev. S povprečno oceno 4,7 sledijo sposobnost, odnosi in vizija ... kot najmanj pomembno pa so z oceno 3,4 ocenili očarljivost. Če pogledamo povprečno oceno vseh 21 osebnostnih lastnosti vidimo, da je ocena dokaj visoka, saj znaša 4,4, kar pomeni, da so študenti mnenja, da so za uspešno in učinkovito vodenje zelo pomemben skupek vseh lastnosti.

Na vprašanje, katere izmed omenjenih osebnostnih lastnosti ima po mnenju anketirancev najbolj izražene njihov vodja, je kar 75 % vseh anketiranih odgovorilo, da je to prepričanost vase. Najnižjo vrednost pa je s povprečno oceno 3,4 zasedla lastnost »razsodnost«, saj je kar 50 % anketiranih ocenilo, da je pri njihovih nadrejenih izražena le občasno. Povprečna ocene vseh 21 lastnosti, ki jih anketirani opazijo pri svojem nadrejenem znaša 4,0; kar pomeni, da izražajo vse od potrebnih lastnosti, a v manjši meri, kot bi to od njih pričakovali njihovi zaposleni.

Odstotek študentov, ki so tudi sami na vodilnem delovnem mestu – so nekomu vodja je dokaj visok, saj so rezultati pokazali, da je kar 38 % anketirancev tudi samih na vodilnem mestu, oziroma je njihova narava dela takšna, da nekomu predstavljajo vodjo.

V zadnjem vprašanju smo želeli izvedeti katere izmed lastnosti dobrega in uspešnega vodje anketiranci menijo, da imajo tudi sami in v kakšni meri so le-te izražene pri njih. Od vseh 21 osebnostnih lastnosti, ki so jih ocenjevali pri sebi, se je izkazalo, da je skoraj 81 % le-teh dobilo povprečno oceno 4 in več. Na samem vrhu sta tako izenačeni poslušanje in odgovornost z oceno 4,6, na repu pa je z oceno 2,5 očarljivost saj 8 % anketiranih meni, da ta lastnost pri njih sploh ni izražena. Povprečna ocena vseh 21 lastnosti in njihove izraženosti, v primeru anketiranih študentov znaša pohvalnih 4,2.

6 Zaključek

Želeli smo predstaviti osebnostne lastnosti oziroma voditeljske sposobnosti, ki so v 21. stoletju ključnega pomena, če želimo biti uspešni, prepoznavni se pravi boljši od drugih. Na osnovi preučevanja strokovne literature s področja osebnosti, osebnostnih lastnosti in vodenja smo poiskali različne definicije in opredelili ključne. Različni avtorji se v strokovni literaturi poslužujejo različnih definicij človeške osebnosti, osebnostnih lastnosti in vodenja. Za osebnost človeka lahko z gotovostjo trdimo, da jo gradi več različnih lastnosti. Osebnostne lastnosti so sicer relativno trajne,

vendar se s časom in razvojem posameznika tudi spreminjajo. Osebnost posameznika v vsakdanjem življenju opisujemo z različnimi pridevniki, ki opisujejo osebnostne lastnosti. V znanosti pa seveda obstaja mnogo definicij in teorij osebnosti. Poenostavljeno lahko rečemo, da gre za relativno stabilne vedenjske vzorce in čustveno, razumsko ter motivacijsko delovanje posameznika. Vodenje bi najenostavneje lahko opredelili kot motiviranje ljudi. Pojem vodenje pravzaprav predstavlja sposobnost vplivanja, spodbujanja ter usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem. Je umetnost, kajti vedno vodimo ljudi, ki jih opredeljuje njihova osebnost. Od vodenja je pravzaprav odvisno vse, tako uspeh kot tudi polom, če vodenje ni bilo uspešno.

V sodobni literaturi, člankih in na izobraževalnih seminarjih je zaradi zavedanja pomembnosti človeka kot osnovne gonilne sile organizacije vse več poudarka na njegovih osebnostnih lastnostih. Zasedimo jih kar nekaj, ki so si med seboj bolj ali manj podobne in jih lahko združimo v 21 poglavitnih, oziroma nepogrešljivih lastnosti vodij. To so: značaj, očarljivost, predanost, komunikacija, sposobnost, pogum, razsodnost, moč osredotočenosti, velikodušnost, dajanje pobud, poslušanje, navdušenje, pozitiven pristop, reševaje težav, odnosi, odgovornost, prepričanost vase, samodisciplina, uslužnost, učljivost in vizija. Dobro je, da se človek pozna in ve kakšne lastnosti ima, da se lahko temu primerno odloči za poklic in delovno mesto, ki najbolj ustreza njegovi osebnosti. V kolikor namreč izbere delovno mesto, ki ustreza njegovi osebnosti, bo imel zaradi tega večje možnosti za doseganje uspehov. Različnih osebnosti svojih zaposlenih pa se morajo zavedati tudi vodje, saj poznavanje različnih karakteristik človekove osebnosti in razumevanje dejstva, da so si ljudje med seboj zelo osebnostno različni, bistveno pripomore k boljšem razumevanju, usmerjanju ljudi in k dodeljevanju zaposlenih na njim ustrezna delovna mesta in posledično tudi uspešnost podjetja.

Kljub temu, da se dobro zavedamo svojih lastnosti (ne glede na to ali smo na vodilnem delavnem mestu ali nas vodijo drugi), ne smemo nikoli zaspasti na lovorikah. Zavedanje, da moramo svoje vrline vedno nadgrajevati, saj nas v času močne konkurence in v času gospodarskega boja za obstanek lahko hitro prehitijo nekdo, ki je na izzive osebnega in poslovnega življenja pripravljen bolj kot smo morda sami.

LITERATURA

1. Allan, J. (1989). Kako razviti osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram.
2. Goleman, D. (2002). Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. Janežič, A. (2010). Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
4. Maxwell, J. C. (2006). 21 nepogrešljivih lastnosti vodje . postanite človek, ki mu bodo drugi želeli slediti. Ljubljana: Lisac & Lisac.
5. Weisinger, H. (2001). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi. Neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram.
6. ZRSZ e-svetovanje: Osebnostne lastnosti (2016). Spletna stran: <https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/OsebnostneLastnosti>.

Metode in tehnike selekcije zaposlenih v zdravstveni negi

UDK 614.253.5+005.95

KLJUČNE BESEDE: zdravstvena nega, zaposleni, izbira

POVZETEK - Zdravstvo je zelo specifično področje in zdravstvene ustanove se vse bolj zavedajo, da so človeški viri v njihovi organizaciji zelo pomemben faktor, saj je z izkušnjami in specifičnim znanjem zelo dragocen in zato težko zamenljiv. Ustrezne delavce je težko pridobiti ali izučiti v kratkem času, zato je enako pomembno, kot pri pridobivanju novih delavcev, da obstoječe izučene zaposlene obdržimo v organizaciji. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave, v kateri smo zaposlene v zdravstvu povprašali o njihovih izkušnjah z izbiro ter o njihovem pogledu na izbiro delavcev v njihovih delovnih organizacijah.

UDC 614.253.5+005.95

KEY WORDS: health care, employees, selection

ABSTRACT - Health care institutions are becoming increasingly aware that human resources are a very important factor for their organisation, since their particular experience and specific knowledge are very valuable and, consequently, can not be substituted. These positions require both specific skills as well as experience. Human resources of a desired quality are difficult to obtain and/or train in the short term; therefore, the same attention as given to attracting new personnel, must be given to ensuring that the existing, trained personnel remains in the organisation. In this paper, we examined the literature on methods and techniques of personnel selection, and supported it with a questionnaire targeting specific personnel in the health sector, asking them about their experience and their view on the personnel selection.

1 Uvod

Podjetja se v današnjem času vse bolj zavedajo, da so človeški viri v organizaciji zelo pomemben faktor, tudi zdravstvo ni izjema. Ker je zdravstvo specifično področje, je kader z izkušnjami in specifičnim znanjem dragocen in posledično težko zamenljiv. Za določeno delovno mesto so potrebna tako specifična znanja, kot tudi izkušnje.

Kader, ki bi imel omenjeni kvaliteti je težko pridobiti ali izučiti v kratkem času, zato je enaka pozornost, kot velja pri pridobivanju novih kadrov, pomembna tudi pri skrbi, da obstoječi, izučeni kader obdržimo v organizaciji.

V teoretičnem delu smo preučili literaturo o metodah in tehnikah selekcije kadrov, le to pa podkrepili z anketnim vprašalnikom, kjer smo sošolce in sodelavce, ki so specifični kader v zdravstvu, povprašali o njihovih izkušnjah z izbiro na delovno mesto ter o njihovem pogledu na izbiro kadrov v delovnih organizacijah.

2 Teoretični del

Poznamo več različnih imenovanj in definicij o planiranju kadrov. Beseda kader izhaja iz francoske besede CADRE in pomeni osnovni sestav načrtno šolanih delavcev (Glavan, 1988, v Poplatnik, 2008). Florjančič planiranje kadrov opisuje kot sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ki pa se prilagaja glede na spreminjajoče pogoje poslovanja organizacij in individualnih potreb posameznika. (Florjančič, 2004, v: Poplatnik, 2008, str. 9). Zaposlovanje je proces planiranja, pridobivanja in usposabljanja ljudi, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnosti. (Lipičnik, 1997, v: Ličen, 2002). Najprej organizacija poskuša določiti koliko in kakšne ljudi potrebuje za delo, nato jih izbere in skrbi za njihov nadaljnji razvoj. Le to imenujemo zaposlovanje v širšem smislu (Lipičnik, 1997, v: Ličen, 2002). V nadaljevanju pa bom opisal najpogostejše primere zaposlovanja v ožjem smislu, zgolj pridobivanje kadrov. Dandanes je prijavi na delovno mesto zelo veliko, kadre se lahko privablja na različne načine. O internem pridobivanju govorimo, kadar primernega kandidata za prosto delovno mesto iščemo med že zaposlenimi. Eksterno pridobivanje kadrov pa uporabljajo predvsem organizacije, ki povečujejo število zaposlenih in kadre iščejo zunaj delovne organizacije (Ivanuš-Bizjak, 1998, v: Želimorski, 2015). Do procesa selekcije pride vedno, kadar je za določeno delovno mesto prijavljenih več kandidatov. Managerji se morajo na podlagi rezultatov različnih metod selekcije odločiti, kateri kandidati imajo ustrezne spretnosti, sposobnosti in znanja za predvideno delovno mesto (Novak, 2008). Pred uporabo specifičnih metod selekcije, najprej izločimo vse prijave, ki niso veljavne. To običajno pomeni, da niso popolne ali da niso prispеле pravočasno. V naslednji fazi izločimo vse kandidate, ki ne izpolnjujejo razpisnih pogojev (Mihalič, 2006). Organizacije pri izbiranju kadrov najpogosteje uporabljajo intervju, teste, zdravniške preglede, poskusno delo itd. Zaposlitveni intervju Svetlik in Zupanova definirata kot sistematično in nadzirano ustno izmenjavo informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev, z namenom da delodajalec po v naprej določenih merilih ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela, in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katerega se zanima (Svetlik in Zupan, 2009). Z intervjujem si delodajalci olajšajo pot odločitve o primernosti določenega kandidata za delo na specifičnem delovnem mestu. Z njim tudi vidijo, kako se kandidati vedejo pod stresom in sposobnost delanja z drugimi. Zaposlitveni testi predstavljajo mehanizem za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznika (DeNisi in Griffin, 2005, v: Novak, 2008). S testom dobimo rezultate posameznika, ki jih lahko primerjamo z rezultati ostalih kandidatov v enakih situacijah. Da lahko teste uporabimo v praktične namene, pa morajo vsebovati karakteristike zanesljivosti, veljavnosti, objektivnosti in občutljivosti (Novak, 2008). Zdravniški pregled je običajna, in razen v posebnih okoliščinah, nujna stopnja izbirnega postopka. Ker je tudi drag, se na pregled pošlje le kandidate, za katere smo se že odločili, da so primerni za organizacijo (Svetlik in Zupan, 2009). Če je ustreznih kandidatov več, nam zdravniški pregled včasih poma-

ga pri končni izbiri, saj lahko razkrije določene zdravstvene težave, ki nam jih kandidati lahko prikrivajo (Novak, 2008). Priporočila nam razkrivajo, kaj o prosilcu zaposlitve za določeno delovno mesto meni tretja oseba, ki je le to priporočilo napisala (Keenan, 1995, v Želimorski, 2015). Priporočilo se v tujini razume tudi kot dodatna varovalka, ali je kandidat pri prejšnjem delodajalcu svoje delo opravljal korektno, in ni bil odpuščen (Miglič in Vukovič, 2006). Poskusno delo je obdobje na začetku delovnega razmerja, katerega namen je ugotoviti, ali delavec s formalno izobrazbo in usposobljenostjo, in zahtevanimi delovnimi izkušnjami, ustreza pričakovanjem delodajalca v zvezi s potrebami delovnega mesta (Teržič, 2006, v Lukavecki, 2010). V zdravstvu poskusno delo veliko uporabljamo, ker lahko tako delodajalec popravi napako pri izbiri nepravilnega kandidata (Novak, 2008). Poleg najpogostejših tehnik izbire lahko delodajalec uporabi katero drugo. Izbira lahko med testi, ocenjevalnimi centri, grafologijo, astrologijo itd. V zadnjem času selekcijo in izbiro delodajalec večkrat prepusti tudi zunanjemu izvajalcu (Velam, 2002). Ko kandidat za prosto delovno mesto pride skozi postopek izbire in selekcije, pride do podpisa pogodbe o zaposlitvi (Želimorski, 2015). Pred podpisom pogodbe ima delodajalec dolžnost, da seznaní kandidata z delom, pogoji dela in pravicami v povezavi z opravljanjem dela (Hren in drugi, 2014, v Želimorski, 2015). Pogodba je veljavna šele, ko jo podpišeta obe strani, delodajalec in delojemalec. Tu se začne nova stran odnosov, kako obdržati delavca, oziroma delavec delodajalca (Lipičnik, 1994).

3 Metodologija

Raziskava je bila opravljena novembra 2016 s pomočjo internetnega vprašalnika na spletnem ponudniku Ika.si.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen je preučiti tehnike pridobivanja in selekcije kadra v zdravstvu. Cilji raziskave so:

- pridobiti mnenje zaposlenih v zdravstvu o načinu pridobivanja službe v njihovem delovnem okolju;
- ugotoviti, na kakšen način so anketirani dobili službo;
- raziskati, na kakšen način bi anketirani pridobivali nove kadre.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi preučevanega problema smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katere tehnike in metode uporabljajo v delovnem okolju anketiranih?
- Na kakšen način so anketirani dobili službo?
- Na kakšen način bi oni zaposlili nove kadre?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodi dela. Uporabljena je bila deskriptivna metoda in metoda anketiranja. Na podlagi zbranih primarnih in sekundarnih virov je bil za potrebe empiričnega dela oblikovan anketni vprašalnik. Primarni viri so bili pridobljeni z vprašalnikom, ki je bil dostopen in analiziran na spletnem ponudniku www.lka.si.

3.4 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi pregleda literature. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na demografske podatke anketiranih (spol, starost, stopnja izobrazbe, položaj zaposlenega v organizaciji in področje dela). Drugi sklop vprašanj se je nanašal na anketirane, kakšne so njihove izkušnje s pridobivanjem novih sodelavcev. Ta sklop so izpolnjevali zgolj zaposleni. Tretji sklop vprašanj se je nanašal na mnenje anketiranih – na kak način bi oni pridobili nove sodelavce, ter predloge, kako pridobiti kvaliteten kader v delovno sredino.

3.5 Opis vzorca

Vzorec, ki smo ga zajeli je vseboval 72 anketiranih. V anketi so sodelovali nekdanji in sedanji študenti FZV Novo mesto. Raziskava je potekala preko spletnega anketnega vprašalnika in sicer smo spletno povezavo do ankete posredovali kontaktom preko spletne pošte ter povezavo objavili na družabnem omrežju Facebook v interni skupini UC in NMP Krško in Brežice. Anketa je bila anonimna.

3.6 Opis obdelave podatkov

Anketiranje je potekalo od 8.11.2016 do 12.11.2016. Podatke smo računalniško obdelali s pomočjo ponudnika anketnih storitev lka.si in jih numerično predstavili v nadaljevanju. Vsi anketirani so v raziskavi sodelovali prostovoljno. Vsem anketiranim je bila zagotovljena anonimnost tako, da so vprašalnik izpolnili preko spleta.

4 Rezultati

Anketo je pravilno rešilo 72 anketiranih, od tega je bilo 75 % žensk in 25 % moških. Po starostni strukturi pa je bilo največ anketiranih (72 %) starih med 21 in 30 let. Sledijo stari med 31 in 40 let (21 %). Glede na stopnjo izobrazbe ima večina anketiranih (64 %), dokončano visoko šolo oz. 1. bolonjsko stopnjo, sledijo anketirani s srednješolsko izobrazbo (26 %), 2. bolonjsko stopnjo pa ima dokončano 10 % anketiranih. Največ anketiranih (56 %) je zaposlenih na zelo specifičnih delovnih mestih v zdravstvu, kot so intenzivna terapija, nujna medicinska pomoč, triaža, patronaža

itd., sledijo zaposleni v osnovno specifičnem zdravstvu (33 %), 8% anketiranih je nezaposlenih, 3 % anketiranih pa ne dela v zdravstvu.

V sklopu vprašalnika, ki se je nanašal zgolj na zaposlene, nas je zanimala funkcija zaposlenih. 10% anketiranih so vodje ali namestniki vodje v organizaciji / oddelku / skupini. 51 % anketiranih meni, da v njihovi organizaciji zaposlujejo enkrat letno ali redkeje, sledijo anketirani, ki menijo, da v njihovi organizaciji zaposlujejo nekajkrat letno (35 %), mesečno pa po mnenju anketiranih zaposlujejo v 6 % organizacij. Dobra četrtina (29 %) anketiranih meni, da v njihovi organizaciji zaposlujejo z razpisom in poskusnim delom, 27 % anketiranih meni, da imajo pri zaposlovanju prednost osebe, ki so se izkazale na praksi ali kot pripravniki, 23 % anketiranih meni, da imajo pri zaposlovanju največjo vlogo veze in poznanstva, 12 % anketiranih meni, da se zaposluje iz rezerv znotraj organizacije, 9 % anketiranih pa meni, da pri njih zaposlujejo z razpisom brez poskusnega dela. Več kot dve tretjini (67 %) anketiranih je svojo zadnjo zaposlitev dobilo s prijavo na razpis, 16 % anketiranih je poklical delodajalec, na podlagi priporočil, 6 % anketiranih so zaposlitev našli sorodniki oziroma prijatelji, 5 % anketiranih pa je bilo prerazporejenih iz drugega delovnega mesta znotraj organizacije. Kot druge načine zaposlovanja pa so anketirani navedli še predhodno štipendiranje s strani delodajalca, zaposlitev po pripravništvu in usposabljanje preko centra za socialno delo, ki mu je sledila zaposlitev. Organizacije so za zaposlitev anketiranih v največjem odstotku izbrale naslednje tehnike: zdravniški pregled (92 %), poskusno delo (70 %), intervju (66 %), preverjanje pri prejšnjem delodajalcu (19 %), motivacijsko pismo (12 %), preverjanje znanja (10 %). Od drugih tehnik so anketirani navedli še priporočilo in prostovoljno delo. Glede na pomembnost določene tehnike za izbiro kadra v zdravstvu so anketirani kot najbolj pomembno navedli poskusno delo in zdravniški pregled (97 %), sledijo pa intervju (93 %), psihofizično testiranje (81 %), preverjanje znanja (70 %), preverjanje pri prejšnjem delodajalcu (55 %) in motivacijsko pismo (35 %). Mnenje o pridobitvi bolj kakovostnega kadra na razpisih je zelo deljeno, malo več kot polovica (52 %) jih meni, da ne bi mogli pridobiti boljšega kadra. Anketirani, ki so odgovorili, da bi lahko pridobili kvalitetnejši kader bi to storili s preverjanjem kandidata, s poskusnim delom, z možnostjo odpuščanja neustreznega kadra, z zaposlovanjem kandidatov, ki nimajo vez, s podrobnejšimi informacijami, dalj časa trajajočimi razpisi in razgovori. Slednje dodatno potrjuje tudi odgovor na vprašanje o tem, ali bi nadrejeni morali nameniti več časa postopku izbire kandidata. Kar 91 % anketiranih je odgovorilo z da. 84 % anketiranih je tudi menilo, da bi morali nadrejeni nameniti več pozornosti, da kakovosten kader obdrži v organizaciji. Predlagali so višje plače, dodatke pri plači, napredovanja, korekten odnos, upoštevanje mnenj zaposlenih, poudarek na zadovoljstvu zaposlenih, stimulacije z izobraževanji, prilagodljiv in dober urnik, stimulacijo, motivacijo, pohvale, nagrajevanje dobrih delavcev in redne sestanke.

5 Razprava

Z raziskavo smo pridobili mnenje anketiranih o načinu pridobivanja službe v njihovem delovnem okolju, kako so oni pridobili službo in na kakšen način bi oni pridobivali nove sodelavce. Anketni vprašalnik je začelo reševati 137 ljudi, končalo pa ga je 72, ki smo jih tudi vključili v analizo. Anketni vprašalnik je pravilno izpolnilo 18 moških in 54 žensk, od tega največ mladih ljudi med 20 in 31 let. To tudi ustreza populaciji, ki je imela dostop do ankete. Prevladujejo anketirani s končano visokošolsko izobrazbo, sledijo pa anketirani s končano srednješolsko izobrazbo. Največ anketiranih dela v zelo specifičnem zdravstvu (56 %), sledijo zaposleni v osnovnem specifičnem zdravstvu (33 %), nezaposleni (8 %), ki so izpustili drugi sklop anketnega vprašalnika, in zaposleni v nezdravstveni dejavnosti (3 %). Sedem anketiranih (10 %) so vodje/ nadomestni vodje oddelkov/ skupin oziroma organizacij. Večina anketiranih (56 %) se z zaposlovanjem zdravstvenih delavcev srečuje enkrat letno ali redkeje, 38 % nekajkrat letno, mesečno pa 6 %. Take rezultate smo lahko predvideli, saj je bilo med anketiranimi veliko sošolcev in sodelavcev, ki kot pripravniki krožijo po različnih oddelkih. Z analizo anketnega vprašalnika smo ugotovili, da slaba tretjina anketiranih meni, da v njihovi organizaciji izberejo ustrezne kandidate za delovno mesto s pomočjo razpisa, poskusnega dela, prednost pa imajo tudi osebe, ki so se predhodno izkazale na praksi ali kot pripravniki. Med vsemi možnostmi zelo izstopa odstotek anketiranih, ki menijo, da je način zaposlovanja na njihovem oddelku odvisen od vez in poznanstev. Iskanje rezerv znotraj organizacije kot tehniko zaposlovanja anketirani navajajo v dobri desetini, kar nakazuje, da je zdravstvo kadrovske podhranjeno. Prav tako desetina anketiranih meni, da se v njihovi organizaciji zaposluje z razpisi brez poskusnega dela. Na tak način se običajno zaposluje kader z veliko izkušnjami, ki ga ni potrebno dodatno preverjati. S tem smo tudi odgovorili na prvo raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na tehnike in metode selekcije kadrov v delovnih organizacijah zaposlenih. V drugem sklopu vprašanj smo ugotavljali na kakšen način so anketirani dobili službo in katere tehnike so delodajalci uporabili pri njihovem zaposlovanju. To je bila tudi tema drugega raziskovalnega vprašanja. Kot je razvidno iz rezultatov sta dve tretjini anketiranih dobili službo s prijavo na razpis, kar se sklada z mnenjem anketiranih o načinih zaposlovanja v njihovi organizaciji. Šestino anketiranih je poklical bodoči delodajalec zaradi priporočila. 6 % anketiranih je dobilo zaposlitev s pomočjo prijateljskih in sorodstvenih vezi, 5 % anketiranih pa je bilo prerazporejenih znotraj delovne organizacije, ker se sklada tudi z mnenjem anketiranih o tehnikah in metodah, ki jih uporabljajo njihovi delodajalci. Kadar je prišlo do izbirnega postopka v procesu zaposlitve, so si delodajalci pomagali s sledečimi tehnikami: zdravniški pregled (92 %), poskusno delo (70 %), intervju (66 %), preverjanje pri prejšnjem delodajalcu (19 %), motivacijsko pismo (12 %) in preverjanje znanja (10 %). Kot druge načine so anketirani navedli tudi prostovoljno delo. Kot najbolj pomembno tehniko izbire kadra so anketirani navajali poskusno delo, sledijo pa zdravniški pregled, intervju, psihofizična preverjanja ter testi, med manj pomembne pa anketirani uvrščajo preverjanje pri prejšnjem delodajalcu in motiva-

cijsko pismo. Tudi sam menim, da je poskusno delo dober pokazatelj kakovosti posameznega kandidata. Še posebej pa je to pomembno zaradi slovenske zakonodaje, po kateri je neustrezne delavce težko odpustiti. Skoraj polovica anketiranih (48 %), meni, da bi lahko na razpisih pridobili boljši kader, le to bi lahko izvedli s preverjanjem kandidata, z možnostjo odpuščanja neprimernih kandidatov, z izločanjem vez pri zaposlovanju in dalj časa trajajočimi razpisi. Kar 91 % anketiranih tudi meni, da bi morali na področju zdravstva nameniti več pozornosti izbiri pravega kandidata, 84 % jih je tudi mnenja, da bi morali odgovorni tudi več pozornosti nameniti temu, da kakovosten kader obdržijo v organizaciji. Le to bi lahko, po rezultatih ankete sodeč storili z boljšimi razmerami, boljšimi plačami, boljšimi urniki, več bi morali delati na zadovoljstvu zaposlenih, s stimulacijami, pohvalami, možnostmi napredovanja. Nasploh so anketirani izpostavljali boljše plačilo in boljše pogoje. Z omenjenim se strinjam, prav tako menim, da bi morali delodajalci dati večji poudarek preverjanju kandidatov pri prejšnjih delodajalcih. Vsekakor pa se moramo za dobro zaposlitev potruditi sami. Slovenija je majhna in posledično se »vsi poznamo«. To se še toliko bolj odraža v zdravstvu, kjer zaradi narave dela spoznamo veliko ljudi. Tako se dobro in slabo delo hitro opazi. Prav tako se strinjam, da bi delodajalci lahko večjo pozornost namenili obstoječim zaposlenim in jih tudi primerno nagradili. Kar nekaj ljudi je iz organizacij, kjer sem bil zaposlen, odšlo tudi zato, ker nadrejeni njihovega dela niso znali ceniti in primerno nagraditi. Tako se na primer zaposlene s končano 1. bolonjsko stopnjo plačuje kot zaposlene s končano srednješolsko izobrazbo. Kot razlog pa delodajalec navede podatek, da bodo bolje plačali nekoga, ki se še šola in mesto hranijo za njega.

6 Zaključek

Človeški viri so dandanes ena izmed največjih vrednot podjetij. Njihovo vrednost pa lahko podjetja in organizacije še povečajo, če zaposlijo že izurjen kader in tako zmanjšajo količino usposabljanj in učenja, pa tudi da zaposlijo kader z motivacijo in veseljem do dela. Da pa zaposlijo dober kader, morajo biti v fazi zaposlovanja natančni, odgovorni in podučeni, da med množico iskalcev dela najdejo najboljše. Zaposlovanje je proces planiranja, pridobivanja in usposabljanja ljudi, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Najprej sama organizacija ugotavlja potrebe po zaposlitvi, nato pa kader izbere in skrbi za njegov nadaljnji razvoj. Do procesa selekcije kadrov pride vedno, kadar se za določeno delovno mesto prijavi več kandidatov.

Odgovorni se morajo glede na rezultate različnih metod selekcije odločiti, kateri kandidati imajo ustrezne spretnosti, sposobnosti in znanja za predvideno delovno mesto. Poznamo veliko različnih metod selekcije kadrov. Med najbolj pogoste spadajo intervju, testi, zdravniški pregled, priporočila, poskusno delo in podobno. Teorijo smo v empiričnem delu podkrepili z anketnim vprašalnikom. Z raziskavo smo pridobili mnenje anketiranih, zaposlenih v zdravstvu, o načinu pridobivanja službe

v njihovem delovnem okolju, kako so oni pridobili službo in na kakšen način bi oni pridobivali nove sodelavce. Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da se več kot polovica anketiranih z zaposlovanjem zdravstvenih delavcev srečuje enkrat letno ali redkeje. Po analizi anketnega vprašalnika ugotavljamo, da v organizacijah anketiranih zaposlujejo z razpisom in poskusnim delom, in da imajo prednost osebe, ki so se predhodno izkazale na praksi ali kot pripravniki. Med vsemi možnostmi zelo preseneča mnenje 23 % anketiranih, da je način zaposlovanja na njihovem oddelku odvisen od vez in poznanstev. Za bolj natančno analizo bi morali raziskati, na kakšen način so povezani.

Na raziskovalno vprašanje kako so anketirani pridobili službo, jih je večina odgovorila, da s prijavo na razpis, nekaj pa so jih poklicali tudi bodoči delodajalci zaradi priporočila. V manjšem številu so zaposlitev pridobili na podlagi prijateljskih in sorodstvenih vezi in s prerazporeditvijo iz drugega delovnega mesta znotraj organizacije.

Najpogosteje uporabljene tehnike izbire so bile zdravniški pregled, poskusno delo in intervju, nekaj anketiranih pa so tudi preverili pri prejšnjem delodajalcu. Skoraj polovica anketirancev meni, da bi lahko na razpisih pridobili boljši kader, kar 91% anketiranih tudi meni, da bi morali na področju zdravstva nameniti več pozornosti izbiri pravega kandidata. Večina anketiranih je tudi mnenja, da bi morali odgovorni nameniti več pozornosti, da kakovosten kader obdrži v organizaciji.

Ugotovili smo, da je način izbire in selekcije kadrov v zdravstvu zelo pomemben, saj je zdravstvo področje, kjer se veliko zaposluje. Zdravstvo je tudi specifična dejavnost, kjer kvalitete delavca še toliko bolj pridejo do izraza v sklopu kvalitete obravnave pacienta, timskega dela in varnosti pri delu. Tega bi se morali vodje še posebej zavedati in nameniti posebno pozornost načinu izbire, da bi izmed množice izbrali osebo, ki ima potrebne kvalitete in strokovno znanje in bo delo z veseljem in motivirano opravljala. Prav tako pozornost, kot bi jo delodajalci namenili izbiri novo zaposlenih pa bi morali nameniti že zaposlenim. S primerno stimulacijo bi dobre delavce obdržali v svoji sredini in jih motivirali za še boljše delo.

LITERATURA

1. Ličen, P. (2002). Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
2. Lipičnik, B. (1994). Ljudje in organizacija. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
3. Lukavečki, N. (2010). Uporaba metod za izbiro novega sodelavca na primeru podjetja Unior d. d. Diplomsko delo. Zreče: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
4. Merkač, M. (1998). Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
5. Merkač, S. M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
6. Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). Zagotavljanje kadrovskih virov. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
7. Novak, V. (2008). Kadrovanje. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

8. Poplatnik, B. (2008). Načrtovanje in izbira kadrov v kliničnem centru Maribor. Diplomaska naloga. Maribor: Univerza Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta.
9. Svetlik, I. in Zupan, N. (ur.) (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina d.d., Založba.
11. Velem, S. (2002). Izbira kadrov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
12. Želimorski, T. (2015). Nove metode za izbiro sodelavcev. Diplomski seminar. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Nova psihologija uspjeha-paradigma uspješnosti socio-ekonomskog okruženja EU

UDK 005.336:061.1EU

KLJUČNE RIJEČI: uspjeh, percepcija uspješnosti, mentalni stav

POVZETEK - Nova psihologija uspjeha u EU i svijetu, zahtijeva ozbiljan i svestran pristup fenomenu ljudskih resursa u globalnom društvu. Vrijeme brzih globalnih promjena u 21. vijeku, praćeno brzim razvojem informacionih tehnologija mijenja koncept razvoja društva. Posebno se to odnosi na nova znanja kreativnog ljudskog kapitala. Uspjeh je ono što se očekuje u EU i svijetu i glavni je motivator koji pokreće pojedince i grupe na uspješnost. S tim je povezana i percepcija uspješnosti u modernom dobu, koja objašnjava paradigmu psihološke prirode percepcije. U strategiji razvoja modernog doba, analitičari ukazuju da je veoma važna priroda mentalnih stavova ljudskog kapitala. Istraživanja u EU i svijetu ukazuju da je ključni faktor uspjeha: kontinuirano ulaganje truda da se bude bolji, vjerovanje u razvoj ljudskog potencijala i briga o ljudima, stalno kritičko preispitivanje o vještinama i znanjima ličnim i grupnim. Znanja o trajnom i razvojnom mentalnom stavu utemeljuju psihološku prirodu percepcije uspješnosti pojedinaca i postaju uslov razvoja i prosperiteta u EU.

UDC 005.336:061.1EU

KEY WORDS: success, perception of success, mental attitude

ABSTRACT - The new psychology of success in the EU and around the world requires a serious and versatile approach to the phenomenon of human resources in the global society. Times of rapid global change in the 21st century, accompanied by the rapid development of information technology is changing the concept of society development. This particularly applies to the new knowledge of creative human capital. Success is what is expected in the EU and the world, and it is the main motivator that drives individuals and groups to succeed. This is related to the perception of success in the modern era, which explains the paradigm of psychological perceptions. In the development strategy of modern times, analysts suggest that the nature of mental attitudes of human capital is very important. Global research indicates that a key factors for success are continuous investment of effort to become better, belief in the development of human potential and care for people, constant critical examination of personal and group skills and knowledge. Knowledge of continuous development and mental attitude founded the psychological nature of perception of the performance of individuals, and have become a condition of development and prosperity in the EU.

1 Uvod

Saveremeno doba nosi sa sobom veliki broj izazova ukazujući nam na pomjenljivost svega što nas okružuje. Istovremeno promjene se događaju i u nama samima, Kako odgovoriti izazovima i sačuvati stvaralački duh koji je imanentna priroda čovjeka. Ono što se danas podrazumijeva u modernom dobu, je uspjeh. Uspjeh pokreće i motiviše čovjeka, ali je i sintagma uspješnosti modernih i kreativnih timova. S tim je povezana i percepcija uspješnosti, koja objašnjava psihološku prirodu uspjeha. Analitičari ukazuju na različite pristupe, pozivajući se na mnogobrojne empirijske nalaze i mogućnost da naučno objasne uspjeh i uspješnost savremenog doba.

2 Naučni pristup – istraživanja

Zanimljive empirijske nalaze susrećemo u nizu istraživanja američkih psihologa. Prema Kerol Dvek (2013) istraživanja mentalnog stava (mindset) su značajno uticale na savremene teorije vaspitanja i obrazovanja. Pitanja koja je pokrenula Dvek (2013) u mnogome naučno objašnjavaju psihološku prirodu uvjerenja o nama, kako utiču na naš razvoj, da li imamo trajni ili razvojni mentalni stav za učenje (posao, umjetnost, sport, roditeljstvo ...), kako dugoročno održati promjenu mentalnog stava itd.

Šević (2016) je realizovala istraživanje o relacijama stila života, radne efikasnosti i percepcije uspješnosti menadžera u radnim organizacijama. Na uzorku od 1141 ispitanika u Bosni I Hercegovini dobijeni su rezultati koji upućuju na izraženije preferirane stilove. To su: (1) Porodično-sentimentalni životni stil (upoznati osobu koju voliš i koja te voli i zajedno sa njom osnovati porodicu, naći smisao života u porodici, (2) Djelatni životni stil (da bude aktivan i da radi, smisao života čovjeka je da radi i tako ispolji ono što može i umije (3) Ekonomsko-utilitaristički životni stil (baviti se nekim dobro plaćenim poslom koji će mi donijeti puno para i potpunu materijalnu sigurnost, (4) Hedonistički životni stil (život proživjeti što bezbrižnije i veselije, lijepo se zabavljati i uživati u svemu što život pruža (5) Egoistički (samostalnost) životni stil (urediti život tako da ne zavisim od drugih , da ne moram da brinem tuđe brige, (6) Prometejski životni stil (uporno se zalagati za stvaranje boljih i pravednijih odnosa u svojoj okolini i u društvu, (7) Saznajni životni stil (tragati za novim pronalascima i otkrićima, stalno saznavati i otkrivati nove stvari i saznavati istinu.

Rezultati takođe pokazuju, da radnici i menadžeri svoju radnu efikasnost na poslu opažaju manje ili više uspješnom u obavljanju svojih poslova. Dominiraju izraženi pozitivni stavovi o ličnoj radnoj efikasnosti anketiranih radnika i menadžera, što je posebno važno, jer je poznato da se pojedinci ponašaju onako kako se opažaju. Naime, pojedinac koji sebe opaža uspješnim, ima više šansi da se ponaša slobodnije, kreativnije i preduzimljivije i da sa svojim saradnicima širi optimizam i pozitivnu energiju.

Gringer i Baron, (prema Dunderović, 2007) ističu značaj crta ličnosti, stilova i individualnih razlika u liderstvu, objašnjavajući uspješno organizaciono ponašanje. To su (1) Ekstravertnost-introvertnost, (2) Prijatnost (dobrodušnost, nježnost, kooperativnost-razdražljivost, sumnjičavost, nekooperativnost, rigidnost), (3) Savjesnost (pažljivost, temeljitost,odgovornost, samodisciplina-neodgovoran, nedisciplinovan, neorganizovan), (4) Emotivna stabilnost (asertivnost, entuzijazam, smirenost, sigurnost-nespokojstvo depresivnost, emotivnost, razdražljivost), (5) Otvorenost za iskustvo (imaginacija, senzitivnost, intelektualnost i ugladenost-uskogrudost, grubost, prostakluk).

Miletić (2011), navodi osobine uspješno-neuspješnog lidera ukazujući da uspješnog lidera čini (inteligencija, kreativnost i poznavanje posla, emocionalna zrelost, motivacija, poznavanje sebe i samopouzdanje), dok su kod neuspješnog lidera domi-

nantne osobine (otežano strategijsko mišljenje i eleboracija, hladnoća i uzdržanost, neosjetljivost za potrebe drugih, nepovjerenje, pretjerano nadziranje drugih, nesposobnost za timski rad, pretjerana ambicija, neelatičnost prilagođavanja različitim situacijama.

Jukl (1999, v: Franceško, 2003) ističe osobine, na osnovu kojih se može percipirati i predvidjeti uspjeh u rukovođenju. To su: (1) Visok energetska potencijal i tolerancija na stres, (2) Samopouzdanje, (3) Orijentacija ka unutrašnjem lokusu kontrole, (4) Emocionalna zrelost, (5) Lični integritet, (6) Socijalizovana težnja ka moći (težnja da se osim ličnih zadovolje i težnje drugih), (7) Umjeren stepen potrebe za afilijativnošću (snažna orijentacija ka drugim ljudima, a manje na zadatak) itd.

Milosavljević (1994 v: Franceško, 2003), navodi osobine uspješnih menadžera (14): samopouzdanje, dosljednost, strpljivost, sklonost riziku, agresivnost, ekstraverzija itd. (prema Franceško, 2003).

U literaturi (percepcije uspjeha u rukovođenju) nedostaju istraživanja o uvjerenjima o ljudskoj prirodi (Franceško, 2000, Bojanović-Čizmić, 1997). Rezultati istraživanja, Franceško (2000) uvjerenja o ljudskoj prirodi rukovodilaca i relacijama ovih dimenzija sa autokratskim-demokratskim stilom rukovođenja i orijentacijom rukovodilaca ka ljudima i zadacima daju zanimljiv spektar ambivalentnih (ni pozitivnih ni negativnih uvjerenja o ljudskoj prirodi). Rezultati takođe ukazuju na relacije između uvjerenja o ljudskoj prirodi i stilovima rukovođenja. Naime, pozitivna uvjerenja rukovodilaca o ljudskoj prirodi su u vezi sa načinom stimulisanja radnih aktivnosti zaposlenih. Jer, pozitivnija uvjerenja o odgovornosti, izraženoj empatiji, altruizmu i povjerenju u druge, vode ka snažnijem demokratskom stilu rukovođenja.

Empirijske studije o transformacionom liderstvu daju različite rezultate. No, (Wang i Rode, 2010, v: Stevanović, 2015) ukazuju na pozitivan uticaj transformacionog liderstva na kreativnost sljedbenika. Podstiču autonomiju sljedbenicima ka novim i kreativnim idejama, izražavaju brigu, empatiju i podršku, ali i kao lideri pružaju uzor. Intektualna stimulacija unapređuje istraživačko razmišljanje, dok inspirišuća motivacija pruža ohrabrenje tokom procesa stvaranja novih ideja (Jung i Sošik, 2002).

Uspjeh – motivisanost, strastevnost, uvjerenje, kreativnost u interakciji, odgovornost

Uspjeh sagledan kroz prizmu psihološke prirode uspješnosti u modernom dobu, ukazuje na mnogostranost fenomena globalizma. Uspjeh se podrazumijeva i to je ono što i pojedinca i grupe pokreće, motiviše na uspješnost. Savremeno doba uspostavlja kriterijume uspješnosti, gdje se pored uspjeha na individualnom i kolektivnom nivou podrazumijeva razvoj kritičkog mišljenja, originalnosti, fleksibilnosti, fluentnosti, inovativnosti, kreativnosti. Empirijska istraživanja u svijetu i kod nas, ukazuju na mnoštvo naučnih postulata kojima se objašnjava nova psihologija uspjeha (mentalni stavovi, uvjerenja, vrijednosti, stilovi, crte ličnosti, situacioni faktori, kultura) kako

bi se objasnile mnogobrojne promjene globalnih uticaja. Neophodna znanja o percepciji uspjeha i socijalnoj percepciji daju mnogostrane uvide u naučnu opravdanost ulaganja i podsticanja ljudskih potencijala, koji je Gordijev čvor svih promjena.

Stoga smatramo opravdanim da u novoj psihologiji uspjeha ukažemo na pojavu i opažanje trajnog i razvojnog mentalnog stava, koji uz saznanja o crtama ličnosti i situacionim faktorima, u mnogome objašnjava paradigmu uspješnosti modernog doba.

Percepcija trajnog i (ili) razvojnog mentalnog stava koje navodi Kerol Devk (Carol Dweck, 2013) naučno objašnjava psihološku prirodu naših uvjerenja i sliku koju imamo o sebi. Poznato je naime, da se u prirodi trajnog mentalnog stava podrazumijeva stalna potvrda da ste talentovani i sposobni, da se radate kao takvi. Greške vas etiketiraju, ugrožavaju sliku koju imate o sebi, i to se negativno odražava na uspjeh. Za osobe sa trajnim mentalnim stavom uspjeh znači uspostaviti svoju superiornost, kratko i jasno. Trud nije razlog za ponos, jer je to nešto što baca sumnju na vaš talent (2013, str. 125.)

Percepcija razvojnog mentalnog stava, posmatra prepreke kao motive, a nedostaci su informativni, jer predstavljaju alarm za buđenje. Uvjerenje u ulaganje truda da se bude bolji, potpuna posvećenost onom što radimo i vjerujemo u to (unutrašnja motivacija), prihvatanje grešaka i neuspjeha kao sastavnog dijela procesa učenja i uspješnosti, upravljanja vlastitom motivacijom i dosljednost izgrađivanja vlastitog razvoja, su karakteristike karaktera, odgovornosti, samopuzdanja, volje, intelekta i vlastitih emocija (podvukla Krneta, 2010, 2013). Uvjerenje »biću neko i ništa« - trajni mentalni stav, na šta nas upućuje Dvek, (2013, str. 126–134) i razvojni mentalni stav (koji podstiče samorazvoj, samomotivaciju, i odgovornost, objašnjavaju psihološku prirodu uverenja o ličnom uspjehu-neuspjehu. Istraživanje autorice Dvek, na polju razvojne, socijalne i psihologije ličnosti, daju objektivniju sliku percepcije uspjeha danas (2013, str. 258–270).

Krneta (2000, 2010, 2014) istraživanje motivacije, emocionalne inteligencije, intelektualnih sposobnosti i opšte samoefikasnosti, percepcije radne efikasnosti nastavnika u sistemu vaspitanja i obrazovanja u Bosni i Hercegovini, predstavljaju naučni doprinos modernizacije i demokratizacije obrazovnog sistema u Bosni i Hercegovini, kao i objašnjenja psihološke prirode uspješnosti (efikasnosti) nastavnika u tranzicionom društvu. Osim toga, rezultati pokazuju da su psihološke osobine učenika i njihova socijalno-iskustvena obilježja značajni izvori razlika u percepciji radne efikasnosti nastavnika kakav »jeste« i kakav »treba« da bude.

Krneta (2014) u istraživanju percepcije sadašnjosti i vizije budućnosti darovitih i drugih učenika u školama u Bosni i Hercegovini, dobijeni rezultati ukazuju na različite percepcije sadašnjosti i budućnosti. Naime, daroviti učenici opažaju pesimiističnije sadašnjost u odnosu na ostale učenike, a u percepciji vizije budućnosti darovitih i ostalih učenika te razlike se gube. Evidentno je, da procesi koji se odvijaju u tranziciji manje pogoduju darovitim, ličnostima koji imaju izraženu motivaciju za

uspjehom i dokazivanjem. Takođe, postavljanje jasnih ciljeva i planiranje aktivnosti, kontinuirano vodi ka zadovoljavanju motiva i uspješnosti.

Starc (2016) je realizovala istraživanje u Republici Sloveniji pod nazivom »Osebne vrednote in etično vedenje menadžerjev 21. stoletja«. Uzorak istraživanja je 274 menadžera, od kojih je 81 % muškog pola i 19 % ženskog pola. Dobijeni rezultati istraživanja ličnih vrijednosti i etičkog ponašanja menadžera, predstavlja doprinos objektivnom informisanju (presjek u 2016 godini) o sistemu ličnih vrijednosti menadžera i etičkom ponašanju na uzorku od 274 menadžera u Sloveniji, koja je članica EU više od 15 godina. Navedena empirijska istraživanja (Dvek, 2013, Dunderović, 2007; Krneta, 2010, 2013; Francesko, 2003; Miletić, 2011; Starc, 2016, Sević, 2016) predstavljaju naučni pristup u objašnjenju uspjeha i paradigme uspješnosti, savremenog doba.

Kreativnost u interakciji- kao fenomen koji se odražava u individualnom i grupnom iskustvu, predstavlja izazovan faktor ljudskog potencijala, ali i situacionog, jer odražava i karakteristike osobenih kultura. Savremena istraživanja u psihologiji ličnosti ističu značaj modela pet velikih dimenzija ličnosti (Big Five Model) autora Robbinsa, 2003 (prema Francesko, 2008): (1) Ekstravertnost-intravertnost, (2) Prijatnost ili saglasnost, (3) Savjesnost, (4) Emocionalna stabilnost, i (5) Intelektualna otvorenost. Tome se pridružuju i osobine lokusa kontrole, samopoštovanja i samoposmatranja. Stanje unutrašnje motivacije (potpuna posvećenost aktivnosti), maksimalno angažovanje naših sposobnosti, neophodnost postojanja jasnih ciljeva i izuzetno važna povratna informacija o uspješnosti određene aktivnosti (stanje flow) koje precizno objašnjava Csikszentmihalyi (prema Krneta, 2017), ukazuju na kapacitet kreativnosti, koji je neophodno njegovati u procesu ovladavanja uspjehom. Tome svakako pogoduje pozitivna, stimulirajuća grupna atmosfera, koja njeguje slobodu mišljenja i odgovornost, gajeći kreativnost u grupnoj interakciji.

3 Zaključak

Mnogobrojni naučni pristupi i empirijske studije istraživanja percepcije uspjeha i uspješnosti u modernom dobu, predstavljaju dragocjenu građu, neophodnu u objašnjavanju mnogih promjena u globalnom društvu. Dobijeni rezultati istraživanja ukazuju na pluralizam, modernizaciju i demokratizaciju društvenih procesa, ali i položaj pojedinca u razvoju tranzicionih i razvijenih društava. Prezentovana empirijska istraživanja predstavljaju presjek u vremenu kada su rađena. Imaju dragocjen naučni i praktični značaj i inspirišu na dalja istraživanja psihološke prirode uspjeha novog doba.

Takođe ukazuju, da je učenje i ulaganje u podsticanje (razvoj) ljudskog potencijala neosporna i najveća blagodet savremenih društvenih promjena ka ispoljavanju maksimalnih potencijala i samoaktulizovanog pojedinca i društva. Stoga su kreativnost

pojedince, kreativnog liderstva i podsticajnog (kreativnog) kulturnog miljea modaliteti nove psihologije uspjeha u EU i svijetu.

LITERATURA

1. Dunderović, R. (2007). Osnove menadžmenta. Novi Sad: CEKOM.
2. Dvek, K. S. (2014). Mentalni stav-nova psihologija uspešnosti. Novi Sad: Psihopolis.
3. Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću - Psihologija menadžmenta. Novi Sad: Prometej.
4. Franceško, M. (2008). Organizaciono ponašanje: Moć poznavanja organizacionog ponašanja. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžement.
5. Krneta, Lj. (2000). Faktori školskog uspjeha. Banja Luka: Grafid.
6. Krneta, Lj. (2010). Ličnost učenika i percepcija radne efikasnosti nastavnika. Banja Luka: Grafid.
7. Krneta, Lj. (2014). Percepcija sadašnjosti i vizija budućnosti darovitih i drugih učenika u škola. Ljubljana: International Conference ECHA.
8. Krneta, Lj. (2015). Kreativnost- trošak ili investicija moderne Evrope. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
9. Krneta, Lj. (2016). Evropska danas i u budućnosti-prostor stereotipa i socijalne percepcije. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
10. Krneta, Lj. (2017). Kreativno liderstvo i percepcija flow iskustva. Opatija: International Conference Creative leadership.
11. Miletić, B. (2011). Ličnost rukovodilaca i motivacija zaposlenih. Banja Luka: Grafid.
12. Šević, A. (2016). Relacije između stila života, radne efikasnosti i percepcije uspešnosti menadžera u radnim organizacijama, (magistarski rad u štampi). Sarajevo: Filozofski fakultet u Palama, Univerzitet Istočno Sarajevo.
13. Stevanović, A. (2015). Uticaj transformacionog liderstva na kapacitet za kreativno rešavanja problema u organizacijama. Škola biznisa, 2.
14. Strac, J. (2016). Osebene vrednote in etično vedenje menadžerjev 21 stoletja. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.

Upravljanje s ključnimi informacijami za uporabnike bolnišničnih storitev iz tujine

UDK 614.2:004.738.2

KLJUČNE BESEDE: bolnišnice, spletne strani, upravljanje, informacije, storitve, angleški jezik

POVZETEK - Spletne strani bolnišnic so danes standardni komunikacijski kanal, s katerim le-te obveščajo javnost o ključnih informacijah v zvezi s svojimi storitvami. Obstoječe raziskave kažejo, da spletne strani bolnišnic načeloma objavljajo svoje informacije v nacionalnem jeziku. V slovenskih bolnišnicah pa je vedno več uporabnikov storitev tujcev, še posebej v okviru zdravstvenega turizma. Veliko tujcev vsakodnevno prečka Slovenijo, povečuje pa se tudi število tistih, ki prihajajo v Slovenijo zaradi gospodarskih zadev ali kot turisti. Ker veliko uporabnikov slovenskih zdravstvenih storitev prihaja iz tujine, se zastavlja vprašanje, kako slovenske bolnišnice posredujejo ključne informacije v angleškem jeziku, še posebno informacije o samoplačniških storitvah. V decembru 2016 smo v ta namen analizirali vsebine spletnih strani desetih splošnih bolnišnic in dveh univerzitetnih kliničnih centrov, predvsem informacije o samoplačniških storitvah. Raziskava je pokazala, da manjkajo ključne informacije o bolnišničnih storitvah za uporabnike iz tujine, na primer cenik samoplačniških storitev, pogoji zdravljenja in informacije za svojece.

UDK 614.2:004.738.2

KEY WORDS: hospitals, websites, management, information on services, English

ABSTRACT - Nowadays, hospital websites are the standard communication channel through which hospitals convey key information about their services to the public. The existing research shows that, overall, information on hospital websites is published in national languages. Slovene hospitals are visited by a growing number of foreign users of services, especially in the context of health tourism. A lot of foreigners are daily in transit through Slovenia, as well as people who visit Slovenia due to economic or tourist purposes. As the increasing number of Slovene healthcare services users comes from abroad, the question arises, how the Slovene hospitals manage their key information in English language, especially information which relates to self-paid services. In December 2016, we therefore analysed the website content of ten Slovene general hospitals and two University Medical Centres with the emphasis on information for self-paying users. The research showed a lack of key information for hospital services users from abroad, for example, price lists for self-paid services, terms and conditions for treatments, and information for relatives.

1 Uvod

Zdravstveno varstvo je izrazito odgovorna dejavnost. Pomoč ljudem v stiski je že od nekdaj eden od temeljev družbene odgovornosti. Zdravstveno varstvo je tudi posel, ki mora skrbeti za svoj ugled in strankam oziroma bolnikom zagotoviti kakovostne informacije. Ena od ključnih ustanov zdravstvenega varstva je bolnišnica. Bolniki, ki se informirajo o bolnišničnih storitvah prek interneta, ne morejo soditi o njihovi dejanski kakovosti, lahko pa dobijo vtis na podlagi informacij na njihovi spletni strani. Zato se postavlja vprašanje, kakšna je spletna podoba slovenskih bolnišnic, ali bolniki in drugi dobijo na spletnih straneh bolnišnic ključne informacije, ki jih potrebujejo.

Danes ima dostop do interneta več kot tri četrtine Slovencev. Študije dokazujejo, da izobraženi moški in ženske, stari med od 35 do 44 let, najpogosteje iščejo zdravstvene storitve prek interneta. Ljudje v poznih 30-ih in v začetku 40-ih pričnejo skrbeti za svoje zdravje in iščejo zdravstvene informacije prek spleta. To je tudi starostna skupina, ki velja za najbolj produktivno in finančno stabilno (Finberg et al., 2016).

Tako kot vse druge dejavnosti, mora tudi zdravstvena dejavnost uporabljati internet za promocijske, izobraževalne in informacijske namene. Za bolnišnice so spletne strani izjemna priložnost, da bolnikom zagotovijo kakovostne informacije o storitvah, ki jih ponujajo (Mira et al., 2006). Bolniki lahko delujejo kot stranke in se odločijo, da obiščejo bolnišnice z bolj privlačno spletno stranjo, zato je dobro strukturirana spletna stran lahko učinkovit način, da bolnišnice pridobijo zaupanje pacientov (Norem in Moen, 2004).

Digitalna domena bolnišnic mora biti prijazna do uporabnikov, ki uporabljajo mobilne naprave, ne da bi se odrekla velikemu deležu uporabnikov, ki želijo izvedeti več informacij prek računalnikov. Neupoštevanje razumevanja navad brskanja po internetu lahko potencialne bolnike odvrne od obiska bolnišnice. Nujno je treba upoštevati tudi značilnosti uporabnikov spletnih strani bolnišnic. Ker je zdravstvena oskrba tesno povezana s strahom in negativnimi čustvi, je ključna razlika med potrošniki zdravstvene oskrbe in drugih storitev ta, da se potrošniki zdravstvene oskrbe bojijo nosilcev dejavnosti, tj. zdravstvenih delavcev. V večini primerov so uporabniki spletnih strani bolnišnic obupani. Zato jim morajo informacije, objavljene na spletni strani bolnišnic, pomagati premostiti začetna negativna čustva. Obstajajo pa tudi utilitarna merila kakovosti spletnih strani bolnišnic. Kako ažurne so objavljene informacije? Kako hitro jih lahko bolnik najde? Na kakšen način so informacije predstavljene?

Slovenske bolnišnice obiskuje vedno več tujih uporabnikov storitev, še posebej v okviru zdravstvenega turizma. Veliko tujcev je dnevno v tranzitu skozi Slovenijo, povečuje pa se tudi število tistih, ki prihajajo v Slovenijo zaradi gospodarskih ali turističnih namenov, vedno več pa je tudi beguncev, ki potrebujejo zdravstveno pomoč. Na globalni ravni angleščina predstavlja svetovni jezik, saj je največ informacij v dokumentih, knjigah, člankih, tvitih ipd., objavljeno v angleščini, ki pa je tudi baza za prevajanje v druge jezike (Hidalgo, 2014). Ker je vedno več uporabnikov slovenskih zdravstvenih storitev iz tujine, se zastavlja vprašanje, kako slovenske bolnišnice upravljajo s ključnimi informacijami v angleškem jeziku, še posebej z informacijami o samoplačniških storitvah.

Čeprav v zadnjem desetletju uporaba interneta za zdravstvene namene vztrajno narašča, je le nekaj študij proučevalo informacije na spletnih straneh zdravstvenih ustanov, ni pa bilo izvedene študije o kakovosti informacij spletnih strani slovenskih bolnišnic, objavljenih v angleškem jeziku. Cilj te raziskave je bil raziskati značilnosti vsebine, objavljene v angleškem jeziku na spletnih straneh bolnišnic.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Spletna komunikacija

Za ugotavljanje, kako je rast medicinskega turizma in prihod angleško govorečih tujcev vplivala na komuniciranje bolnišnic prek spletnih strani, moramo uporabiti analitične metode, ki lahko zagotovijo vpogled v kompleksno naravo spletnih strani. Spletne strani so multimodalni teksti, ki vsebujejo tako vizualne pokazatelje, kot so slike, vključno z velikostjo in kakovostjo slike in dojetanje dimenzij, in jezikovne pokazatelje, kot so informacijski poudarki, izbira jezika in načina ubeseditve, vključno z uporabo premodifikacij in predpostavk. To kompleksnost lahko analiziramo z uporabo orodij družbene semiotike (Kress in Van Leeuwen, 2006), ki preučuje, kako spletne strani oblikujejo družbene odnose med bolnišnico kot človeškim kolektivom in individualno na ravni potencialnih bolnikov. Medtem ko je za preiskovanje posameznih besedil, kot so spletne strani, družbeni semiotični pristop uporaben za zelo natančno analizo, ta postane nepraktična pri analizi velikega obsega besedil, kot so številne strani in podstrani spletnih strani bolnišnic. Za večje zbirke podatkov, kot so orodja za korpusnega jezikoslovja (Baker, 2006), lahko družbeni semiotični pristop zagotovi vpogled v avtorjevo sporočilo z analizo ključnih besed (Scott, 1997). V tem članku bomo preučili spletne strani bolnišnic s pomočjo družbeno semiotičnega pristopa in tudi pogledali spletne strani bolnišnici prek uporabe analize ključnih besed.

2.2 Kakovost spletnih strani bolnišnic

Za evalvacijo spletnih strani bolnišnic so Kuo et al. (2005) opredelili štiri ključne razsežnosti: empatija, enostavnost uporabe, kakovost informacij in dostopnost. Zeithaml et al. (2001) so razvili lestvico, ki vključuje enajstih dimenzij kakovosti storitev spletnih strani: dostop, enostavnost navigacije, učinkovitost, prilagodljivost, zanesljivost, personalizacija, varnost, odzivnost, zaupanje, estetika in cena storitev. Wang (2005) je bil uvedel indeksni sistem za ocenjevanje spletnih strani univerzitetnih bolnišnic, ki vključuje vsebino spletne strani, obliko spletne strani, predstavitev storitev itd. Liu et al. (2011) so opredelili naslednje kriterije ocene spletne strani bolnišnic: 1) vsebina: splošne informacije o bolnišnici, informacije o upravi, informacije o oddelkih in zdravnikih, informacije o hospitalizaciji (geografski položaj, okolje, proces hospitalizacije in cena storitev), zdravstveno-specifične informacije, priporočene povezave in spletne strani, informacije delovanju (obiski), točnost (uporaba znanstvene literature), berljivost (kratke povedi); 2) funkcije: notranji iskalnik, spletna registracija in naročanje, spletne konzultacije, spletno postavljanje vprašanj, funkcija, spletna skupnost in kontaktna in mehanizem povratne informacije; 3) oblika: logotip, zemljevid, navigacija, jeziki, ažuriranje, 4) zasebnost in varnost, avtorske pravice in pogoji uporabe.

3 Metoda

Izvedli smo presečno analizo, v katero smo vključili spletne strani desetih splošnih slovenskih bolnišnic in dveh univerzitetnih kliničnih centrov. Na podlagi obstoječe raziskave o informacijah na spletnih straneh slovenskih bolnišnic, predstavljene v novembru 2016, smo v decembru 2016 izvedli analizo vsebine spletnih strani desetih splošnih bolnišnic in dveh univerzitetnih kliničnih centrov s poudarkom na podanih informacijah za samoplačniške storitve. Uporabili smo družbeno semiotični pristop, pri čemer smo uporabili analizo ključnih besed in propozicij oziroma ključnih sporočil.

Glede na omenjena merila kakovosti spletnih strani bolnišnic nas je zanimal tudi dostop do podanih informacij za samoplačniške storitve, tj. kako hitro jih lahko tuj uporabnik najde na spletni strani prek navigiranja oz. uporabe iskalnika in na kakšen način so informacije predstavljene v angleškem jeziku.

Analizirali smo tudi kakovost informacij v angleškem jeziku z jezikovnega vidika ter identificirali najpogostejše napake, ključne za razumevanje podanih informacij. Napake smo razdelili po Waddingtonovi klasifikaciji napak (2001) na: 1) napake v črkovanju (napačen zapis besed oz. besednih zvez ter neuporaba presledkov), 2) leksikalne napake (napačna izbira besed ali besednih zvez za določen kontekst rabe) ter 3) slovnične napake (napačne slovnične strukture, vrstni red besed v stavku, napačna raba ločil, nepravilna kapitalizacija, (ne)uporaba členov).

4 Rezultati

4.1 Osnovne informacije bolnišnic v angleškem jeziku

Že prvi korak analize je pokazal, da imajo izmed dvanajstih analiziranih spletnih strani (10 splošnih bolnišnic in 2 univerzitetna klinična centra), le štiri bolnišnice objavljene nekatere ključne informacije za uporabnike v angleškem jeziku, in sicer Univerzitetni klinični center Maribor (v nadaljevanju UKC Maribor), Univerzitetni klinični center Ljubljana (v nadaljevanju UKC Ljubljana), Splošna bolnišnica Jesenice in Splošna bolnišnica Izola. Spletna stran Splošne bolnišnice Brežice ponuja možnost preklopa na angleški jezik v zgornjem delu strani, vendar se pokaže v angleškem jeziku samo ena stran, ki pa zgolj navaja informacije za zavarovance iz drugih držav (<https://www.sb-brezice.si/eng-predstavitev.html>). Splošna bolnišnica Celje je v septembru 2016 še imela pod opcijo »hitre povezave« na spletni strani v pdf-obliki objavljene podobne informacije za zavarovane tujce iz leta 2008, vendar v decembru 2016, ko smo ponovno izvedli analizo, ta več ni bila dostopna (http://www.sb-celje.si/fileadmin/dokumenti/Informacija_za_zavarovane_tujce_-_2008_-_ang.pdf).

Nadaljnja analiza je pokazala, da omenjene štiri spletne strani nimajo prevedenih vseh obstoječih strani in podstrani, torej ne gre za t. i. zrcaljenje vsebine iz sloven-

skega v angleški jezik, ampak za zelo partikularen izbor prevedenih vsebin. Najpogosteje objavljajo vsebine, ki so za iskalca informacij o zdravljenju v določeni bolnišnici sicer relevantne, na primer spletne strani imajo bolj ali manj dosledno prevedena poglavja o viziji in poslanstvu bolnišnice oz. kliničnega centra, opis posameznih oddelkov ter kadrov, zgodovino bolnišnice, predpise o pacientovih pravicah, vendar niso ključne za proces zdravljenja. Uporabnikom zdravstvenih storitev so pomembnejše informacije o naročanju, potrebni dokumentaciji za zdravljenje, zdravstvenem zavarovanju in kako ravnati, če tega nimajo, načini zdravljenja – ambulantnem ali bolnišničnem, postopkih sprejema ter hišnem redu in informacije za obiskovalce – čas obiskov na posameznem oddelku, pravila za obiskovalce. Te informacije so v večini primerov le delno prevedene, neprevedene ali pa jih sploh ni. Izjema je spletna stran Splošne bolnišnice Izola (<https://sb-izola.si/en/home-page/>), ki ima od vseh analiziranih še največ podanih informacij v angleškem jeziku, ki so za uporabnike ključne, vendar je kakovost prevoda z jezikovnega vidika slaba. Samo ena izmed omenjenih bolnišničnih spletnih strani ima na uvodni strani v angleškem jeziku jasno viden podatek, da je za nujne primere potrebno poklicati 112 »Emergency number 112« (<https://www.kclj.si>), ena pa ima navedeno stacionarno številko urgentnega centra »Accident and Emergency« (<https://sb-izola.si/en/home-page/>).

4.2 Predstavitev samoplačniških storitev

V naslednjem koraku smo se osredotočili na informacije o samoplačniškem zdravljenju za bolnike, ki nimajo urejenega osnovnega zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji, tujce in vse, ki želijo skrajšati čakalno dobo za pregled ali zdravljenje z napotnico na podlagi osnovnega zdravstvenega zavarovanja. O pomembnosti samoplačniških storitev kažejo poročila analiziranih bolnišnic, ki poudarjajo, da prihodki samoplačniških storitev naraščajo.

Analiza je pokazala, da je obveščanje uporabnikov o samoplačniških storitvah že v slovenskem jeziku izredno pomanjkljivo, v angleškem jeziku pa skoraj ni informacij in cenikov storitev. Od 12 analiziranih spletnih strani bolnišnic, tri bolnišnice na svoji spletni strani sploh nimajo podatkov o samoplačniških storitvah, ki jih nudijo (Splošna bolnišnica Celje, Splošna bolnišnica Ptuj in Splošna bolnišnica Slovenj Gradec). Splošna bolnišnica Nova Gorica ima na podstrani »Samoplačniške storitve« navedeno, da »v bolnišnici kot samoplačniške storitve izvajajo le laboratorijske preiskave in sobivanje ob hospitaliziranem otroku« (<http://www.bolnisnica-go.si/node/174>), nikjer pa ni dostopen cenik storitev. Splošna bolnišnica Murska Sobota pa ima v slovenskem jeziku na podstrani »Oddelek za laboratorijsko diagnostiko« samo povezavo na seznam in cenik laboratorijskih preiskav za samoplačnike v pdf-formatu (<http://www.sb-ms.si/si/oddelki-in-sluzbe/oddelek-za-lab-diagnostiko>).

UKC Maribor, ki sicer ima angleško verzijo spletne strani z nekaj ključnimi informacijami o bolnišničnem zdravljenju in povezavo do 17-minutnega predstavitvenega videa UKC Maribor na kanalu YouTube v angleškem jeziku (<https://www.youtube.com/watch?v=xPaJxwFFZGk>), ki se žal sredi predstavitve oddelkov kar konča, pa

nima osnovnih informacij o samoplačniških storitvah niti za slovenske uporabnike, kaj šele za tujce.

V slovenskem jeziku imajo za samoplačniške storitve dokaj popolno podane informacije Splošna bolnišnica Novo mesto, Splošna bolnišnica Trbovlje in Splošna bolnišnica Izola. Navedeni so oddelki in ambulante, kjer se je možno naročiti brez napotnice in kontaktni podatki tudi navodila, kako postopek poteka. Dostop do informacij je kar enostaven, saj se na vseh straneh informacije nahajajo na podstraneh »Samoplačniške storitve«, ki so vidne ali lahko dostopne s klikom na osnovni strani. Pri vseh se nahaja tudi direktna povezava na cenik storitev, ki je navadno v pdf-formatu, cene so jasno razvidne in najdemo tudi možne načine plačevanja storitev (<https://sb-izola.si/pacienti/samoplacniske-storitve/>). Enako dostopne in izčrpne informacije najdemo na spletni strani UKC Ljubljana in Splošne bolnišnice Jesenice, vendar ima slednja le objavljen cenik preiskave z magnetno resonanco, katerega najdemo s pomočjo iskalnika s ključno besedo »cenik« (<http://www.sb-je.si/?s=cenik>), UKC Ljubljana pa cenikov zraven podanih informacij o samoplačniških storitvah nima, iskalnik in ključna beseda »cenik« pa sicer vrne dva rezultata, vendar na nobeni izmed danih povezav ne najdemo cenikov (<https://www.kclj.si/index.php?isk=cenik>).

Ugotovili smo torej, da imajo tuji uporabniki dostop do informacij o samoplačniških storitvah v angleškem jeziku le na dveh spletnih straneh bolnišnic, in sicer Splošne bolnišnice Izola (<https://sb-izola.si/en/patients/self-paying-services/>) in UKC Ljubljana (<https://www.kclj.si/index.php?services>). Z vidika podanih informacij o samoplačniških storitvah imata obe spletni strani zelo podobno informativno vrednost v angleškem jeziku kot v slovenskem, vendar pa na spletni strani SB Izola povezava, ki bi naj odprla cenik storitev oz. »the latest price list for self-paid services«, vodi na slovenski cenik v pdf-obliki (<http://www.sb-izola.si/wp-content/uploads/2015/01/Sklep-o-ceniku-storitev-samopla%C4%8Dni%C5%A1kih-pregledov-preiskav-in-posegov-v-SBI-01-08-2015.pdf>). Angleška spletna stran UKC Ljubljana pa prav tako ne nudi cenikov storitev v angleškem jeziku.

4.3 Jezikovna kakovost objavljenih informacij

Analizirane spletne strani objavljajo številne informacije z napakami v črkovanju, ki so zelo očitne. Ena takih je bila »REISTRATION« namesto »REGISTRATION« na naslovni spletni strani Splošne bolnišnice Izola (<https://www.sb-izola.si/en/homepage/>), v razdelku, namenjenemu pacientom, takoj zraven v naslednjem stavku pod sličico, ki pacientom kaže kako postopati ob prihodu v bolnišnico, pa še napisani dve besedi skupaj »directionsfrom« v stavku »After your visit wait for results and directionsfrom medical personnel«, namesto s presledkom »directions from«. Naslednje očitne napake v črkovanju smo identificirali na podstrani UKC Ljubljana (http://www.kclj.si/index.php?dir=/about_us/activities_of_the_umcl), ki opisuje aktivnosti bolnišnice: »unitsand« namesto »units and«, »hospitalstay« namesto »hospital stay«, »thereference« namesto »the reference«, »comparableto« namesto »comparable to« in »foreignhospitals« namesto »foreign hospitals«.

Identificirali smo tudi leksikalne napake, tj. napačno izbiro besed ali besednih zvez v določenem kontekstu uporabe. Ta je pri podajanju zdravstvenih informacij zelo pomemben, saj ima angleški jezik v zdravstveni stroki točno določen korpus besedišča. Tipičen primer je bil objavljen na spletni strani Splošne bolnišnice Izola (<https://www.sb-izola.si/en/patients/apply-for-a-visit-or-research/>), kjer je pisalo »Apply for a visit or research« namesto »Apply for a check-up or examination«, saj beseda »visit« v tem kontekstu zgolj pogovorno opredeljuje zdravstveni pregled, »research« pa se uporablja v znanstvenem kontekstu in ne pomeni zdravstvene preiskave. Uporabili so tudi besedo »direction«, ki je nepravilna uporaba besede za napotnico (»referral form«, »referral letter«). Enako je napačno uporabljena besedna zveza »self-paying services« za samoplačniške storitve, saj lahko pridevnik »self-paying« modificira zgolj subjekte, v našem primeru paciente samoplačnike (t. j. »self-paying patients«), kar je nekaj vrstic niže tudi uporabljeno, vendar so ti običajno v zdravstvenem kontekstu v angleškem jeziku opredeljeni z besedno zvezo »private patients«. Podobni primeri so se pojavljali tudi pri ostalih analiziranih spletnih straneh. Na primer, na spletni strani UKC Ljubljana (http://www.kclj.si/index.php?dir=/contacts/self-paid_health_services) se pojavi izraz »self-paying outpatient clinics« namesto »private outpatient clinic«.

Tretja identificirana skupina napak spada med slovnične napake, kjer smo se osredotočili predvsem na napačne slovnične strukture, vrstni red besed v stavku, napačno rabo ločil, nepravilno ali nekonsistentno kapitalizacijo, na rabo členov in predlogov ter tvorjenje množinskih samostalnikov. Ugotovili smo, da se slovnične napake pojavljajo na vseh analiziranih spletnih straneh v angleškem jeziku, ena tipičnih je tvorjenje množine pri samostalniku »information«, ki se pojavlja v obliki »informations are« ali pa »information are«, namesto »information is«. Na spletni strani Splošne bolnišnice Izola (https://sb-izola.si/en/schedules_category/visiting-hours/) je zapisan stavek »All information on the health status of the patient are given by the treating doctor, those on the health care are given from the nurse...«, kjer so kar tri različne napake, »information are«, namesto »information is«, »those« namesto »the information« in »given from the nurse«, namesto »given by the nurse«.

5 Zaključek

Velik delež slovenskih bolnišnic ne ponuja spletne strani v angleškem jeziku. Zelo malo bolnišnic posreduje informacije, s katerimi povečali svojo verodostojnost in zaupanje bolnika. Ta študija kaže, da so slovenske bolnišnične spletne strani slab vir informacij za tujce na področju samoplačniških storitev.

Ugotovili smo, da analizirane strani objavljajo vse vrste napak po Waddingtonovi klasifikaciji (2001) napak. Številne napake v črkovanju kažejo na malomaren odnos bolnišnice do tujih bolnikov. Nekonsistentna raba kaže na nesistematičnost in neakovostne storitve, kar ni dober znak za podobo določene bolnišnice.

LITERATURA

1. Baker, P. (2006). *Using Corpora in Discourse Analysis*. London: Continuum.
2. Finberg, I., Frijters, J., Johnson-Lawrence, V., Greenberg, D., Nihitgal, E. in Moodie, C. (2016). Evamination Association between Health Information Seeking Behavior and Adult Education Status in the U.S.: An Analysis of the 2012 PIAAC DATA. *Plos*, 11, No. 2, pp. 1–20.
3. Hidalgo, C. (2014). Links that speak: The global language network and its association with global fame. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America*, 111, No. 52, E5616-E5622.
4. Kress, G. in van Leeuwen, T. (2006). *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. London: Routledge.
5. Kuo, T., Lu, L., Huang, C. in Wu, G. (2005). Measuring user's perceived portal service quality: an empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16, No. 3, pp. 309–320.
6. Liu, X., Bao, Z., Liu, H. in Wang, Z. (2011). The Quality and Characteristics of leading General Hospitals' Websites in China. *J Med Sys*, 35, pp. 1553–1562.
7. Mira, J. J., Llinás, G., Tomás, O. and Pérez-Jover, V. (2006). Quality of websites in Spanish public hospitals. *Medical Informatics and the Internet in Medicine*, 3, No. 11, pp. 23–44.
8. Norem, J. in Moen, M. A. (2004). The Websites of Norwegian hospitals: do they meet national guidelines and patient's expectations? *Journal of Telemedicine and Telecate*, 10, No. 2, str. 272–276.
9. Scott, M. (2000) *Focusing on the text and its key words*. V: Burnard, L. and McEnery, T. (ur.) *Rethinking Language Pedagogy from a Corpus Perspective*. Frankfurt: Peter Lang. str. 103–122.
10. Splošna bolnišnica Brežice (2016). Spletna stran: <https://www.sb-brezice.si> [Citirano 11. 12. 2016].
11. Splošna bolnišnica Celje (2016). Spletna stran: <http://www.sb-celje.si> [Citirano 12. 12. 2016].
12. Splošna bolnišnica Izola (2016). Spletna stran: <http://sb-izola.si/> [Citirano 11. 12. 2016].
13. Splošna bolnišnica Jesenice (2016). Spletna stran: <http://www.sb-je.si> [Citirano 10. 12. 2016].
14. Splošna bolnišnica Murska Sobota (2016). Spletna stran: <http://www.sb-ms.si> [Citirano 11. 12. 2016].
15. Splošna bolnišnica Nova Gorica (2016). Spletna stran: <http://www.bolnislca-go.si/> [Citirano 10. 12. 2016].
16. Splošna bolnišnica Novo mesto (2016). Spletna stran: <http://www.sb-nm.si/> [Citirano 12. 12. 2016].
17. Splošna bolnišnica Ptuj (2016). Spletna stran: <http://www.sb-ptuj.si> [Citirano 10. 12. 2016].
18. Splošna bolnišnica Slovenj Gradec (2016). Spletna stran: <http://www.sb-sg.si> [Citirano 10. 12. 2016].
19. Splošna bolnišnica Trbovlje (2016). Spletna stran: <http://www.sb-trbovlje.si/> [Citirano 11. 12. 2016].
20. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2016). Spletna stran: <http://www.kclj.si/> [Citirano 12. 12. 2016].
21. Univerzitetni klinični center Maribor (2016). Spletna stran: <http://www.ukc-mb.si/> [Citirano 10. 12. 2016].
22. Waddington, C. (2001). Different Methods of Evaluating Student Translations. *Meta: Journal des traducteurs*, 46, No. 2, pp. 311–325.
23. Wang, D. (2005) The application of AHP and fuzzy synthetic evaluation in university websites evaluation. *Journal of Shandong Agricultural University (Natural Science)*, 36, No. 2, str. 293–296.
24. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., in Malhotra, A. (2001) *A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice*. MSI Working Paper Series, Cambridge, MA, str. 1–49.

Starajoči se delavec in sodobna tehnologija – hemodializno zdravljenje

UDK 614.253-053.88+004

KLJUČNE BESEDE: dializno zdravljenje, sodobna tehnologija, stereotipi, starejši delavci

POVZETEK - Razumevanje ljudi, znanje in tehnologija so naredili velik korak naprej. V medicini so se poleg sprememb tehnologije razvili predvsem načini hitrejšega odkrivanja nekaterih bolezni in sodobnejše zdravljenje. Ena takih bolezni je odpoved ledvic in dializno zdravljenje. Z raziskavo, ki je bila usmerjena le na zdravstvene delavce, zaposlene v enem od dializnih centrov Slovenije, smo preučevali stereotip o starejših delavcih in njihovem soočanju s sodobno tehnologijo. Za teoretični del smo uporabili deskriptivno metodo dela in pregledali dostopno literaturo, za empirični pa uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom. V raziskavi smo kot starajoče se delavce zajeli tiste, ki so stari nad 45 let, in glede na stereotip pričakovali, da bi ti morali imeti s sodobno tehnologijo največ težav. Rezultati so pokazali, da to ne drži, čeprav se v delovnem okolju velikokrat sliši ravno nasprotno. Nekateri delavci so na dializnem odseku Splošne bolnišnice Novo mesto že od samega začetka, torej več kot 30 let. Na spremembe, sprejemanje novitet in razvoj tehnologije so se privajali postopno, zato rezultata ne moremo posploševati na vse zaposlene.

UDK 614.253-053.88+004

KEY WORDS: dialysis treatment, modern technology, stereotype, older employee

ABSTRACT - Understanding of people, knowledge and technology in all fields has made a major step forward. In medicine, the development of technology brought faster detection of certain diseases and modern treatments, and one of such diseases is renal failure and dialysis treatment. Therefore, we conducted a research, focused particularly on healthcare professionals employed in the dialysis centre of Novo mesto General Hospital. We wanted to explore the stereotype of older employees and their coping with modern technology. In the theoretical part, we used the descriptive method and reviewed the available literature. For the purpose of empirical part, we used the quantitative technique of data collection with a questionnaire. As ageing employees we identified all those who are older than 45 years, and according to the stereotype, it was expected they would have the most issues with modern technology. However, the results proved the assumption wrong, even though we often hear the opposite in the workplace. Some older employees have been working in the haemodialysis department of the Novo mesto General Hospital almost since its beginning, i.e. for more than 30 years. They were able to adapt to changes, novelties, and advances in technology systematically, thus the results cannot be generalised to all other employees.

1 Uvod

Pomanjkanje in staranje delovno sposobnega prebivalstva, vključno s povišanjem upokojitvene starosti, so dejavniki, ki predstavljajo velik izziv za naša podjetja in jih silijo, da se vse bolj zanašajo na starejše delavce.

Čeprav velja, da se delodajalci starejših delavcev praviloma branijo, so uspešna podjetja največkrat tista, ki znajo izkoristiti znanja in veščine ter prednosti vseh generacij (Gaber, 2014, str. 11).

Zaradi različnih stališč o tem, kaj definira starejšega delavca, ne obstaja predpisana opredelitev. Kot navaja Dolinar (2010, str. 4), se v literaturi pojavljajo naslednje opredelitve starostnih skupin starajočih delavcev:

- mlajši starajoči se delavci: 45–54 let,
- srednje starajoči se delavci: 55–65 let in
- starejši starajoči se delavci: več kot 65 let.

Proces staranja je povezan s stereotipi o staranju, ki so v veliki meri negativni. Po teh stereotipih stari ljudje niso več sposobni veliko prispevati svetu okoli sebe. Pogosto se starost razume kot obdobje, v katerem so neizogibne resne duševne in telesne težave, ki zmanjšajo ustvarjalnost. Pogost stereotip je tudi ta, da so stari ljudje breme za družbo (Hvalič, 2003). Rebolj (2014) pravi, da so to neke vrste predstopnja predsodkov in pomenijo pripisovanje določenih lastnosti posamezniku na podlagi njegove skupinske pripadnosti, ne pa na podlagi posameznikovih individualnih značilnosti in posebnosti. Rotova (v: Nastran - Ule, 1997, str. 156) pa stereotipe definira kot »selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki konstruirajo zelo parcialno in neustrezno reprezentacijo sveta«, pravi Lipman, da pa je predsodek »vrsta stališč, ki niso upravičena, argumentirana in preverjena, a jih spremljajo intenzivne emocije in so odporna na spremembe«.

Voljč (2010) kot najpogostejše predsodke o staranju in starosti navaja med drugimi še izkušnje starejših, ki so za današnji čas manj pomembne, da se starejši ne obnesejo na sodobnih delovnih mestih ter da se starejših ne da poučevati o novostih in novih pristopih.

S tem se lahko strinjamo, ne moremo pa starejšim delavcem pripisovati le prednosti ali slabosti, temveč moramo v njih videti tudi priložnost na eni in nevarnost na drugi strani (Dimovski, 2012).

Seveda se dogaja, in to je zaznati tudi v našem okolju, da imajo starejši zaradi mnogih razlogov občutek manjvrednosti, saj je že sistem naravnano tako, da jim mladi ta občutek nehote vsiljujejo, ko se venomer govori o tem, kako morajo mladi delati še zanje, namesto da bi s tem denarjem sebi pripravljali varno starost.

Če starejšega človeka neposredno vprašamo za mnenje o starostnih stereotipih, tako pozitivnih kot negativnih, bo nekatere potrdil, druge pa zanikal. Navsezadnje stereotipi niso izmišljotine, ampak nastanejo na osnovi neupravičenega in pretiranega posploševanja resnično opaženih značilnosti (Breznik, 2013).

Starostni stereotipi vključujejo mnogo lastnosti, med njimi pa prevladujejo predvsem negativne, kot so fizična, intelektualna in spolna nemoč, odvisnost od drugih ljudi, slab spomin, duševna odsotnost, konservativnost, rigidnost, prepirljivost, trmoglavost, sitnost, egoizem in še mnoge druge lastnosti. Redkejši so pozitivni stereotipi, ki prikazujejo starejše ljudi kot modre, izkušene in ljubeče do svojih potomcev (Pečjak, v: Kočar, 2012, str. 16).

Zadeva pa se nekoliko spremeni, ko pa spregovorimo o izkušnjah starejših delavcev. Tako je v nekaterih podjetjih starejši delavec pred odhodom v pokoj dolžan prenesti svoje znanje na ostale oziroma jih vpeljati v svoj proces dela, tu pa se potem združita izkušnje in novo znanje, ki ga s sabo prinese novo zaposleni delavec, ki je na delovnem mestu napredoval ali pa je zaključil formalno izobraževanje.

Mnoga podjetja rada obdržijo starejše zaposlene tudi po upokojitvi. Bodisi so zaposleni honorarno za krajši delovni čas bodisi kot zunanji sodelavci ali svetovalci. Starejši delavci so izredno visoko cenjeni zaradi svojih izkušenj in pridobljenih znanj v svoji karieri, obenem pa so bolj natančni, bolj lojalni, izredno zanesljivi in fleksibilni. Istočasno pa trend zaposlovanja kaže, da so zelo iskani in zaželeni tudi zelo mladi in izobraženi delavci (Černic, 2008).

Večina ljudi staranje povezuje s številnimi deficiti, vendar pa je bilo v preteklosti že večkrat znanstveno dokazano, da ni tako. Staranje ne pomeni nujno degeneracije, ampak prestrukturiranje, ki lahko ima tako pozitivne kot negativne posledice. Fizične sposobnosti z leti upadejo, mentalne sposobnosti pa ostanejo bolj ali manj enake. Pravzaprav se nekatere mentalne in socialne sposobnosti s starostjo celo zvišajo, s pravimi spodbudami in izzivi pa jih lahko še povečamo. Če različne naloge razdelimo med različne starostne skupine glede na njihove zmožnosti in spretnosti, lahko s tem preprečimo izločitev starejših delavcev iz delovnega procesa (Starejši zaposleni: breme ali neizkoriščen potencial, 2014).

Tako kot je vsak posameznik svet zase, vsak na svoj način sprejemajo nove odgovornosti in naloge tudi starejši delavci. Če so zaposleni na delovnem mestu, ki jih z novostmi sooča ves čas, zagotovo te sprejemajo lažje, kot tisti, ki so zaposleni na delovnem mestu, kjer preskoki v tehnološkem napredku niso tako veliki.

Tehnologija je vpeta v naša življenja na vsakem koraku in z njenim hitrim razvojem nas lahko čas hitro povozí, zato je nujno, da z razvojem tehnologije razvijamo tudi svoje znanje, le tako nam bo namreč v pomoč in ne v breme. Izkoristili bomo lahko njene prednosti in pustili, da nam olajša življenje, namesto da bi nam predstavljala oviro. Tehnološki razvoj največ težav povzroča prav dvema skupinama ljudi: prva so starejši, druga pa ljudje, ki so omejeni zaradi ekonomskih ali zdravstvenih razlogov (Vidic, 2014).

Zamolčane zmožnosti in znanje starejših so pomemben del človeškega in družbenega kapitala. Aktiviranje in uporaba teh zmožnosti in znanja bi utrdila družbeni položaj starejših. Še več, razbremenila bi mlajše generacije. Družba pa, in to je v informacijski družbi, izgublja del človeškega kapitala, ki ga je nekoč že mukoma razvila in imela. Države pa ohranjajo in razvijajo svojo vitalnost in informacijsko družbo predvsem s človeškim in socialnim kapitalom, s katerim razpolagajo (Findeisen, 2005).

Voljč (2010) navaja podatek, da so raziskave pokazale, da so starejši pri učenju bolj motivirani in vztrajni od mlajših sodelavcev. Če so pri učenju pomešani z mlajšimi, lahko dosežajo boljše rezultate, njihova vztrajnost pozitivno vpliva tudi na mlajše.

Starejši učenje in novosti povezujejo s svojimi izkušnjami, kar jim omogoča boljše razumevanje. Vprašanje ni v tem, ali starejše lahko naučimo novih stvari, ampak v tem, kako jih učimo.

Da pa starejši delavci ne izgubijo motivacije in vztrajnosti, morajo biti programi in način podajanja znanja primerni, prilagojeni ciljni publiki. Tudi starejši delavci, ki imajo težave z učenjem in uvajanjem novosti v delovni proces, se v nekem časovnem obdobju naučijo in prilagodijo. Pri dožemanju oziroma hitrosti učenja gre za splet okoliščin, ki temu pripomorejo ali škodujejo, pri uvajanju novosti pa je odvisno od motiviranosti in želje.

Starejšim delavcem se v primerjavi z mlajšimi pogosto pripisujejo prednosti, kot so: delovne izkušnje, zvestoba podjetju, mentorstvo, zanesljivost in poklicno znanje. Slabosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi delavci pa so predvsem slabše znanje tujih jezikov, nemobilnost, odpor proti novostim in druge (Petkovšek – Štarkul, v: Kočar, 2012, str. 17). Izkušnje in znanje starejših delavcev je na nek način treba obdržati oziroma doseči, da ga starejši delavci prenesejo na mlajšo generacijo.

Na podlagi staranja prebivalstva, vedno večje raznolikosti zaposlenih, preobrata gospodarstva k informacijam in storitvam, tehnološkim inovacijam, ki preoblikujejo delovna mesta, ter globalizacije, se je razvil tudi menedžment starejših (Dimovski in sod, v: Kočar, 2012, str. 18).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je predstaviti težave, ki jih imajo starejši delavci s sodobno tehnologijo, ki se uporablja pri hemodializnem zdravljenju, ter podati izsledke izvedene raziskave. Cilj raziskave je bil preučiti stereotipe o starejših delavcih, ugotoviti, kako mlajši delavci gledajo na starejše delavce in ali poznajo stereotipe o starejših delavcih ter ugotoviti kako se starejši delavci spopadajo s sodobno tehnologijo in posledično stalnim učenjem, ter kaj si o starejših sodelavcih mislijo mlajši delavci.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je povezanost med starostjo delavca in doseženo formalno izobrazbo med delavci na dializnih odsekih?
2. Kako ocenjujejo delavca po 45 letu mlajši delavci in kako se ocenjujejo sami?
3. Ali starost delavca vpliva na težave pri razumevanju sodobne tehnologije?

2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je temeljilo na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, temeljna metoda pa je deskriptivno-empirična. Upoštevali smo osnovne značilnosti znanstve-

ne deskripcije, torej smo poleg zbiranja in urejanja podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in jih ustrezno interpretirali. Podatke smo zbrali s tehniko anketiranja. Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se samodejno zbirali na spletnem portalu www.lka.si. Anketa je bila aktivna od petka 6. 2. 2017 do ponedeljka 20. 2. 2017.

2.4 Opis instrumenta

Primarni viri (podatki) so pridobljeni s spletnim anonimnim anketnim vprašalnikom. Vprašalnik smo razvili na podlagi pregledane literature in postavljenih raziskovalnih vprašanj. V prvem delu je anketni vprašalnik vseboval nekaj demografskih vprašanj, v nadaljevanju pa še tri petstopenjske Likertove lestvice s skupaj 32 trditvami, kjer so anketiranci v prvih dveh opredeljevali lasten pogled na starejšega delavca in opredeljevali njihove lastnosti, zadnja Likertova lestvica pa je bila predstavljeno situacijsko, kjer pa nas je zanimala reakcija anketirancev, ko se znajdejo v določeni situaciji.

2.5 Opis vzorca

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo zdravstveni delavci, ki so zaposleni v hemodializnih centrih v Sloveniji. Vsak zaposleni predstavlja vzorčno enoto. Ker vzorčne enote nismo izbrali slučajno, govorimo o neslučajnem vzorcu.

Anketne vprašalnice je v popolnosti izpolnilo 66 zaposlenih na področju dializnega zdravljenja v enem od dializnih centrov v Sloveniji. V anketi je sodelovalo 54 žensk (82 %) in 12 moških (18 %). Med anketiranimi je bilo največ, 21 delavcev iz starostne skupine 25–34 let (32 %), 19 jih je bilo iz starostne skupine 35–44 let (29 %), 11 jih je bilo iz starostne skupine 45–54 let (17 %), iz starostne skupine nad 55 let jih je bilo 8 (12 %) in do 24 let le 7 (11 %). 30 % (20) anketirancev ima do 10 let delovne dobe, po 16 (24 %) jih imata skupini med 11 in 20 ter 21 in 30 let, 21 % (14) pa jih ima 31 ali več let delovne dobe. Med anketiranimi je bilo 32 (48 %) delavcev s srednješolsko izobrazbo in 31 (47 %) z visokošolsko izobrazbo. Dva (3 %) anketiranca sta imela univerzitetno izobrazbo in eden (2 %) magistrsko izobrazbo po bolonjskem študiju.

2.6 Opis obdelave podatkov

Za obdelavo rezultatov ankete smo uporabili le v celoti izpolnjene anketne vprašalnice. Pridobljeni podatki iz anketnih vprašalnikov so prikazani tabelarno in opisno.

Za odgovarjanje na raziskovalna vprašanja smo uporabili Spearmanov korelacijski koeficient, Izračun povprečne ocene posameznih dejavnikov in T-test za neodvisne vzorce.

3 Rezultati raziskave in interpretacija

Nenehne spremembe, novi pristopi, novi aparati in nova programska oprema so teža-va, s katero se vsi delavci v zdravstvu srečujemo skoraj vsak dan. Pri hemodializnem zdravljenju je tako predvsem v zadnjih letih prišlo do velikega napredka v tehnolo-giji, s tem pa se je tudi varnost pacientov dvignila na zelo visoko raven. Razvoj teh-nologije v rutiniran delovni vsakdan prinaša nenehno učenje, spoznavanje novosti in njihovo uporabo v praksi.

Da imajo anketirani delavci raje ustaljene posege in postopke, se strinja 50 % (33) anketirancev, 33 % (22) se jih s to trditvijo ne strinja, 17 % (11) pa se jih o trditvi ni moglo opredeliti. 77 % (51) anketirancev se s trditvijo, da imajo raje starejše modele aparatov, ne strinja, 12 % (8) se jih s trditvijo strinja, 11 % (7) pa jih je neodločenih. Tudi s trditvijo, da raje uporabljajo starejše materiale, se ne strinja velik delež anke-tiranih, in sicer kar 83 % (55). 11 % (7) se jih s trditvijo strinja, 6 % (4) pa se jih ne more odločiti, kateri materiali so jim bolj všeč.

Da s sodobnimi napravami nimajo težav, se strinja 79 % (52), 7 % (4) se jih ne stri-nja, 15 % (10) pa se jih ne more opredeliti. 85 % (56) anketirancev je prepričanih, da se je upravljanja z novimi aparaturnami moč hitro naučiti delati, 11 % (7) se jih ne more odločiti, 5 % (3) pa jih ocenjuje, da za učenje za delo z novo aparaturo porabi več časa. Sodobna tehnologija jih pri delu ne ovira, jih je prepričanih 59 % (39) anketiranih, 32 % (21) trditev zavrača, 9 % (6) pa se jih tudi ne more odločiti. S trditvijo, da jih sodobna tehnologija spravlja v obup, se ne strinja kar 81 % (53) anketiranih, 11 % (7) se jih s tem strinja, 9 % (6) pa se jih ne more odločiti. Samo 10 % (6) anketiranih delavcev odločno zavračajo novo tehnologijo, 3 % (2) nista od-ločena, v visokem deležu, kar 88 % (58) anketiranih, pa novo tehnologijo in novosti pri delu sprejemajo. 85 % (56) anketiranih stalno išče nove izzive, 9 % (6) ni opre-deljenih, 7 % (4) pa novih izzivov ne iščejo. 85 % (56) anketiranih veliko uporablja računalnik, 6 % (4) ne, ostalih 9 % (6) anketiranih pa se ne more odločiti. 75 % (50) anketiranih delo z računalnikom ne predstavlja večjih težave, 14 % (9) pač, 11 % (7) pa je neopredeljenih.

Pri vprašanju, kjer pa so vsi opredelili svoje mnenja glede delavca, ki ima več kot 30 let delovne dobe, pa je opaziti med posameznimi trditvami kar precej razlik. Med tem ko s kar 94 % (62) anketiranci ocenjujejo, da imajo starejši delavci veliko znanja na svojem strokovnem področju, ta odstotek pri ostalih trditvah o značilnostih teh delavcev ni več tako visok. Da imajo dobre delovne navade meni 75 % (49) anke-tiranih, da imajo nizko stopnjo fluktuacije 67 % (44), da so zanesljivi in natančni 69 % (45) anketiranih, lojalni in pripadni delodajalcu 64 % (42), ter da so racio-nalni 56 % (37). S trditvijo, da so nenatančni in nezanesljivi se jih tako ne strinja 60 % (40), kar potrjuje, da so anketiranci zbrano prebrali trditve, saj je odstotek pri nasprotni trditvi (št. 2) zelo podoben. Da v primeru možnosti izbire med starejšim in novejšim aparatom izberejo starejšega se ne strinja 53 % (35), strinja 27 % (18) neopredeljenih pa je 20 % (13) anketirancev. S trditvijo, da pri delu iščejo možnost,

da opravijo le najnujnejše se ne strinja 50 % (33), da so pozabljivi se ne strinja 49 % (32) in strinja 13 % (8) anketirancev in da so inovativni 42 % (28) anketirancev. Zelo deljena mnenj so pri trditvah o prisotnosti absentizma pri tek delavcih, ko se jih 40 % (26) s trditvijo strinja, 37 % (24) ne, neopredeljenih pa je ostalih 24 % oziroma 16 anketirancev. Tudi s trditvijo, da za današnji tempo nimajo več energije je stanje podobno, le se jih s tem strinja 38 % (25), da jih je neopredeljenih 33 % (22), s trditvijo pa se ni strinjalo 29 % (19) anketirancev. S trditvijo, da ne dopuščajo mlajšim delavcem uvajati novosti se strinja 39 % (26), ne strinja 34 % (22), neopredeljenih pa je ostalih 27 % (18) anketirancev. Trditev, da se sodobnega načina vnašanja in beleženja aktivnosti zdravstvene nege v računalnik težko naučijo tako potrjuje 44 % (29) anketirancev, da ji to ni težava pravi 20 % (13), neopredeljenih pa je 26 % (24) od 66 anketiranih delavcev na dializnih odsekih v Sloveniji.

Pri vrednotenju zadnjih trditev, ki pa so bile situacijske narave. Postavili smo situacijo, ko črpalka ali aparat brez razloga javlja alarm in piska že dalj časa. S trditvijo, da bi v takem primeru aparat pustili in se odmaknili stran se jih ne strinja 98 % (65) anketirancev, da bi poklicali sodelavca, ki jim po njihovem mnenju lahko pomaga jih meni 98 % (65), da bi ugasnili alarm in skušali težavo odpraviti jih meni 85 % (56) anketiranih, 74 % (49) pa bi jih aparat ali črpalko zamenjalo s starejšim modelom, ki ga obvladajo.

V raziskavi smo si zastavili tri raziskovalna vprašanja. Pri prvem raziskovalnem vprašanju smo se spraševali o povezanosti med starostjo in stopnjo formalne izobrazbe. Opravili pa smo znanstveni preizkus z izračunom Spearmanovega korelacijskega koeficienta in ugotovili, da je povezanost med spremenljivkama šibka oziroma nizka ter negativno usmerjena. Z izračunom Spearmanovega korelacijskega koeficienta lahko odgovorimo na prvo raziskovalno vprašanje. Povezanost med starostjo delavca in doseženo formalno izobrazbo je negativna in šibka oziroma nizka ($r_s = -0,228$) torej dosežena formalna izobrazba ni odvisna od starosti delavca.

Tabela 1: Povezanost med starostjo delavca in izobrazbo

<i>Correlations</i>				
			Starost:	Dosežena raven izobrazbe:
Spearman's rho	Starost:	Correlation Coefficient	1,000	-,228
		Sig. (2-tailed)	.	,066
		N	66	66
	Dosežena raven izobrazbe:	Correlation Coefficient	-,228	1,000
		Sig. (2-tailed)	,066	.
		N	66	66

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju smo se spraševali o pogledu na starejšega delavca. Zanimalo nas je, kaj si o njem mislijo mlajši in kaj starejši zaposleni delavci.

Ograjenšek in sod. pravijo (v: Vehovec, 2008, str. 119), da imajo delodajalci načeloma o starejših pozitivno mišljenje saj cenijo usposobljenost, znanje, nizko fluktuacijo, zanesljivost in natančnost. Zanimivo je, da pa dejanja delodajalcev s tem niso skladna, saj niso pripravljeni na novo zaposlovati delavce starejših generacij, razloge pa navajajo v primanjkljaju sodobnega znanja.

In ravno o teh štirih trditvah smo o mnenju med ostalimi spraševali tudi naše anketirance. Iz rezultatov ja razvidno, da se tako mlajši kot starejši delavci strinjajo, da starajoči delavci imajo določene prednosti. Mlajši najbolj ocenjujejo lastnost, da imajo starejši delavci predvsem veliko strokovnega znanja na svojem področju ($M = 4,23$), da so zanesljivi in natančni ocenjujejo nekoliko manj ($M = 3,68$), s povprečno oceno 3,66 ocenjujejo dobre delovne navade, nizko fluktuacijo pa ocenjujejo s povprečno oceno 3,43. Starajoči delavci ocenjujejo sebe v prvi vrsti kot delavce z veliko strokovnega znanja na svojem področju ($M = 4,11$), nato trditev, da imajo dobre delovne navade ($M = 4,00$), nato postavljajo lastnost, da so zanesljivi in natančni ($M = 3,95$), na zadnje mesto pa postavljajo trditev, da imajo delavci, ki so stari nad 45 let nizko fluktuacijo ($M = 3,89$). S tem smo odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje, saj lahko z gotovostjo trdimo, da delavec, ki je star nad 45 let tako med mlajšimi kot starejšimi delavci uživa ugled delavca z veliko strokovnega znanja, da je zanesljiv in natančen, da ima dobre delovne navade in da imajo starejši delavci nizko stopnjo fluktuacije, enako pa ugotavlja tudi Gaber (2014) v svoji SWOT analizi in dodaja kot prednosti še poznavanje delovnega procesa in možnost tutorstva mlajšim kolegom.

Tabela 2: Ocena delavca po 45 letu starosti

<i>delavec</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Imajo veliko strokovnega znanja na svojem področju	delavec (do 44 let)	47	4,23	,633	,092
	delavec (nad 45 let)	19	4,11	,459	,105
So zanesljivi in natančni	delavec (do 44 let)	47	3,68	,726	,106
	delavec (nad 45 let)	19	3,95	,524	,120
Imajo dobre delovne navade	delavec (do 44 let)	47	3,66	,867	,126
	delavec (nad 45 let)	19	4,00	,471	,108
Imajo nizko stopnjo fluktuacije (odhodi in novozaposlitve)	delavec (do 44 let)	47	3,43	1,037	,151
	delavec (nad 45 let)	19	3,89	,737	,169

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo želeli raziskati, ali se med starostnimi skupinami pojavljajo razlike glede težav s sodobno tehnologijo. Tehnologija je vpeta v

naša življenja na vsakem koraku in nas zato lahko čas z njenim hitrim razvojem hitro povozi. Zato je nujno, da z razvojem tehnologije razvijamo tudi svoje znanje, le tako nam bo namreč v pomoč in ne v breme. Izkoristili bomo lahko njene prednosti in pustili, da nam olajša življenje, namesto da bi nam predstavljala oviro. Tehnološki razvoj največ težav povzroča starejšim in tistim, ki so omejeni zaradi ekonomskih ali zdravstvenih razlogov (Vidic, 2014).

Tabela 3: Vpliv starosti delavca na težave pri razumevanju sodobne tehnologije

<i>delavec</i>		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>		
Vaša osebna stališča glede: S sodobnimi napravami nimam težav	delavec (do 44 let)	47	4,04	,721	,105		
	delavec (nad 45 let)	19	3,58	,961	,221		
<u>Independent Samples Test</u>							
		<u>Levene's Test for Equality of Variances</u>		<u>t-test for Equality of Means</u>	<u>t-test for Equality of Means</u>		
		<u>F</u>	<u>Sig.</u>		<u>df</u>	<u>Sig. (2-tailed)</u>	<u>Mean Difference</u>
Vaša osebna stališča glede: S sodobnimi napravami nimam težav	<u>Equal variances assumed</u>	3,633	,061	2,142	64	,036	,464
	<u>Equal variances not assumed</u>			1,898	26,582	,069	,464

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Obupoštevanju homogenosti varianc ($F = 8,052$; $a = 0,061$) smo ugotovili, daje vrednost T-testa za neodvisne vzorce statistično pomembna na ravni $a = 0,036$. Rezultat lahko posplošimo na osnovno množico in s tveganjem 3,6 % trdimo, da bi se tudi v osnovni množici med delavci, ki so stari manj kot 45 let in delavci, ki so stari nad 45 let v razumevanju sodobne tehnologije pojavljale razlike. Delavci, ki so stari manj kot 45 let bi s sodobnimi napravami imeli manj težav ($M = 4,04$) kot delavci, ki so stari 45 let ali več ($M = 3,58$). Na tretje raziskovalno vprašanje, ko smo se spraševali, ali starost vpliva na težave pri razumevanju sodobne tehnologije lahko torej odgovorimo, da starost vpliva na težave pri razumevanju sodobne tehnologije.

4 Sklep

Stereotipi o starejših delavcih so sodbe o vseh starejših, ki zaradi svoje ohlapnosti in splošnosti ne ustrezajo stvarnosti. Pomenijo posploševanje delno točnih, a večinoma nepreverjenih in površnih sodb o starejšem delavcu. Njihova naloga je, da poudarijo tipične in za nas pomembne poteze drugih. Stereotipiziranje je namreč proces opisovanja starejših delavcev na osnovi njihove kronološke starosti in tako so stereotipi, da so ti slabši delavci, sporni. Rezultati so pokazali, da so starejši delavci zanesljivi, natančni in da stereotipov ne moremo posploševati, kljub temu pa za nekatere posameznike – kot osebno opažam med delom – še vedno velja, da težko delajo z računalnikom ali najnovejšimi aparati. Morda za rezultate anketnega

vprašalnika ni nepomembno niti dejstvo, da je veliko starejših delavcev zaposlenih na hemodializnem odseku tam že skoraj od vsega začetka, da napredek na področju tehnologije spremljajo in sprejemajo postopno iz leta v leto. Prav tako so zaupljiv odnos vzpostavili s pacienti, predvsem starejšimi, ki imajo za seboj 20, 30 in več let dializnega zdravljenja, ki se morajo tudi prilagoditi sodobnim monitorjem in novejšim pristopom. A to bi bila lahko že tema nove raziskave.

LITERATURA

1. Breznik, L. (2013). Stereotipi o staranju in zaposlovanju. Spletna stran: <http://kvalitativnoqualitative.blogspot.si/2013/03/stereotipi-o-starosti-in-zaposlovanje.html> [Citirano 4. 2. 2017].
2. Černic, U. (2008). Premoščanje generacijskih razlik v službi. Spletna stran: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=874> [Citirano 7. 2. 2017].
3. Dimovski, V. (2012). Management starostnikov v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Spletna stran: http://www2.lu-velenje.si/upload/fck/File/Svetovalno%20sredi%20%C5%A1%C4%8De%20Velenje/dr.Vlado_Dimovski_Management_starostnikovv_Sloveniji.pdf [Citirano 20. 2. 2017].
4. Dolinar, K. (2010). Oblike in učinkovitost varstva starejših delavcev zaradi diskriminacije pri delu in zaposlovanju. Diplomsko naloga. Kranj: Visoka strokovna šola Kranj.
5. Findeisen, D. (2005). Prednost starejših v Evropi, s poudarkom na njihovi socialni varnosti. Spletna stran: <http://www.utzo.si/wp-content/uploads/2015/09/Findeisen-Prihodnost-starejsih-v-Evropi.pdf> [Citirano 7. 2. 2017].
6. Gaber, M. (2014). Ravnanje s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj. Spletna stran: <http://www.viva.si/Novice/8868/Stereotipi-o-starej%C5%A1ih>.
7. Hvalič - Touzery, S. (2013). Stereotipi in dejstva o staranju in starih ljudeh. Spletna stran: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/slike/730-1.pdf> [Citirano 8. 2. 2017].
8. Kočar, L. (2012). Zaposlovanje starejših v Pomurju. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
9. Nastran - Ule, M. (1997). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
10. Ograjenšek, I., Vehovec, M., Domadenik, P. in Redek, T. (2008). Employer attitudes towards older workers: A comparative study of Croatia and Slovenia. V: Vehovec, M. New perspectives on a longer working life in Croatia and Slovenia. Zagreb: The Institute of Economics, str. 119–140.
11. Rebolj, B. A. (2014). Stališča in predsodki o študentih s posebnimi potrebami. Spletna stran: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/2346> [Citirano 8. 2. 2017].
12. Starejši zaposleni: breme ali neizkoriščen potencial. (b. d.). Spletna stran: <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/69-stareji-zaposleni-breme-ali-neizkorien-potencial> [Citirano 8. 2. 2017].
13. Vidic, T. (2014). Informacijsko-komunikacijske tehnologije za starejše v Sloveniji na primeru projektov Soprano in Simbioza. Diplomsko naloga. Ljubljana: Univerza za družbene vede Ljubljana.
14. Voljč, B. (2010). Predsodki in dejstva o staranju. Spletna stran: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/tisk/kakovostna-starost/clanek.html?ID=190> [Citirano 7. 2. 2017].

Komponente izgorelosti menedžmenta zdravstvene nege v domovih za starejše

UDK 614.253.5:331.442

KLJUČNE BESEDE: izgorelost, medosebni odnosi, čustvene reakcije, telesno počutje, avtonomija pri delu

POVZETEK - Spremembe vedenja posameznika v odnosu do sodelavcev in nadrejenih, občasne frustracije, občutki jeze, nezadovoljstva ter pogoste zdravstvene težave so značilne komponente izgorelosti, ki se odražajo na vedenjski, čustveni, telesni in duševni ravni posameznika. Namen prispevka je ugotoviti, ali obstaja soodvisnost med dejavniki izgorelosti in delom, delovnimi značilnostmi in zadovoljstvom z nadrejenimi pri zaposlenih v menedžmentu zdravstvene nege v domovih za starejše. Povezanost posameznih spremenljivk smo ugotavljali s Spearmanovim koeficientom korelacije. Analiza je pokazala, da anketiranci, ki navajajo telesne težave (pogosti prehladi, tiščanje v grlu in prsih), menijo, da imajo manjši vpliv na organizacijo dela ($p > 0,3$; $p < 0,05$). Enako je izražanje čustvenih znakov izgorelosti statistično značilno povezano z možnostjo vpliva na organizacijo svojega dela in poznavanjem pričakovani vodstva. Anketiranci, ki imajo manjši vpliv na organizacijo svojega dela, pogosteje posegajo po zdravih, ki vplivajo na razpoloženje in počutje ($p = -,274$, $p = ,049$). Ob identifikaciji znakov izgorelosti je potrebno hitro ukrepanje - zmanjševanje dejavnikov stresa. Rezultati raziskave so pokazali, kako pomembna je avtonomija pri delu in njegova organizacija za uspešno soočanje s stresom na delovnem mestu in za preprečevanje izgorelosti.

UDC 614.253.5:331.442

KEY WORDS: burnout, interpersonal relationships, emotional reactions, physical well-being, autonomy at work

ABSTRACT - Changes in the behaviour of an individual and their relationship with colleagues, superiors as well as occasional feelings of frustration, anger, and frequent health problems, are typical components of burnout. This is reflected in behavioural, emotional, physical and mental field of the individual. The purpose of this paper is to determine whether there is a correlation of physical and emotional manifestations of burnout with work environment in the management of nursing homes for older people. The connection of individual variables was assessed using Spearman's correlation coefficient. The analysis showed that respondents who declare physical problems (frequent colds, tightness in the throat and chest) estimate that they have less impact on the organisation of their work ($p > 0.3$; $p < 0.05$). Similarly, the expression of emotional signs of burnout has a statistically significant association with autonomy at work and understanding of management expectations. Respondents who have less impact on the organisation of their work, take more medications to improve their mood and feeling ($p = -.274$; $p = .049$). Identification of burnout symptoms should be addressed with reduction of stress factors and early intervention. The survey results indicate the importance of autonomy at work and work organisation for successful coping with stress in the workplace and prevention of burnout.

1 Uvod

Vsak posameznik doživlja izgorelost na svojevrsten način. Prav zato so si različni avtorji prizadevali, da bi posplošili doživljanje izgorelosti in klasificirali njegove simptome. Izgorelost povzroči, da se posamezniki vedejo drugače, npr. niso se več sposobni sprostiti, prehitro vozijo, povečajo zlorabo kave, tobaka, zdravil ali celo posežejo po nelegalnih drogah. Drugače se vedejo tudi v odnosu do sodelavcev, nadrejenih in pacientov. Lahko postanejo cinični in negativni. Posamezniki, ki se

čutijo preveč obremenjene na delovnem mestu, postanejo depresivni, obdajajo jih občutki nemoči, neuspeha, razočaranja, jeze in ujetosti. Občasni občutki frustracije, jeze, depresivnosti in nezadovoljstva so običajni, dokler jih posameznik ne doživlja prepogosto ali celo kronično (Potter, 1998). Izgoreli posamezniki najpogosteje poročajo o pogostih glavobolih, slabem spancu, kronični utrujenosti in bolečinah v hrbtenici, izgubi sposobnosti za navdušenost, pripravljenosti za sodelovanje, empatije in občutka odgovornosti, pojavu odpora oziroma nerazpoloženosti in ravnodušnosti do sodelavcev, dvomu vase ter negativni naravnosti do sebe, dela, ustanove, družbe in življenja nasploh, čustvenih težavah v obliki razdražljivosti, agresivnosti, nezadovoljstva in nervoznosti, utrujenosti, izčrpanosti, izgube veselja in zanimanja, kar se lahko stopnjuje do hude depresije. Med telesne simptome je uvrstil motnje spanja, motnje apetita, zvečano občutljivost za boleznimi in psihosomatske bolezni. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi prevelikih delovnih zahtev. Kadar ljudje trpijo zaradi izčrpanosti, se počutijo čustveno in telesno preobremenjene, izpite, izpraznjene, z občutki, da se iz situacije ne morejo izviti in si obnoviti moči. Primanjkuje jim energije, da bi se soočali z novimi ljudmi in problemi.

Cinizem je poskus, da bi obvarovali samega sebe pred nadaljnjo izčrpanostjo in razočaranjem. Kadar so ljudje cinični, zavzamejo hladen, odmaknjen odnos do dela in sodelavcev. Takšen negativni odnos lahko resno načne človekovo dobro počutje in zmožnost za učinkovito opravljanje dela. Kadar se posameznikom zdi, da je njihovo početje jalovo, začnejo čutiti občutek neučinkovitosti. Vsak nov projekt se jim zdi neizvedljiv in tisto malo, kar jim uspe doseči, se jim zdi nezatno. Tako izgubljajo zaupanje v svojo zmožnost, da lahko kaj spremenijo, s tem pa tudi občutek zaupanja vase. Maslach in Leiter (2002) sta se posvetila tudi raziskovanju izjav posameznikov o občutkih in doživljanju izgorelosti ter jih razdelila v tri skupine. Razkroj povezanosti z delom se začne razvijati, kadar se povečujejo razlike med potrebami delavca in prednostmi, ki mu jih daje služba, ter hkrati razlike med zahtevami dela in sposobnostjo posameznika. Zato se pojavi upad pozitivnih občutkov in pripadnosti ter s tem upad občutka privlačnosti poklica. Razkroj čustev spremlja izgorelost, pri čemer gre za povišano prisotnost negativnih občutkov ter znižano prisotnost pozitivnih občutkov. Službi predan posameznik delo opravlja z veseljem in navdušenjem, se veseli sodelovanja z ostalimi in je ponosen ob uresničevanju svojih ciljev. Vse to ga motivira k učinkovitemu in natančnemu delu. Pri izgorelosti ti občutki upadejo ter se pojavijo negativni, kot sta cinizem in nesramnost. Posameznik začne svoje delo opravljati z nezaupanjem, sovražnostjo in negativizmom. Posledica teh negativnih občutkov in reakcij na njih so tudi skrhani medosebni odnosi, tako v službi kot doma. Težave posameznika pri prilagajanju v službi nastanejo tudi zato, ker posameznik razume neuravnoteženost kot osebno krizo, v resnici pa gre za težave z delovnim mestom. Tudi na splošno v družbi prevladuje mnenje, da izgorelost ni službeni oz. organizacijski problem, ampak je problem vsakega posameznika. Kljub temu da ima posameznik pomembno vlogo pri preprečevanju ali zmanjševanju izgorelosti, ni v celoti odgovoren za navzočnost in preprečevanje simptomov. Kadar se v organizaciji pojavi problematično vedenje in slabša produktivnost, postane to problem vodenja organizacije.

Izgorelost je konceptualizirana kot kontinuirana spremenljivka čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in pojavom psihosomatskih obolenj (Maslach, Jackson in Leiter, 1996). Čustvena izčrpanost je najhitreje razpoznavna komponenta. Kaže se v občutkih preobremenjenosti in izčrpanosti, ki so odziv na pogosta stanja visoke vznburjenosti. Čustvena izčrpanost je nujen element izgorelosti, vendar reflektira le stresno dimenzijo izgorelosti in ne zajema odnosa, ki ga ima posameznik s svojim delom. V poklicih pomoči se ta dimenzija manifestira v odnosu do klientov, in sicer v smeri manjše zavzetosti za njihove probleme in manjše odzivnosti nanje (Pšeničny, 2006; Leskovic, 2014). Znižana osebna izpolnitev se kaže v občutkih neuspešnosti in neučinkovitosti, pa tudi v občutkih nesamospoštovanja ter nezadostnem in neprofesionalnem opravljanju delovnih nalog. Prekomerne zahteve dela, ki se odražajo v čustveni izčrpanosti in depersonalizaciji, lahko načnejo tudi posameznikov občutek za delovno učinkovitost. Težko je namreč ohraniti občutek lastne kompetentnosti, kadar se počutimo izčrpane in težko pomagamo ljudem, če smo do njih indiferentni (Pšeničny, 2006; Leskovic, 2014).

2 Namen raziskave in metoda dela

V raziskavi smo ugotavljali kateri parametri delovnega okolja so povezani s pojavom simptomov sindroma izgorelosti. Ugotoviti smo želeli ali obstaja soodvisnost med komponentami izgorelosti in delom, delovnimi značilnosti ter zadovoljstvom z delom in medosebnih odnosov pri managementu zdravstvene nege domovih za starejše.

Raziskava je bila izvedena v letu 2015. S pomočjo spletnega orodja IKA smo posredovali anketni vprašalnik vodilnim na področju zdravstvene nege v socialno varstvenih zavodih v Sloveniji. Od 86 povabljenih se je odzvalo 61 anketirancev (71 %). 52 vprašalnikov je bilo v celoti izpolnjenih in uporabnih za analizo. Statistična analiza je bila izdelana s programom SPSS 19.0. Izvedli smo bivariantno analizo za spremenljivke: delo in izgorelost; delovne situacije in izgorelost; zadovoljstvom z nadrejenim in izgorelost. Povezanost posameznih spremenljivk smo ugotavljali s Spearmanovim koeficientom korelacije.

3 Rezultati

Med 52 anketiranci jih 6 (11 %) čuti pogosto ali zelo pogosto tiščanje v grlu ali prsih, kar je en najpogostejših izgorelosti. 6 (11 %) anketirancev je pogosto ali zelo pogosto nezadovoljnih z delom, manj jih meni da so nepotrpežljivi ali čutijo provokacije. Prav tako jih 6 (11 %) navaja občasne ali pogoste psihosocialne znake izgorelosti (izogibanje sodelavcem, izogibanje prijateljem, poseganje po zdravilih za boljše počutje) (Tabela 1-3).

Tabela 1: Pojavljanje nekaterih telesnih simptomov izgorelosti pri anketirancih (N = 52)

	<i>ponavljajoči prehladi</i>		<i>tiščanje_v_grlu / prsih</i>	
	<i>število (N)</i>	<i>odstotek (%)</i>	<i>število (N)</i>	<i>odstotek (%)</i>
nikoli	31	59,6	28	53,8
občasno	17	32,7	18	34,6
pogosto	4	7,7	4	7,7
zelo pogosto	0	0,0	2	3,8

Tabela 2: Pojavljanje nekaterih čustvenih simptomov izgorelosti pri anketirancih (N = 52)

	<i>delo ne nudi zadovoljstva</i>		<i>sem nepotrpežljiv</i>		<i>že najmanjšo oviro ali nasprotovanje sodelavcev občutim kot provokacijo</i>	
	<i>število (N)</i>	<i>odstotek (%)</i>	<i>število (N)</i>	<i>odstotek (%)</i>	<i>število (N)</i>	<i>odstotek (%)</i>
nikoli	20	38,5	26	50,0	29	55,8
občasno	26	50,0	25	48,1	21	40,4
pogosto	4	7,7	1	1,9	2	3,8
zelo pogosto	2	3,8	0	0,0	0	0,0

Tabela 3: Korelacija med dojemanjem odgovornosti in odnosa z nadrejenimi ter simptomi, kise lahko pojavljajo kot telesni znak negativnega stresa in izgorelosti (Spearmanov koeficient; n = 52)

		<i>Imam ponavljajoče se prehlade.</i>	<i>Tišči me v grlu/ prsih.</i>
Natančno poznam svoja pooblastila in odgovornost.	Korelacijski koeficient (ρ) Sig. (dvostranski preizkus) (p)	-,226 ,107	-,190 (0,177)
Z delom uresničujem svoje sposobnosti in znanje.	Korelacijski koeficient Sig. (dvostranski preizkus) (p)	-,086 ,542	-,034 ,812
Na organizacijo svojega dela lahko vplivam.	Korelacijski koeficient Sig. (dvostranski preizkus) (p)	-,327* ,018	-,335* ,015
Na oddelku nas je zaposlenih dovolj.	Korelacijski koeficient Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,071 ,618	,072 ,613
Z odnosom neposrednega vodje sem zadovoljen/-a.	Korelacijski koeficient Sig. (dvostranski preizkus) (p)	-,165 ,241	-,178 ,208
Vem, kaj vodje pričakujejo od mene.	Korelacijski koeficient Sig. (dvostranski preizkus) (p)	-,212 ,132	-,302* ,030

Analiza je pokazala, da anketiranci, ki navajajo telesne težave (pogosti prehladi, tiščanje v grlu in prsni) menijo, da imajo manjši vpliv na organizacijo dela ($\rho = - ,327^*$,

$p = ,018$). Enako je izražanje čustvenih znakov izgorelosti statistično značilno povezano z možnostjo vpliva na organizacijo svojega dela in poznavanjem pričakovani vodstva. Anketiranci, ki imajo manjši vpliv na organizacijo svojega dela, pogosteje posegajo po zdravilih, ki vplivajo na razpoloženje in počutje ($\rho = -,274$, $p = ,049$).

Pri anketirancih, ki navajajo zdravstvene težave (ponavljajoče prehlade in tiščanje v grlu/prsih) se kaže negativna povezanost z oceno možnosti vpliva na organizacijo svojega dela (ponavljajoči se prehladi – na organizacijo svojega dela lahko vplivam: $\rho = -,327^*$, $p = ,018$; tiščanje v grlu/prsih – na organizacijo svojega dela lahko vplivam: $\rho = -,335^*$, $p = ,015$).

Prav tako se kaže statistično značilna korelacija med oceno stališča »vem, kaj vodje pričakujejo od mene« in telesnim simptomom tišči me v grlu/prsih ($\rho = -,302^*$, $p = ,030$).

Tabela 4: Korelacija med dojemanjem odgovornosti in odnosa z nadrejenimi ter negativnimi čustvenimi odzivi, ki se lahko pojavljajo kot znak negativnega stresa in izgorelosti (Spearmanov koeficient; $n = 52$)

		<i>Delo mi ne nudi zadovoljstva.</i>	<i>Sem nepotrpežljiv/-a</i>	<i>Že najmanjšo oviro ali nasprotovanje sodelavcev čutim kot provokacijo.</i>
Natančno poznam svoja pooblastila in odgovornost.	Korelacijski koeficient	-,155	-,180	-,168
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,272	,201	,235
Z delom uresničujem svoje sposobnosti in znanje.	Korelacijski koeficient	-,033	-,186	,140
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,817	,187	,322
Na organizacijo svojega dela lahko vplivam.	Korelacijski koeficient	-,389**	-,094	-,346*
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,004	,508	,012
Na oddelku nas je zaposlenih dovolj.	Korelacijski koeficient	-,219	,041	-,080
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,118	,774	,574
Z odnosom neposrednega vodje sem zadovoljen/-a.	Korelacijski koeficient	-,261	-,160	-,240
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,062	,256	,087
Vem, kaj vodje pričakujejo od mene.	Korelacijski koeficient	-,393**	-,313*	-,301*
	Sig. (dvostranski preizkus) (p)	,004	,024	,030

Anketiranci, ki ocenjujejo, da imajo manjši vpliv na organizacijo svojega dela, se pogosteje izražajo čustveni znaki izgorelosti: ocenjujejo, da jim delo ne nudi zadovoljstva ($\rho = -,389^*$, $p = ,004$) in pogosto že najmanjšo oviro ali nasprotovanje

sodelavcev čutijo kot provokacijo ($\rho = -,393^*$, $p = ,004$). Zopet se pokaže kot zelo pomemben dejavnik to, da zaposleni vedo, kaj vodje pričakujejo od njih. Pokazala se je statistično pomembna korelacija med oceno stališča »vem, kaj vodja pričakuje od mene« in nezadovoljstvom pri delu ($\rho = - ,393^*$, $p = ,004$), nepotrpežljivostjo ($\rho = -,313^*$, $p = ,024$) in oceno stališča »vsako oviro ali nasprotovanje sodelavcev čutim kot provokacijo« ($\rho = - ,301^*$, $p = ,030$). Statistične pomembne povezanosti s čustvenimi znaki izgorelosti nismo zasledili pri ocenah naslednjih stališč: »natančno poznam svoja pooblastila in odgovornost«, »z delom uresničujem svoje sposobnosti in znanje«, »na oddelku nas je zaposlenih dovolj« in »z odnosom neposrednega vodje sem zadovoljen / zadovoljna«.

Tabela 5: Korelacija med dojetjem odgovornosti in odnosa z nadrejenimi ter negativnimi psihosocialnimi simptomi, ki se lahko pojavljajo kot znak negativnega stresa in izgorelosti (Spearmanov koeficient; $n = 52$)

		<i>Izogibam se prijateljem, z mnogimi sem pretrgal/-a stik.</i>	<i>Posegam po zdravilih, ki vplivajo na razpoloženje in počutje.</i>
Natančno poznam svoja pooblastila in odgovornost.	Correlation Coefficient	-,305*	,103
	Sig. (2-tailed)	,028	,467
Z delom uresničujem svoje sposobnosti in znanje.	Correlation Coefficient	-,028	,091
	Sig. (2-tailed)	,843	,519
Na organizacijo svojega dela lahko vplivam.	Correlation Coefficient	-,267	-,274*
	Sig. (2-tailed)	,055	,049
Na oddelku nas je zaposlenih dovolj.	Correlation Coefficient	,180	-,260
	Sig. (2-tailed)	,201	,063
Z odnosom neposrednega vodje sem zadovoljen / zadovoljna.	Correlation Coefficient	-,156	,089
	Sig. (2-tailed)	,271	,531
Vem, kaj vodje pričakujejo od mene.	Correlation Coefficient	-,223	-,031
	Sig. (2-tailed)	,113	,830

Korelacija med poznavanjem svojih pooblastil in umikom pred socialnimi stiki ($\rho = - ,305^*$, $p = ,028$) je statistično značilna. Anketiranci, ki imajo manjši vpliv na organizacijo svojega dela, pogosteje posegajo po zdravilih, ki vplivajo na razpoloženje in počutje ($\rho = -,274$, $p = ,049$).

4 Razprava

Hitrim družbenim spremembam so v času globalizacije sledile tudi spremembe na delovnem mestu. Manj je stabilnih zaposlitev, vse več je stresa in pritiskov, povečuje se negotovost med zaposlenimi. Stres nastopi zaradi zahtev, s katerimi se nismo sposobni soočiti, to pa negativno vpliva na posameznikovo psihično in fizično počutje ter z njim zdravje. Če se negativnih stresorjev ne zmoremo ubraniti in delujejo dlje

časa, stanje pelje v zrušitev posameznikovega ravnovesja na psihosomatični ravni (Leskovic, 2013). Dejstvo je, da se v delovnem okolju prepletajo številni negativni dejavniki, ki povzročajo stres. Ti dejavniki izvirajo predvsem iz slabe organizacije dela in medosebnih odnosov. Stres prizadene tako posameznike kot organizacijo, zato je nujno, da se organizacije pravočasno zavejo negativnih posledic, ki jih povzroča stres na delovnem mestu. Avtorji predlagajo podporo medicinskim sestram z učenjem prilagoditvenega ali prožnega vedenja kot sredstva za preprečevanje izgorelosti in preseganje stresa na delovnem mestu. Avtorji menijo, da bi ta proces lahko dosegli s pomočjo obstoječih bolnišničnih strokovno razvojnih procesov, kot so nadzor, supervizija, izobraževanje in druge oblike strokovnega razvoja (Edward in Hercelinsky, 2007).

Analiza podatkov raziskave izvedene v managementu zdravstvene nege domov za starejše v slovenskem prostoru je pokazala, da 11 % anketirancev opisuje navaja pogosto pojavljanje nekaterih najpogostejših telesnih in čustvenih znakov izgorelosti. Zaposleni v zdravstveni negi na različnih delovnih mestih so različno izpostavljeni izgorelosti. Obsežna študija med medicinskimi sestrami v intenzivnih enotah v Franciji je ugotovila resne znake izgorelosti kar pri tretjini vključenih v raziskavo (Embriaco in sod., 2007). Pri zdravstvenih delavcih, ki delajo z bolniki, okuženimi s HIV, se močni do zmerni znaki izgorelosti kažejo pri več kot polovici delavcev (Benevides - Pereira, 2007). Študija Cabrera Gutiérrez in sod. (2004) je ugotovila pojavljanje šibkih do srednjih znakov izgorelosti kar pri 40 % zaposlenih v zdravstveni negi.

Anketiranci, ki navajajo telesne težave (pogosti prehladi, tiščanje v grlu in prsih) so mnenja, da imajo manjši vpliv na organizacijo dela. Enako je izražanje čustvenih znakov izgorelosti statistično značilno povezano z možnostjo vpliva na organizacijo svojega dela in poznavanjem pričakovani vodstva. Anketiranci, ki imajo manjši vpliv na organizacijo svojega dela, pogosteje posegajo po zdravilih, ki vplivajo na razpoloženje in počutje. Špitalar (2009) opredeljuje pomen samostojnosti pri delu in ugotavlja, da je za zaposlenega pomembna možnost odločanja o tem, kako bo delal in kdaj, da si samostojno razporeja delovni čas in da je vključen v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije. Zaposleni mora imeti pri opravljanju svojega dela dovolj samostojnosti oziroma neodvisnosti v odnosu do neposrednega vodje, možnost lastnega odločanja in presoje, manj nadzora s strani vodje in da vodja pri opravljanju njegovega dela predstavlja zaposlenemu vir podpore in nudenje pomoči. Vsekakor pa samostojnost pri delu prinaša večjo odgovornost za opravljeno delo, saj zaposleni za svoj uspeh ali neuspeh odgovarjajo. Glasserjeva teorija izbire (2007) opredeljuje 5 skupin potreb, ki so značilne za vse ljudi, ki jih človek kot socialno bitje zadovoljuje predvsem v dobrih medosebnih odnosih. Te skupine potreb predstavljajo potrebe po preživetju, pripadnosti (ljubezni, dobrih odnosih), moči, svobodi in zabavi. Večjo kot ima zaposleni samostojnost pri delu bolj razvija svoje sposobnosti. Zaposleni, ki imajo pri svojem delu avtonomijo, so pri delu bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nadalje v raziskavi ugotavljamo,

da anketiranci, ki izražajo čustvene simptome izgorelosti, izražajo nezadovoljstvo s svojim delom in vplivom na lastno organizacijo dela. Mrak (2015) navaja, da naspotja med zahtevami in dejanskim izvrševanjem obveznosti na delovnem mestu, nejasnosti delovnih zahtev glede prednostnih nalog, pričakovanj in preobremenjenost ima vpliv na zadovoljstvo pri delu (Kane, 2009). Hafner in Ihan (2014) navajata štiri temeljna področja, kjer se lahko odražajo spremembe kot posledice stresa. To so področje telesnega in splošnega zdravja, mišljenja, čustvovanja in vedenja. Strauch (2012) opozarja, da izgorelost pušča posledice na posamezniku in delovni organizaciji. V delovnih okoljih, kjer je izgorelost prisotna med zaposlenimi v zdravstvenem timu je lahko zdravstvena nega hladna in nezadostna. Batellino (2017) poudarja: »Slovenci smo po raziskavah med najbolj nezadovoljnimi v službah. To že v osnovi ni dobro izhodišče. Zelo pogosto imamo občutek, da nismo dovolj dobri, da nismo dovolj pridni. Pridnost je v našem vrednostnem sistemu namreč zelo visoko postavljena vrednota. Potem imamo še osebne okoliščine - mladi ljudje imajo kredite za stanovanja, otroke v vrtcih in v šoli, skrbi in obveznosti, ki jim ne morejo obrniti hrbta. Ko nekdo nad nami zavoha strah, je to dobro izhodišče za mobing. In prav zaradi tega strahu se razreševanje izvornih težav še odlaga. Dokler ne uvidimo, kaj se dogaja, to pač »hvaležno« sprejemamo in izgorevamo. Strah poganja cel sistem. Če bi ljudje ozavestili, da tisti spodaj s svojim strahom krmijo tiste nad sabo, bi se morda kaj spremenilo. Tako pa posamezniki izgorevajo in eden po eden padajo. Če je tega veliko, lahko že od daleč vidimo, kako nezdrava je klima v nekem podjetju.«

Ljudje, ki izgorevao na delovnem mestu, se pogosto psihološko in fizično umaknejo od dela. Namenjajo mu vedno manj energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno in so pogosteje odsotni, tudi delo opravijo slabše. Kakovostno opravljanje dela namreč zahteva čas in trud, predanost in ustvarjalnost. Ravno tako prekinejo socialne stike s prijatelji in okoljem (Mrak, 2015).

Da bi učinkovito zmanjševali pojav izgorelosti mora vodstvo domov za starejše občane v slovenskem prostoru zmanjšati morebiten stres, zagotoviti vodjem zdravstvene nege, da sodelujejo pri urejanju domskih zadev, ki zagotavljajo dovolj človeških in materialnih virov za izvajanje zdravstvene nege, vzpostavijo učinkovit sistem za upravljanje (Wang, Liu in Wang, 2013).

Izgorelosti med medicinskimi sestrami v mamagementu zdravstvene nege v slovenskih domovih za starejše lahko povzroči duševno utrujenost, anksioznost, pomanjkanje motivacije in odsotnosti z dela, to bo nedvomno povečalo absentizem medicinskih sester in zmanjšanje varnosti pacientov (Wang, 2013). Zaradi stresa in izgorelosti zdravstveni delavci menjajo ali zapuščajo delovna mesta, kar vpliva na konkurenčnost med inštitucijami, zaradi različne kvalitete medicinskega znanja in kakovosti storitve. Zato je pomembno kakšno je delovno okolje in komunikacija znotraj organizacije (Sang - Sook in sod., 2014).

Mednarodne zdravstvene in socialne ustanove in obstoječa društva se zavedajo negativnih posledic nevarnih in nezdravih delovnih pogojev, ki lahko vplivajo na kakovost izvajanja storitev, zdravje zaposlenih in produktivnosti. Mednarodni svet

medicinskih sester je ugotovil, da je vzpostavitev pozitivnega okolja prakse po vsem svetu in v zdravstvenem sektorju bistvenega pomena za ohranjanje varnosti bolnika in dobrega počutje zdravstvenih delavcev (Jennings, 2008).

Edward in Hercelinskyj (2007) trdita, da se v zadnjem desetletju razkriva številne negativne plati dela medicinskih sester, ki so privedle do tega, da je vidno zmanjšana tudi želja po poklicu medicinske sestre. Družbeno odgovorna organizacija mora preiti na višji nivo in s svojo etičnostjo dokazati, da je zanjo človeški kapital na samem vrhu lestvice prioritet, kar pomembno prispeva k lojalnosti zaposlenih ter k ugledu podjetja navzven (Lipnik Cergol, 2012).

Poklic medicinske sestre je lahko zelo prijeten, ugoden in koristen poklic s široko paleto kariernih priložnosti, tako v smislu specifičnosti dela in mesta delovanja. Kljub temu, da prihaja skupaj s »paketom« opozoril o stresni naravi dela in nas lahko privede do izgorelosti. Pomembno je, da smo o tem potencialnem problemu vnaprej ozaveščeni tako učitelji zdravstvene nege, študenti in osebje zdravstvene nege. Tisti, ki so v tem poklicu, se morajo počutiti pooblaščen, da lahko odkrito razpravljajo o stresu in prevzamejo nadzor nad situacijo in pobudo za njihovo reševanje (Scammell, 2016).

Bistveno je, da se medicinske sestre poučijo in ozavestijo o konceptu stresa, življenjskih strategijah in posledic stresa. Vodje zdravstvenih organizacij lahko prispevajo k zmanjševanju stresa z dajanjem stalne podpore medicinskim sestram s priznavanjem njihove delovne uspešnosti, vključevanjem medicinskih sester v procese odločanja in smiselnim sodelovanjem s posameznim osebjem za izboljšanje delovnih mest. Priporočljivo je, da se redno izvaja ocena stanja poklica medicinskih sester v svojem okolju, saj tako lahko razumemo njihov trenutni položaj v povezavi s stresom in nato lahko razvijemo akcijski načrt za odpravo le tega (Riahi, 2011).

LITERATURA

1. Benevides - Pereira, A. M. T. and Das Neves Alves, R. (2007). A study on burnout syndrome in healthcare providers to people living with HIV. *AIDS Care*, 19, št. 4, str. 565-571. Spletna stran: https://www.researchgate.net/profile/Ana-Benevides-Pereira/publication/6374738_A_study_on_burnout_syndrome_in_healthcare_providers_to_people_living_with_HIV/links/00b7d535c4f37bfa71000000.pdf [Citirano 15. 3. 2017].
2. Cabrera Gutiérrez, L. S., Rojas, P. L., Tovar, S. S., Ochoa Tirado, J. G., Marín Cotoñieto, I. A. in García, L. H. (2005). Burnout syndrome among Mexican hospital nursery staff. *Revista Medica IMSS*, 43, št. 1, str. 11–15. Spletna stran: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2005/im051c.pdf> [Citirano 15. 3. 2017].
3. Edward, K. in Hercelinskyj, G. (2007). Burnout in the caring nurse: learning resilient behaviours. *British journal of nursing*, 16, št. 4, str. 240–242.
4. Embriaco, N., Papazian, L., Kentish - Barnes, N., Pochard, F. in Azoulay, N. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Current Opinion in Critical Care*, 13, str. 482–488. Spletna stran: <https://pdfs.semanticscholar.org/52cb/1a2b57aa6a5a288b50e08222346e477a0d37.pdf> [Citirano 15. 3. 2017].

5. Ihan, A. in Hafner, M. (2014). Prebujanje – Psiha v iskanju izgubljenega Erosa – psihonevroimunologija. Ljubljana: Alpha center d.o.o.
6. Jennings, B. M. (2008). Work Stress and Burnout Among Nurses: Role of the Work Environment and Working Conditions. Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses. Rockville. Spletna stran: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2668/> [Citirano 10. 10. 2016].
7. Kane, PP. (2009). Stress causing psychosomatic illness among nurses. *Indian J Occup Environ Med*, str. 28–32. Spletna stran: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2822165/> [Citirano 20. 10. 2010].
8. Leskovic, L. (2013). Vpliv delovnih in organizacijskih spremenljivk na na stanek sindroma izgorevanja v socialno varstvenih zavodih v republiki Sloveniji. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
9. Leskovic, L., Leskovar, R. in Vukovič, G. (2014). Interdisciplinarna obravnava pojava izgorevanja v zdravstveni negi in oskrbi. *Revija za zdravstvene vede*, 1, št. 2, str. 32–43.
10. Lipnik, A., Zadel, A., Rameša, M., Cergol, L., Jurdana, M., Dolenc, P. in sod. (2012). Delo in zdravje? Delo ali zdravje? Univerza na Primorskem, Univerzitetna založba Annales.
11. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.
12. Mrak, L. (2015). Vpliv delovnih obremenitev na absentizem zaposlenih v zdravstveni negi slovenske psihiatrije. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede [Citirano 3. 11. 2016].
13. Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja*, 15, št. 3, str. 21–38. Spletna stran: <http://www.burnout.si/sl/clanki/clanki-strokovni/140-rmi.html> [Citirano 10. 9. 2016].
14. Riahi, S. (2011). Role of stress amongst nurses at workplace: concept analysis. *Journal of Nursing management*, 19, str. 721–731.
15. Scammell, J. (2016). Should i stay or should I go? Stress, burnout and nurse retention. *British journal of nursing*, 25, št. 17, str. 990.
16. Strauch, A. (2012). Izgorelost pri delu medicinskih sester kot psihološki in ekonomski dejavnik. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Spletna stran: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/strauch800-B.pdf> [Citirano 10. 10. 2016].
17. Wang, S., Liu, Y. in Wang, L. (2013). Nurse burnout: Personal and enviromental factors as predictors. *International Journal of nursing Practice*, 21, 78–86.

Studentski konsultantski servis u funkciji podrške start up preduzetnicima i obezbjeđenja efikasne studentske prakse

UDK 378.0914.33-027.22

KLJUČNE RIJEČI: stručna studentska praksa, start up biznisi, studentski konsultantski servis

*POVZETEK - U tranzicijskim zemljama ne postoji adekvatna saradnja između akademske i poslovne zajednice. Ovaj rad se bavi istraživanjem potreba start up preduzetnika i nedostatka studentske stručne prakse (SSP) i mogućnostima konsultantske podrške preduzetnicima kroz program SSP. Cilj rada je osmišljavanje modela konsultantskog volonterskog servisa preko kojeg će se angažovati studenti završnih godina, a uz pomoć profesora – mentora, na podršci start up preduzetnicima iz oblasti pripreme poslovnog plana, vođenja biznisa i povećanja konkurentnosti. Pretpostavka je da bi se uspostavljanjem saradnje između visokog obrazovanja i poslovnog sektora znatno doprinijelo jačanju preduzetničkih kompetencija studenata i konkurentnosti start up preduzetnika. Model konsultantskog studentskog servisa bi se formulisao na osnovu istraživanja studija najboljih praksi EU i istraživanja preduzetničkih stavova studenata. On bi imao formu socijalnog preduzeća, čime bi bila ispunjena njegova socijalni misija, doprinijelo sticanju funkcionalnih znanja, stavova i vještina i za-
pošljavanju svršenih studenata.*

UDC 378.091.33-027.22

KEY WORDS: student professional practice, start-up businesses, student counselling service

ABSTRACT - In transition countries there is no adequate cooperation between the academic and business community. This paper analyses the needs of start-up entrepreneurs and the lack of student professional practice (SPP), and the possibilities of consultancy support to entrepreneurs through the SPP programme. The aim of paper is to design a model of the consulting volunteer service through which the final year students will be engaged, and with the help of professors – mentors, support start-up entrepreneurs in the field of business plan preparation, business management and increasing competitiveness. The assumption is that the establishment of cooperation between higher education and business sector would contribute significantly to the strengthening of entrepreneurial competencies of students and competitiveness of start-up entrepreneurs. The model of student consultancy service would be formulated on the basis of research of studies of the EU best practices and entrepreneurial attitudes of students. This model would be formed as a social enterprise, thus fulfilling its social mission, and it would contribute to the acquisition of functional knowledge, attitudes and skills, as well as to the employment of graduates.

1 Uvod

Studentska stručna praksa je oblik obavezne praktične nastavne aktivnosti studenata u realnom poslovnom okruženju u cilju uspostavljanja veza sa praktičnim znanjima i iskustvima neophodnim za obavljanje budućeg posla. U BiH, kao tranzicijskoj zemlji, prisutan je problem neusklađenosti znanja i vještina sa onima koje se traže na tržištu rada. Izborom i realizacijom kvalitetnih programa, značajno se može doprinijeti rješavanju ili ublažavanju ovog problema.

Savjet ministara EU, u preporuci od 10. marta 2014. godine, apeluje na članice EU da olakšaju mladima sticanje prvih radnih iskustava. Od vlasti se zahtijeva da mladima osiguraju profesionalne, kvalitetne i sadržajne stručne prakse.

U BiH, objektivnu teškoću predstavlja nizak nivo ekonomskih aktivnosti, zastarjela tehnologija, loša organizacija, i dr., što se negativno odražava na kvalitet studentske prakse. Neke slabosti se mogu otkloniti boljom organizacijom stručne prakse, uvođenjem inovativnih modela, boljim povezivanjem visokog obrazovanja sa privrednim subjektima, razvojnim agencijama i dr.

U ovom radu je predstavljen model efikasnijeg povezivanja visokih škola sa preduzetničkim sektorom, sa akcentom na start-up preduzetnike. Na taj način, stvorili bi se uslovi za sticanje praktičnih znanja, vještina i sposobnosti studenata, u skladu sa predviđenim ishodima školovanjima. Time bi doprinijelo povećanju zaposlenosti, smanjenju ekonomske zavisnosti mladih i privrednom razvoju.

2 Metodologija

Na osnovu naučne i stručne literature, pripremili smo studiju čiji je promarni cilj osmišljavanje modela konsultantskog studentskog servisa preko kojeg će se studenti završnih godina, a uz pomoć profesora – mentora, angažovati na podršci start up preduzetnicima iz oblasti pripreme poslovnog plana, vođenja biznisa i povećanja konkurentnosti.

Ovim istraživanjem nastojali smo utvrditi:

- Uzročno-posljedičnu vezu između stručne studentske prakse i zapošljivosti studenata;
- Uticaj dualnog obrazovanja na jačanje kompetencija studenata i jačanja konkurentnosti start-up preduzetnika.

Naša *hipoteza* je da bi se uspostavljanjem saradnje između visokog obrazovanja i poslovnog sektora znatno doprinijelo jačanju preduzetničkih kompetencija studenata i konkurentnosti start up preduzetnika. Uspostavljanjem adekvatnog modela nastavnih sadržaja i studentske prakse, osiguralo bi se povezivanje visoke škole sa poslodavcima i omogućilo jačanje praktičnih kompetencija studenata i povećanje konkurentnosti preduzeća. Metoda istraživanja se temelji na kvalitativnom i kvantitativnom metodološkom pristupu prikupljanja podataka. Analizirani su modeli dualnog obrazovanja razvijenih zemalja, prvenstveno Njemačke i Austrije, kao i kritička analiza obrazovnog sistema BiH. Uz angažovanje studenata BLC-a, u periodu 15. 10. 2016. – 20. 11. 2016. godine, urađeno je prikupljanje stavova poslodavaca vezano za inovacije i stručnu podršku, kako bi kroz program konsultantskog servisa ublažili njihove probleme i potrebe.

3 Rezultati i interpretacija

Rezultati istraživanja koja su provedena u EU, pokazuju da sticanje radnog iskustva kroz prakse može da poveća vjerovatnoću nalaženja posla za 44 %, a da smanji neusklađenost ponude i potražnje na tržištu rada za 26 % (European Youth Forum, 2015). Istraživanja koja su provedena među praktikantima, pokazuju da 81 % praktikanata smatra da su upravo tokom prakse razvili vještine koje su im kasnije koristile na poslu (European Commission, 2013). Prema analizi Međunarodne organizacije rada tokom 2012., u državama koje imaju visok broj mladih uključenih u neki oblik stručne prakse, odnosno stručnog osposobljavanja kod poslodavca, stope nezaposlenosti mladih u tim zemljama jedne od najnižih u Evropi.

Prema kalkulaciji stručnog tima Eurofund-a, koji su u 2012. godini proveli istraživanje, troškovi neučestvovanja mladih na tržištu rada iznose 153 milijarde eura, odnosno 1,2 % evropskog BDP-a. U nekim EU članicama, kao što su Bugarska, Kipar, Grčka, Mađarska, Irska, Italija, Letonija i Poljska ovi troškovi iznose 2 % i više nacionalnog BDP-a (NEETs, 2012.). Prema statističkim podacima Evropske komisije iz septembra 2015, broj zaposlenih mladih u starosne dobi 15-29 godina starosti, u periodu 2011-2014. godine smanjio se za više od 1,8 milion, tako da je taj broj pao od 42,2 miliona u 2011. na 40,4 miliona u 2014. Broj nezaposlenih mladih u 2014. godini, iznosio je preko 8,5 miliona.

3.1 Dualno obrazovanje

Kako bi se izgradile neophodne učeničke i studentske kompetencije, potrebno je provoditi programe stručne prakse već od osnovne škole. U tom smislu, pokazalo se da dobre rezultate daje dualni obrazovni program, odnosno dualno obrazovanje. U nekim zemljama, kao što su Austrija, Njemačka, Belgija i Češka, od 50 % do 80 % učenika upisuje stručne škole.

3.2 Njemački dualni sistem obrazovanja

U njemačkom dualnom sistemu obrazovanja, učenici na praksi su istovremeno učenici i zaposlenici. Poslodavac je odgovoran za čitav obrazovni program, koji koordinira i usmjerava njemačka privredna komora. Poslodavac sa učenikom sklapa ugovor. Programom stručne prakse definisana su praktična znanja, vještine i sposobnosti koje se stiču praksom i koja poslodavac mora da objebedi tokom prakse.

Učenici u toku sedmice, jedan do dva dana, u strukovnoj školi pohađaju teorijsku nastavu. U nastavnom planu, jednu trećinu čine opšteobrazovni predmeti, a dvije trećine nastavnih sadržaja je iz oblasti struke. Obrazovanje učenika traje tri do tri i po godine. Učenici polažu završni ispit pred Komorom (strukovnim udruženjem). Tokom prakse, učenici dobijaju naknadu. Ona iznosi oko jedne trećine početne plate za obučeno stručno osoblje, a kasnije se postepeno povećava. Po pravilu, dualni sistem obrazovanja je dostupan i za one nemaju formalno završni stepen školovanja.

3.3 Austrijski dualni sistem obrazovanja

Austrija ima razvijen fleksibilan i uspješan sistem dualni sistem srednjeg stručnog obrazovanja.

Sva djeca koja žive u Austriji podliježu devetogodišnjoj školskoj obavezi koja počinje od šeste godine života (OECD (2013a)). Obavezno obrazovanje obuhvata osnovno (ISCED 1) i niže srednje obrazovanje (ISCED 2) u ukupnom trajanju od devet godina. Nakon toga, mogu da pohađati gimnaziji, višu stručnu školu (Berufsbildende Höhere Schule – BHS), koja traje pet godina, srednju stručnu školu (Berufsbildende mittlere Schule – BMS), koja, zavisno od programa, traje od jedne do četiri godine i dualno obrazovanje (Duale Ausbildung), u trajanju od dvije do četiri godine. Postoji i mogućnost upisa jednogodišnje srednje politehničke škole, koju, posle osam godina školovanja, uglavnom upisuju učenici koji ne planiraju da nastave obrazovanje nakon što završe tu obaveznu devetu godinu školovanja. Ovi učenici mogu da nastave školovanje u okviru dualnog sistema. Iako za prijem u dualni oblik obrazovanja nije uslov prethodno završena politehnička škola, šanse su u tom slučaju veće (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2013, Bliem, 2014.). Organizacija i funkcionisanje dualnog obrazovanja u Austriji regulišu Zakon o dualnom stručnom obrazovanju iz 1969. godine (Berufsausbildungsgesetz – BAG), Uredbu o preduzetništvu iz 1994. godine (Gewerbeordnung), kao i uredbe o pojedinačnim zanimanjima (Ausbildungsordnung) (Bliem, Schmid i Petanowitsch, 2014). Za realizaciju dualnog obrazovanja koje se odvija na radnom mjestu i u školi, nadležni su Pokrajinska vlada i pokrajinski ogranci Privredne komore (Bliem, Schmid i Petanowitsch, 2014). Učenici u dualnom obrazovanju sklapaju učnički ugovor (Lehrvertrag), koji predstavlja dokument kojim se regulišu prava i obaveze učenika i preduzeća u dualnom srednjem stručnom obrazovanju. On se prosljeđuje Odeljenju za učenike u dualnom obrazovanju pri Privrednoj komori (Lehrlingsstelle der Wirtschaftskammer). Učenici, koji su zainteresovani za dualno obrazovanje sami traže preduzeće/kompaniju u kojoj će imati praktičnu obuku. Kandidati se oslanjaju na konkurse Zavoda za zapošljavanje (AMS), koji posreduje između preduzeća koja traže učenike i zainteresovanih za dualno srednje stručno obrazovanje, kao i druge mogućnosti (praćenje oglasa u medijima; samoinicijativno apliciranje kod preduzeća i sl.). Dualno obrazovanje kofinansiraju preduzetnici i država, koja finansira stručne škole za učenike dualnog obrazovanja (Bliem i sod., 2014). Poslodavci koji zaključe ugovor sa učenicima, od države dobijaju određene finansijske povlastice. One podrazumijevaju smanjenje poreske stope na profit i oslobađanje od plaćanja doprinosa za zdravstveno osiguranje učenika tokom prve dvije godine obuke. Visina nadoknade koju učenici dobijaju tokom trajanja obuke (Lehrlingsentschädigung) regulisana je kolektivnim ugovorima za pojedinačne grupe zanimanja. i isplaćuje se tokom cijelog trajanja učničko-radnog odnosa (BMWFJ, 2012).

Za svako zanimanje Ministarstvo privrede propisuje posebnu uredbu (Ausbildungsverordnung) Za realizaciju dualnog obrazovanja koje se odvija na radnom mestu i u školi, nadležni su Pokrajinska vlada i pokrajinski ogranci Privredne komore (Bliem i sod., 2014).

3.4 Obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini

Punu i nepodjeljenu nadležnost u obrazovanju imaju Republika Srpska, deset kantona u Federaciji BiH i Brčko distrikt BiH. Osnovno obrazovanje traje 9 godina i provodi se u tri trogodišnja ciklusa po tri godine. Postoje sljedeće vrste srednjih škola:

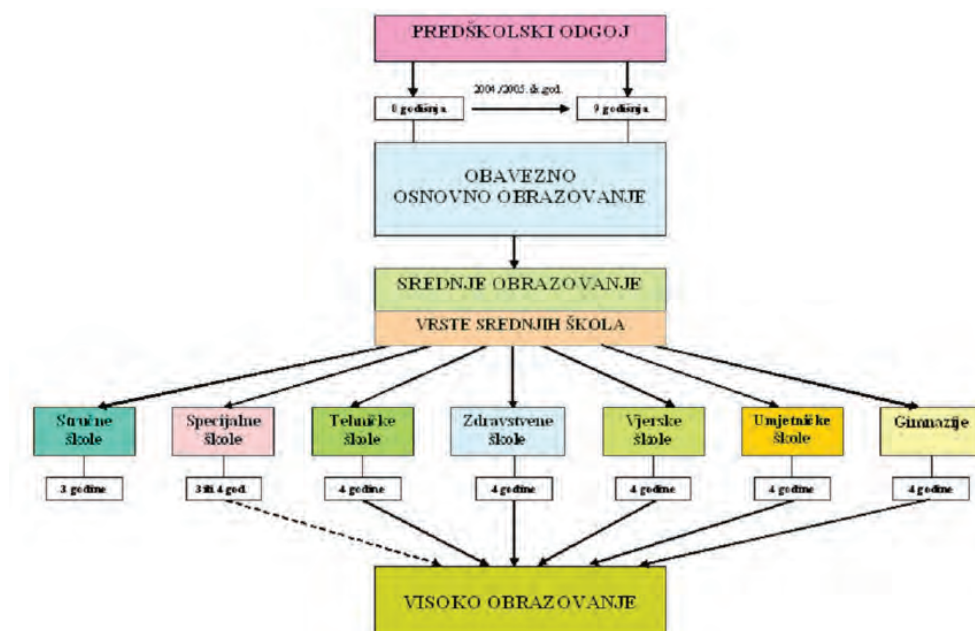
- Opšte škole (u četverogodišnjem trajanju)
- Stručne škole (Tehničke, ekonomske, medicinske i druge stručne škole, u trajanju od četiri, odnosno tri godine)

Visoko obrazovanje organizuje se u tri ciklusa dodiplomskih i postdiplomskih studija.

Prema članu 32 Zakona o srednjoj školi, praktičnu nastavu i praksu škola može da ostvaruje u saradnji sa preduzećem, ustanovom ili drugom organizacijom. Vrijeme, način i uslovi za ostvarivanje praktične nastave i prakse utvrđuju se ugovorom.

Kritičari navode da Bosna i Hercegovina ima neadekvatan sistem obrazovanja i veliki nedostatak znanja, odnosno da postoji jaz između znanja koje se stiče u obrazovanju i potreba tržišta rada. Na slici 1, grafički je predstavljen obrazovni sistem BiH.

Slika 1: Obrazovni sektor u BiH



Izvor: Branković, N. i Arapović, A. (2010). Srednje obrazovanje u BiH: ambijent i perspektive: CCI. Centri civilnih inicijativa.

Obrazovni sektoru u BiH, karakterišu nesavremeni programi, loša organizacija, nepostojanje adekvatnih obrazovnih standarda, neusklađenost nastavnih planova i programa sa praksom zemalja Evropske unije, zastarjela oprema, manjak obučenog

kadra, itd. (Branković, 2010). Mladi su nepripremljeni za tržišt rada. Mladi se nalaze u situaciji da posjeduju formalnu kvalifikaciju, ali su bez vještina i kompetencija koje bi im otvorile vrata kompanija i donijele puno brže prva radna iskustva te napredovanje u karijeri (Mujanović, 2013).

3.5 Stavovi preduzetnika

Rezultati istraživanja preduzetnika, koje su proveli profesori i studenti na Banja Luka College Banja Luka, u periodu 15. 10. 2016. – 20. 11. 2016. godine, pokazuju potrebu preduzetnika za inovacijama i spoljnom podrškom. Blizu 2/3 ispitanika (61,97 %) podržava se inovativna saradnja sa drugim subjektima. Najveći broj subjekata koristi spoljne knjigovodstvene usluge (57 %, zatim usluge istraživanja tržišta (20 %), za obuku kadrova (19,01 %). Usluge finansijskog konsaltinga i usluge iz informatike, kao i usluge konsultanata koristi manje od 10 % ispitanih (tabela 1).

Tabela 1: Spoljna stručna podrška

<i>Spoljna stručna podrška</i>	<i>Frekvencija</i>	<i>%</i>
Knjigovodstvo,	81	57,04
Istraživanje tržišta	29	20,42
Obuka kadrova	27	19,01
Pravni konsalting	19	13,38
ISO standardi	16	11,27
Informatika	14	9,86
Finansijski konsalting	13	9,15
Konsultanti,	12	8,45

3.6 Model konsultantskog servisa

Poređenje stanja i potreba obrazovnog sistema u BiH u pogledu stručne učeničke i studentske prakse u BiH i u razvijenim zemljama EU, ukazuje na potrebu uspostavljanja modela podrške stručnoj praksi u skladu sa stanjem i potrebama BiH. U ovom radu je predložen model konsultantskog servisa u formi socijalnog preduzeća. Servis bi bio posrednik između Visoke škole, njenih studenata i profesora i razvojnih agencija, poslovnih subjekata, NVO-a i sl. Time bi se pomoglo i održivosti novozačetih biznisa.

Glavni cilj:

- Podrška efikasnom povezivanju visokog obrazovanja sa tržištem rada

Specifični ciljevi:

- Formirati socijalno preduzeće u formi Studentskog konsultantskog servisa.
- Osposobiti ljudske potencijale.
- Obezbijediti stručnu podršku novozačetim i malim biznisima.
- Uskladiti sylabuse škole i akte Servisa sa potrebama tržišta rada.

Očekivani rezultati:

- Formiran Studentski konsultantski servis.
- Definisani procesi i procedure djelovanja Servisa.
- Osposobljeni stručni timovi, mentori i konsultanti.
- Sylabus i škole i programi Servisa usklađeni sa potrebama tržišta rada.

Rezultati istraživanja koja su provedena u EU, pokazuju da sticanje radnog iskustva kroz prakse povećava vjerovatnoću nalaženja posla za 44 %, i smanjuje neusklađenost ponude i potražnje na tržištu rada za 26 % (European Youth Forum, 2015). Istraživanja provedena među praktikantima, pokazuju da 81 % praktikanata smatra da su upravo tokom prakse razvili vještine koje su im kasnije koristile na poslu (European Commission 2013). Analiza Međunarodne organizacije rada, u državama koje imaju visok broj mladih uključenih u neki oblik stručne prakse (Austrija, Nemačka, Švajcarska), pokazuju da je stopa nezaposlenosti mladih u tim zemljama jedne od najnižih u Evropi.

4 Zaključak

Poređenjem zemalja koje imaju uspostavljeno efikasno partnerstvo visokog obrazovanja i poslovnog sektora, može se zaključiti da je u BiH neophodno uspostavljanje modela efikasnijeg povezivanja u skladu sa realnim mogućnostima. Konsultantski stručni servis daje mogućnost prevazilaženja neuveznosti visokog obrazovanja sa tržištem rada.

Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu da bi saradnje između visokog obrazovanja i poslovnog sektora znatno doprinijelo jačanju preduzetničkih kompetencija studenata i konkurentnosti start up preduzetnika.

LITERATURA

1. Bliem, W., Schmid, K. i Petanowitsch, A. (2014). Erfolgsfaktoren der Dualen Berufsbildung. Transfersmöglichkeiten. Wien: Inst. für Bildung der Wirtschaft - IBW.
2. BMWFJ (2012). Die Lehre: Duale Berufsausbildung in Österreich. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.
3. Branković, N. and Arapović, A. (2010). Srednje obrazovanje u BiH: ambijent i perspektive: CCI. Centri civilnih inicijativa.
4. Database: Labour market. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Citirano januar, 2017].
5. European Commission (2012). Apprenticeship Supply in the Member States of the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union, EUROSTAT, 2014.
6. European Commission (2013). The experience of traineeships in the EU. Spletna stran: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_378_en.pdf [Citirano oktobar, 2016].
7. European Youth Forum (2015). An Employers' Guide to Quality Internships. Spletna stran: <http://www.youthforum.org/publication/an-employers-guide-to-quality-internships/> [Citirano oktobar, 2016].

8. Mujanović, E. (2013). Nezaposlenost mladih u Bosni i Hercegovini: trenutna situacija, izazovi i preporuke.
9. NEETs (2012). Young People not in Employment, Education or Training: Characteristics, Costs and Policy Responses in Europe. European Foundation for Improving Working and Living Conditions-Eurofund.
10. Novi model za organizaciju i realizaciju studentskih stručnih praksi i njegova primenljivost u različitim nastavnim oblastima. Spletna stran: http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/1143/1885_SI_models.pdf [Citirano januar, 2017].
11. OECD (2013a). Reviews of Vocational, Education and Training: A Skills beyond School Review of Austria. Paris: OECD Publishing.

Timsko delo v zdravstvu

UDK 005.64:614.2

KLJUČNE BESEDE: timsko delo, zdravstvo, komunikacija

POVZETEK - Timsko delo postaja čedalje pogostejša oblika dela v vseh organizacijah in podjetjih, ne glede na njihovo velikost ali strokovno področje. Kakovostno izvajanje storitev v zdravstveni dejavnosti je še posebno tesno povezano s timskim delom in z izobraženostjo članov tima. Za kakovostno obravnavo pacienta je pomembno sodelovanje celotnega zdravstvenega tima, zato je pri sestavljanju le-tega pomembno, da ima vsak njegov član znanje in izkušnje z določenega področja. Vsak posameznik se mora zavedati, da je tim skupina, ki deluje za doseganje skupnih ciljev. Pomembno je, da vsak ve, kaj se od njega pričakuje in kakšna je njegova naloga v skupini. Za uspešno delovanje tima in dobrih odnosov med zaposlenimi v njem je zelo pomembna medosebna komunikacija, ki pa je lahko tudi eden izmed največjih problemov pri njegovem delovanju. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave o pomembnosti ustreznega sodelovanja med zaposlenimi v operacijskih dvorah - Klinični oddelek za anestezijo in intenzivno terapijo kirurških strok. Ugotovili smo, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost tima in kateri dejavnik najbolj motivira zaposlene za sodelovanje v zdravstvenem timu.

UDC 005.64:614.2

KEY WORDS: teamwork, health care, communication

ABSTRACT - Teamwork is becoming more and more frequent organisational form in all organisations and companies, regardless of their field of work. Quality implementation of services in health care is closely related with teamwork and education of the team members. For quality treatment of the patient it is very important that all members of the team participate, therefore, on structuring the team we have to choose the members with enough knowledge and experience in a certain working area, and every member of the team must realise that team is a group working together for achievement of the common goals. Each member must know what is expected of them and what is their task in the team. For a successful result of a teamwork, we must not forget the interpersonal communication between the members. If it is not successful, it might cause destruction. In the article we present the results of the research regarding the importance of teamwork among employees in the operating theatre - the Clinical department for anaesthesia and surgical intensive care. We have discovered which factors have the biggest impact on the success of teamwork and which factor motivates members for the teamwork the most.

1 Uvod

Motivacija ima velik vpliv na naše dosežke na različnih področjih. Vsak cilj oziroma dosežek je namreč odvisen od tega, kako močno smo zanje motivirani. Na motivacijo imajo velik vpliv starši, saj oni vplivajo na otrokovo motivacijo že od mladosti s tem, da jih vzpodbujajo, vrednotijo njihovo znanje in dosežke, ter z reagiranjem na njihove dosežke. Velik vpliv na motivacijo imajo učitelji - predavatelji v času šolanja, kasneje pa vodje na delovnem mestu.

Vodja ima ključno vlogo pri motiviranju in spodbujanju zaposlenih oziroma članov tima. Tim je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki pa je pomembno orodje pri njihovem delu. Za tim je značilno, da pri opravljanju in določanju ciljev sodelujejo vsi člani tima in si med seboj tudi pomagajo. V timu je posebno razpoloženje, ki motivira zaposlene, da dajo vse od sebe

in zaradi tega dosegajo boljše rezultate. Pri uspešnem delovanju tima ima ključno vlogo vodja, ki mora znati člane tima motivirati, jih spodbuditi, da medsebojno komunicirajo ter, da sproti rešujejo probleme in konflikte, ki se pojavijo na delovnem mestu.

Vsak član ima svoje znanje, izkušnje in spretnosti in zato je pomembno da se tim sestavlja iz različnih profilov, z različnimi znanji. Timsko delo pomeni, da se vsa ta različna znanja povežejo v eno in nastane popoln tim, ki je vsekakor koristen za samo organizacijo.

Omeniti je potrebno, da pri timskem delu velikokrat naletimo na ovire kot so: nesoglasja med zaposlenimi, nezaupanje, konflikti. Zaradi vseh teh ovir ima pomembno vlogo vodja tima, ki spodbuja zaposlene k sprotnemu reševanju konfliktov, izražanja svojega mnenja ipd.

V teoretičnem delu smo opisali tim, vpliv komunikacije in konfliktov na delovanje tima ter na kratko predstavili timsko delo v operacijskih prostorih. V sami raziskavi smo si zastavili pet raziskovanih vprašanj. Da smo lahko odgovorili na raziskovalna vprašanja, smo sestavili anketni vprašalnik, kjer smo nato rezultate statistično obdelali in jih ovrednotili, ter jih tudi opisali.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Tim

Tim je skupina posameznikov z različno izobrazbo, spretnostimi, perspektivami in usposobljenostjo, ki deluje za dosegane skupnih zastavljenih ciljev. Vsi člani poznajo in cenijo prispevke vseh vključenih. Svetovna zdravstvena organizacija ugotavlja, da lahko zdravstvene time sestavljajo različni zdravstveni strokovnjaki reguliranih in nereguliranih poklicev, ter tudi socialni delavci, ekonomisti, psihologi, informatiki, menedžerji, urbanisti itd., glede na zdravstveni problem oziroma zastavljeno nalogo. Za time kot skupino je značilna specifična individualna ter skupinska dinamika. Tu gre za porazdeljevanje vlog in vzpostavljanje norm med člani tima. Tim kot del organizacije pomeni, da je prisotna formalna regulacija s pravili odločanja ter komuniciranja. Poleg tega pa so timi tudi del družbenih sistemov in odsevajo temeljne družbene strukture in odnose. Npr. razlike glede na spol, status in sloj (Pahor, 2014).

Pod uspešen tim si predstavljamo skupek trdno povezanih članov, ki so sami sebi v podporo, ter točno vedo kakšne so njihove naloge.

Za uspešen tim velja, da (Miglič in Vukovič, 2006):

- da se stalno pojavljajo nova vprašanja, diskusije, pri katerih sodelujejo vsi člani tima,
- je vzdušje neuradno, prijetno in sproščeno,
- obstajajo tudi nestrinjanja, Razlogi za nestrinjanja so operedeljeni in obdelani v pogovoru,

- se velikokrat pojavlja kritika in da je največkrat sproščena in odprta. Ob tem je zelo malo osebnih spopadanj,
- vodja skupine ni dominantna oseba,
- se večina odločitev sprejema na podlagi strinjanja večine v timu,
- se lahko člani tima svobodnoizražajo, podajajo svoja mnenja brez strahu in zadržkov.

2.2 Komunikacija in konflikti v timu

Vodja je osrednji povezovalni dejavnik tima pri komunikaciji, sodelovanju in motivaciji za delo ter pri ustvarjanju timske skupnosti (Brajša, 1996). Za uspešno delovanje pri timskem delu je nujno potrebna komunikacija vseh članov tima. S pomočjo komunikacije se v timu analizirajo problemi, sklepajo odločitve ter koordinira delov članov na poti do zastavljenega cilja. Namen komunikacije je biti slišan in priznan, sprejet in razumljen. Ljudje komuniciramo, da bi izrazili svoje potrebe, želje, da bi se družili ter da damo duška svojim čustvom. S kliničnega zornega kota, pa lahko vidimo, da tisti, ki je v stiku s pacientom komunicira zato, da bi ga pomiril, zmanjšal strah, tesnobo in ga čimbolj sprostil ter pripravil bodisi na pregled, operacijo ali pogovor (Rungapadiachy, 2003).

Konflikt je posledica nestrinjanja med posamezniki ter drugačen pogled dveh ali več ljudi na situacijo, na idejo ali rešitev. V kolikor se zgodi, da imajo v konfliktu udeleženi ljudje sposobnost sprejeti drugačno mišljenje sodelavca in o pripravljeni diskutirati o različnih vidikih pa lahko skozi diskusijo izboljšajo prvotno udejo. Velikokrat lahko zasledimo, da stroka svetuje, da vodja tima spodbuja konflikte, kar pa lahko pomeni, da spodbuja kritičnost do mnenj in idej ostalih sodelavcev (<https://projektni-management.si/2011/06/16/komuniciranje-v-timu/>).

2.3 Timsko delo v operacijskem bloku

Koordinacijsko službo operacijskega bloka sestavljajo zdravnik anesteziolog, ki je tudi vodja in tri diplomirane medicinske sestre, ki imajo najmanj 5 let delovnih izkušenj s področja anestezije v operacijskem bloku. Čeprav se zdi koordinator nepomemben kot član tima, temu ni tako, saj se vse začne pri njemu. On je tisti, ki organizira, kdaj bodo pacienta pripeljali v operacijski blok in v katero operacijsko dvorano, vedno pa ob tem obvesti ostale člane tima, da se lahko ustrezno pripravijo na prihod pacienta (Huremović, 2016).

Sprejemnica ali porta je prostor, kjer zdravstveno osebje pripelje pacienta in tu se prične sodelovanje članov tima. Medicinska sestra, ki je tam, preveri identiteto pacienta, ki je bil pripeljan na progamiran operativni poseg, nato pa o tem obvesti koordinatorja, bolničarko, anestezijsko medicinsko sestro ter zdravnika anesteziologa. Bolničar negovalec je zadolžen, da pacienta ustrezno pripravi za vstop v operacijske prostore (kapa, copati, odstranitev spalne srajce oziroma pižame). V tem času poteka med anestezijsko medicinsko sestro in sestro z oddelka predaja pacienta. Pri predaji pacienta se uporablja obrazec »kontorlni list predaje pacienta v operacijski blok«

kjer obe sestri pokljukata list in se nanj podpišeta. Tukaj gre za dvojno preverjanje, da ne bi prišlo do zamenjave pacienta ter drugih nevšečnosti. Ko je pacient sprejet, ga anestezijska bolničarka v spremstvu anestezijske sestre odpelje v prostor poleg operacijske dvorane, ki je namenjena za pripravo pacienta na operativni poseg. V tem prostoru ga medicinska sestra pripravi na poseg in tu se prične sodelovanje med anestezijsko sestro in zdravnikom anesteziologom. Anestezijska sestra mu preda podatke o pacientu ta pa ponovno izvede kontrolni pregled lista predaje. Ko je pacient pripravljen, se ga odpelje v operacijsko dvorano, kjer ga pričakajo ostali člani tima. Ob tem se izpolni kirurški varnostni kontrolni seznam, ki ga izpolni anestezijska ekipa ter kirurška ekipa.

Kontrolni seznam je preprosto orodje, katerag anestezijska ekipa in kirurška ekipa uporabi za zagotovitev predoperativnih, intraoperativnih in pooperativnih korakov, ki so ugodni za paciente in se izvajajo na učinkovit in pravočasen način. Cilj kontrolnega varnostnega seznama je okrepiti že sprejete varnostne prakse, spodbuditi boljšo komunikacijo in timsko delo člani zdravstvenega tima z namenom, da se za pacienta najde najboljša rešitev (Rahne, 2010). Zaradi hitrega tempa v predoperativnih, v intraoperativnih in pooperativnih priprav je lahko kašen korak spregledan, zato je pomembno timsko delo. Ob ugotovitvi, da je kateri od korako spregledan, se člani tima med seboj opomnijo.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je preučiti timsko delo med zaposlenimi v operacijskih dvoranah, cilji raziskave pa so ugotoviti kakšno je sodelovanje med zaposlenimi, kaj jih motivira za dobro medsebojno sodelovanje v timu ter kako rešujejo konflikte v timu, ki se pojavljajo v samem procesu dela?

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako pomembno se vam zdi timsko delo pri vašem delu?
- Kako vpliva odsotnost posameznika na vaše timsko delo?
- Na kakšen način rešujete konflikte v vašem timu?
- Kaj zaposlene motivira za dobro sodelovanje v timu?
- Kakšno je sodelovanje članov tima med seboj?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodi dela. Uporabljena je bila deskriptivna metoda. Za potrebe empiričnega dela so bili zbrani in analizirani primarni ter sekundarni viri. Primarni viri so bili pridobljeni z anonimnim anketnim vprašalnikom

in analizirani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel. Anketni vprašalnik smo oblikovali na podlagi obstoječe domače literature. Sekundarni viri so bili zbrani s pomočjo pregleda strokovne literature.

3.4 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik zaprtega tipa ter 2 sklopa vprašanj po petstopenjskih Linkertovi lestvici. Anketirani so odgovarjali na vprašanja, ki so že ponujala odgovore. V prve delu je anketni vprašalnik vseboval demografska vprašanja, drugi sklop vprašanj pa se je nanašal na samo timsko delo, konflikte v timu in dejavnike, ki motivirajo posameznika za sodelovanje v timu.

3.5 Opis vzorca

Razsikava je bila usmerjena na zdravstvene delavce, natančneje na anestezijske medicinske sestre in anestezijske zdravstvenik, ki so zaposleni na Kliničnem oddelku za anestezijo in intenzivno terapijo kirurških strok. Razsikava je potekala od 23. 10. 2016 do 11. 11. 2016. Preko elektronskih naslovov smo posredovali anketne vprašalnike. Anketni vprašalnik smo poslali 30 anketirancem, od tega jih je 24 izpolnilo vprašalnik, ostalih 6 anketirancev pa tega ni storilo. Med vsemi prispelimi anketnimi vprašalniki je bilo 16 (67 %) žensk in 8 (33 %) moških. Vsi anketiranci so po letih spadali v isto starostno skupino in sicer med 21 in 40 let.

3.6 Opis obdelave podatkov

Na spletnem portalu www.1ka.si kjer smo oblikovali anketni vprašalnik, je program omogočil, da so se izpolnjeni vprašalniki samodejno zbirali. Rezultate smo obdelali s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel ter jih prikazali grafično, numerično in opisno.

4 Rezultati

Tabela 1: Medsebojno sodelovanje članov tima

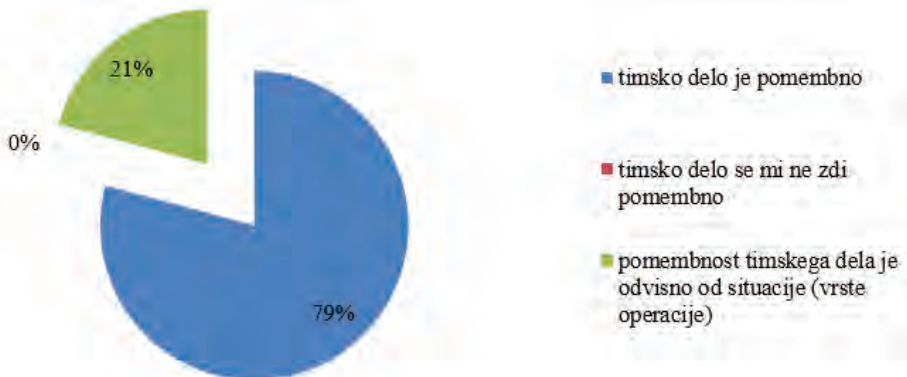
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se ne morem odločit	4 - se strinjam	5 - zelo se strinjam	\bar{x}
Sodelovanje med člani tima je pomembno za doseganje ciljev.	0 0 %	0 0 %	1 4 %	7 30 %	16 70 %	4,6
Člani tima so pripravljene sodelovati med seboj.	0 0 %	1 4 %	4 17 %	12 52 %	7 30 %	4,0

Vodja nas spodbuja za sodelovanje v timu.	1 4 %	0 0 %	7 30 %	12 52 %	4 17 %	3,8
Ko je eden izmed članov preobremenjen, mu ostali priskočimo na pomoč.	1 4 %	0 0 %	3 13 %	10 43 %	10 43 %	4,1
Brez medsebojne pomoči delo ne bi bilo učinkovito opravljeno.	0 0 %	1 4 %	1 4 %	10 43 %	5 22 %	2,9
V timu se sami ponudimo za pomoč.	1 4 %	1 4 %	7 30 %	9 43 %	6 26 %	3,8
Organizacijo dela lahko izvedemo sami, brez pomoči vodje.	4 17 %	2 9 %	7 30 %	9 43 %	2 9 %	3,1
Člani tima se med seboj podpiramo.	0 0 %	1 4 %	4 17 %	12 52 %	7 30 %	4,0

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz rezultatov bi izpostavili najvišje ocenjeno trditev in sicer trditev, ki pravi, da je sodelovanje med člani tima pomembno za doseganje ciljev, je povprečna ocena bila 4,6. Z najnižjo povprečno oceno, ki je bila 2,9 so anketiranci ocenili trditev, da brez medsebojne pomoči delo ne bi bilo učinkovito opravljeno.

Graf 1: Kako pomembno se vam zdi timsko delo v operacijskih prostorih?



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Da je timsko delo zelo pomembno, se je strinjalo kar 19 anketirancev (93 %), ostalih 5 (7 %) pa se jim zdi pomembnost odvisna od situacije.

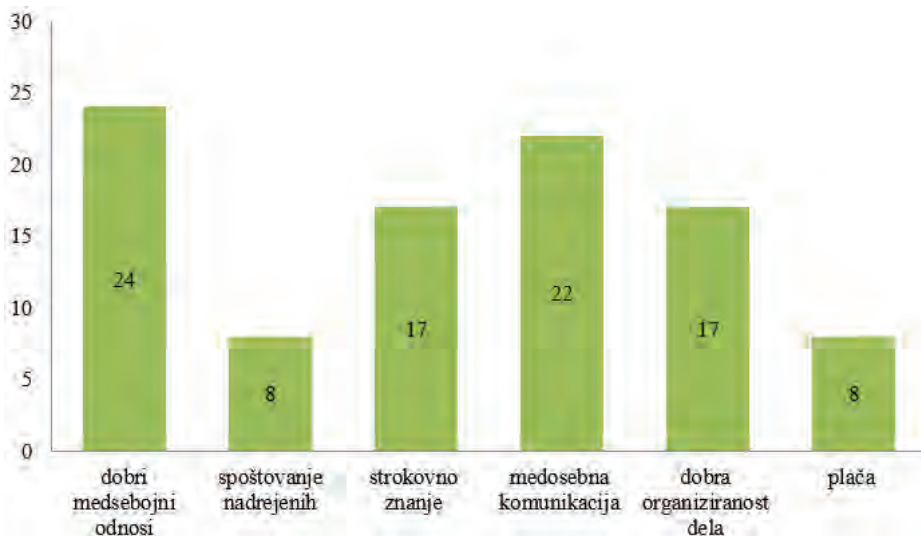
Graf 2: Kaj od naštetega vas najbolj motivira za delo v timu?



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Da je zadovoljstvo pacienta največja motivacija za delo v timu, se je strinjalo kar 14 anketiranih (58 %). 7 anketiranih (29 %) najbolj motivirajo pohvale, priznanja, čestitke nadrejenih, ostale 3 anketirane (13 %) pa najbolj motivira plača.

Graf 3: Kaj vpliva na uspešnost timskega dela?



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Kot najbolj pomembno za uspeh timskega dela so se anketiranci odločili za dobre medsebojne odnose. Za ta odgovor so se opredelili vsi anketiranci (100 %). Kot naslednji najbolj pomemben dejavnik pa so opredelili medosebno komunikacijo. Za ta odgovor se je odločilo 22 (92 %) anketiranih. 17 anketirancev (71 %) meni, da sta strokovno znanje in dobra organiziranost dela ključ do uspešnega timskega dela. Najmanj pa so se nagibali k odgovorom kot sta plača in spoštovanje nadrejenih. Za to se jih je opredelilo 8 (33 %).

5 Razprava

Skozi raziskavo smo želeli ugotoviti, kako pomembno je timsko delo v zdravstvu oziroma kako poteka timsko delo pri delu v operacijskih prostorih. Osredotočili smo se na skupino anestezijskih medicinskih sester in anestezijskih zdravstvenikov. Na vprašanje, kaj za njih predstavlja prednost timskega je bilo možnih več odgovorov. Kar 19 anketiranih (79 %) je odgovorilo, da predstavlja večjo učinkovitost pri delu, nato je sledil odgovor z 18 anketiranci (75 %), da jim predstavlja boljšo organizacijo dela. Da so zaradi timskega dela vidni boljši rezultati pa se je strinjalo 17 anketiranih (71 %). Za pravično razdelitev nalog med zaposlene se jih je odločilo le 7 anketiranih (29 %). Raziskava je pokazala, da skoraj večina zdravstvenih delavcev 19 (93 %) meni, da je timsko delo v operacijskih prostorih zelo pomembno. Tako kot je v vsaki organizaciji timsko delo pomembno je tudi v zdravstvu, saj povsod kjer je timsko delo dobro organizirano se opazijo dobro rezultati oziroma uspešnost na delovnem mestu.

Ker smo ugotovili, da je timsko delo v zdravstvu zelo pomembno, nas je poleg tega še zanimalo, kakšno je sodelovanje med člani tima. Med trditvami, ki so bile podane na temo medsebojno sodelovanje članov tima, je bila najvišje ocenjena trditev s povprečno oceno 4,6 trditev, da je sodelovanje med člani tima pomembno za doseganje ciljev. Z najnižjo povprečno oceno 2,9 pa so anketiranci ocenili trditev, da brez medsebojne pomoči delo ne bi bilo učinkovito opravljeno. Glede rezultatov nismo bili presenečeni, saj zaradi zelo odgovornega dela, kjer so zaposleni odgovorni za človeško življenje, smo pričakovali, da si v dobrobit pacienta pomagajo in dobro sodelujejo med seboj.

Pri rezultatih v zvezi motivacije smo bili kar presenečeni, saj smo pričakovali, da bodo zaposleni navajali, da jih najbolj motivira plača. Vendar nasprotno s pričakovanji, smo prišli do zaključka, da zaposlene najbolj motivira zadovoljstvo pacienta, kar je obkrožilo 14 anketiranih (58 %). Večina jih je zelo dobro motiviranih za sodelovanje v timu, kar je za zdravstvo velik plus, saj s tem pripomorejo h kakovostni obravnavi pacienta.

6 Sklep

Vsaka organizacija si želi, da bi bilo timsko delo uspešno, saj to pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Za uspešno timsko delo pa je potrebno imeti dobro vodjo. Pomembno je, da vodja zna voditi skupino zaposlenih in jih spodbuja za medsebojno sodelovanje, sprotno reševanje konfliktov, izražanje lastnega mnenja. Poleg tega je pomembno, da vodja zna organizirati, načrtovati delo, motivirati zaposlene in delegirati naloge v timu in ob vsem tem da zna prevzeti odgovornost za svoje odločitve.

Kot smo že omenili ima velik pomen medosebna komunikacija. S komunikacijo se da veliko doseči, saj če člani tima med seboj dobro komunicirajo je temu primerno sproščeno vzdušje v timu in brez strahu se razpravlja o predlogih in mišljenjih zaposlenih.

Skozi raziskavo smo ugotovili, da je timsko delo v zdravstvu oziroma, če se navežemo na operacijski blok, zelo pomembno, saj je ob odsotnosti enega izmed članov, nemogoče izvesti operativni poseg, saj je med samo pripravo ter operacijo vsak član tima zadolžen za določene naloge, ki omogočajo nemoten potek operativnega posega. Iz prakse lahko potrdimo, da se lahko zgodi, da se ob odsotnosti člana tima operativni poseg tudi odpove.

LITERATURA

1. Brajša, P. (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Huremović, E. (2016). Spoštovanje avtonomije odraslega pacienta ob vstopu v operacijski blok. Diplomaska naloga. Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
3. Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). Spretnosti vodenja in sporazumevanja. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
4. Pahor, M. (2014). Zavezniki za zdravje: medpoklicno sodelovanje v zdravstvenih timih. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta.
5. Rahne, N. (2010). Uvajanje kampanje svetovne zdravstvene organizacije »varna kirurgija rešuje življenje« v UKC Ljubljana. Diplomaska naloga. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Rungapadiachy, M. D. (2003). Medosebna komunikacija v zdravstvu. Ljubljana: Educy d.o.o.
7. Stare, A. (2011). Obvladovanje in spodbujanje konfliktov v timu. Spletna stran: <https://projektni-management.si/2011/06/22/obvladovanje-in-spodbujanje-konfliktov-v-timu/> [Citirano 28. 10. 2016].

Kompetencije rukovodioca i menadžment školom

UDK 005.336.2:373

KLJUČNE REČI: upravljanje, škola, kompetencije, direktor škole

POVZETEK - Trendovi koji oblikuju savremeno društvo, društvo znanja, od bitnog su uticaja na ostvarivanje ciljeva obrazovanja u savremenim uslovima koje karakterišu stalne promene i potreba za permanentnim obrazovanjem. Znanje uslovljava promene, zbog čega se danas sa pravom govori o znanju kao razvojnoj vrednosti, kao ključnom razvojnom resursu razvoja ne samo društva u svakom njegovom segmentu nego i kao ključnom resursu kvaliteta života. Nove uloge znanja stvaraju nove izazove u obrazovanju a posebno školi i svim akterima vaspitno-obrazovnog procesa u njoj. Veoma su značajne funkcije i uloge direktora škole od čijeg kvaliteta i efikasnosti upravljanja i rukovođenja zavisi nivo i kvalitet ostvarenosti ciljeva obrazovanja. Danas se sa velikom pažnjom govori o suštini, funkcijama i delotvornosti direktora, o njegovim menadžerskim sposobnostima koje su od bitne važnosti za uspeh na tržištu znanja, ali i o psihološkom profilu rukovodioca. Cilj ovog rada jeste da ukaže na potrebu i važnost posjedovanja određenih kompetencija direktora škole koje su u funkciji upravljanja školom, dovodeći ih istovremeno sa ulogom škole u društvu znanja.

UDC 005.336.2:373

KEY WORDS: management, school, competences, school principal

ABSTRACT - Trends that shape the modern society, i.e. the knowledge society, are significant for achieving educational goals in the modern conditions characterised by continuous changes and the need for continuous education. Knowledge necessitates changes, therefore, it is understandably regarded as a developmental value, as a key developmental resource not only for the society and its every aspect, but for the quality of life as well. New roles of knowledge create new challenges for education, especially for schools and all participants of the educational process. The function and role of the school principal is very important in that regard, because the extent and quality of the realisation of education goals depend on the efficiency of their leadership and managerial skills. Nowadays, the essence, function and efficiency of the school principal are discussed with great attention, as well as their managerial skills, which are crucial for success in the knowledge market, and their psychological profile. The objective of the paper is to point out the need and importance of the school principal possessing certain competences which can help at school management, linking them with the role of school in the knowledge society.

Jedan od važnijih ciljeva kojima teži Evropa znanja jeste unapređivanje kvaliteta i efikasnost sistema obrazovanja. U strateškim ciljevima ukupnog razvoja prioritarno mesto imaju oni ciljevi koji se odnose na efikasnost i efektivnost obrazovnih sistema. Prihvatanje novih strategija i rešenja koja će omogućiti dostizanje postavljenih ciljeva u obrazovanju, nužno podrazumeva otvorenost za promene koja predstavlja jednu od najvažnijih kompetencija u savremenom obrazovanju. Otvorenost za promene znači istovremeno i spremnost za permanentno usavršavanje kako bi se blagovremeno podizale profesionalne i lične kompetencije na viši nivo, prateći pri tome zahteve i promene u svim domenima delatnosti koje se u značajnom stepenu reflektuju na obrazovanje.

Promene u obrazovanju, posebno one »iznutra« determinisane su procesima demokratizacije i decentralizacije obrazovnog sistema, kao najznačajnijim promenama

savremenog obrazovanja, jer samo pluralističkim pristupom u obrazovanju moguće je vršiti inkorporiranje raznovrsnih strategija u obrazovni sistem i zahtevati spremnost svih učesnika u obrazovnom procesu na promene.

Rukovođenje školom je pitanje od vitalnog značaja u procesu decentralizacije i demokratizacije obrazovnog sistema, kao jedan od ciljeva obrazovne politike koji treba da dovede do stvaranja demokratskog ambijenta i demokratske klime u školi, koja uz povećanu autonomiju obezbeđuje veću efikasnost i efektivnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva posebno onih koji se odnose na postignuća učenika.

Upravljanje i rukovođenje školom, kvalitet rada nastavnika i postignuća učenika, pod uticajem su brojnih raznovrsnih i složenih interakcija sistemskih, strukturnih i funkcionalnih procesa, koji se odvijaju u obrazovnom sistemu, kvalitet obrazovnih procesa i njegovih ishoda. Zbog toga efektivnost kao cilj treba da bude rezultat zajedničkih napora svih zaposlenih i veštog vođenja i rukovođenja.

Efektivnost škole kao organizacije odnosi se na optimalizaciju odnosa, uslova, sredstava i ciljeva kojima škola teži pri čemu je uloga direktora škole odlučujuća. »Direktor treba da bude glavni kreator organizacione kulture. Kao rukovodilac on treba da osigura jedinstvo u ostvarivanju postavljenog cilja škole, da osigura uslove za uspešno odlučivanje i sprovođenje odluka.« (Mitrović i Nikolić, 2015, str. 47) »Njegove funkcije rukovođenja obuhvataju: osiguranje jedinstva akcije; jedinstvo koordinacije; udovoljavanje jedinstva akcije; jedinstvo koordinacije; udovoljavanje spoljnim i unutrašnjim obavezama; osiguranje kontrole i unutrašnje organizacije.« (Marković, 2003, str. 337)

Uloge koje ima direktor u školi treba da obezbede funkcionisanje svih materijalnih resursa i ljudskih potencijala na način koji će doprineti efektivnosti i efikasnosti škole. Njegov krajnji cilj treba da bude, da škola postane dobro vođen integrisani sistem koji pruža kvalitetno obrazovanje, koje dalje obezbeđuje visoka postignuća (Maksić, Đurišić - Bojanović, 2003, str. 249).

Šta u stvari znači efektivnost u izvršavanju nekog posla odnosno ostvarivanju postavljenih ciljeva?

Piter Draker (Peter F. Drucker) (2006) u delu Veština delotvornog direktora (The Effective Executive), navodi, da biti efektivan znači izvršiti neki posao na pravi način. Efektivnost ne vezuje isključivo i samo za znanje, inteligenciju i maštu pojedinca, jer kako navodi, postoji slaba korelacija između efektivnog učinka jedne osobe i njegovog znanja, inteligencije i mašte. »Upadljivo je koliko se malo ljudi sposobnih za efektivan učinak nalazi na rukovodećim izvršnim radnim mestima, uprkos nivou znanja i inteligencije ... Briljantni ljudi su zapanjujuće neuspešni, ne uspevaju da shvate kako briljantna oštroumnost postaje delotvorna samo kroz mukotrpan sistematski rad.« (Draker, 2006, str. 9-10) Samo delotvornost, znanje, inteligenciju i maštu pretvara u rezultate. Prema tome, kako pomenuti autor tvrdi, delotvornost se uči i navodi postupke i preporuke za sticanje veštine delotvornosti.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da povećavanje efektivnosti u radu, koje nema bez delotvornosti, jeste jedino oruđe kojim se postiže da resursi, sposobnosti i znanja, donesu veće i bolje rezultate. To dalje upućuje na zaključak da se permanentnim usavršavanjem delotvornost a time i efektivnost direktora može povećavati, što predstavlja i jedino moguće usavršavanje i obogaćivanje kompetencija za uspešno rukovođenje i upravljanje školom. O tome, kako i šta je moguće razvijati, a šta ne u znatnijem stepenu, kada je u pitanju unapređivanje kompetencija za delotvornost, biće reči u ovom radu.

Povećana autonomija škole postavlja nove zahteve pred direktore. Školom treba da upravljaju direktori koji su kompetentni u domenu menadžerstva i liderstva. Smatra se da direktor ima dominantnu funkciju u upravljanju školom zbog specifičnosti društvenog zadatka koji škola ostvaruje. Međutim, nove uloge pomeraju njegove aktivnosti s menadžera na lidere. Veliki broj istraživanja upućuje na zaključak da je efektivno liderstvo značajno, ne samo za obrazovne ishode učenika, nego i za unapređivanje kvaliteta organizacije i rada škole u celini. »Da bi škola bila uspešna mora imati veštog lidera i kompetentnog menadžera.« (Vidović i sar., 2009, str. 17)

Dilema, da li direktor škole treba da poseduje menadžerske ili liderske kompetencije, razrešena je kroz teoriju i praksu rukovođenja i upravljanja školom u savremenoj organizaciji obrazovnih sistema. Direktor je i menadžer i lider.

Obrazovni sistem je veliki sistem i po organizaciji i dinamici promena koje su stalne. Njegov uticaj na upravljanje školom je značajan i zahteva brojne funkcije direktora jer do optimalne organizacije svih resursa u školi, bilo materijalnih ili kadrovskih, drugih uslova, sredstava ili napora koje čine zaposleni, zavise kvalitet obrazovnih ishoda i nivo ostvarenosti postavljenih ciljeva, za koje je u prvom redu zainteresovano društvo. »Direktor u školi je pre svega čuvar interesa ne samo države nego i šire zajednice« (Marković, 2003, str. 338), iz čega proizilazi njegova velika odgovornost pred društvom.

»Koliko će vaspitno-obrazovni proces u školi biti efikasan i efektivan zavisi od toga, koliko direktor škole efikasno i efektivno vrši menadžerske i liderske funkcije. Njegovim »lidersko-menadžerskim« funkcijama obezbeđuju se preduslovi da se sve akcije odvijaju na pravom mjestu na pravi način, u pravo vrijeme, sa pravim izvršiocima i na najefikasniji, najefektivniji način.« (Banjanin, 1991, str. 22)

Najopštije menadžerske funkcije direktor obavlja kroz planiranje, organizovanje, rukovođenje, odlučivanje, evaluaciju i komunikaciju i građenje imidža škole i preduzetništva u školi. Neki autori dodaće ovoj listi istraživačke aktivnosti. Prema tome, menadžment školom je složen skup pojedinačnih procesa koji čine celinu poslovnih aktivnosti koje se ostvaruju kroz različite uloge: komunikatora, motivatora, pregovarača, informatora, koordinatora, inovatora, istraživača.

Brojne i složene funkcije i uloge direktora zahtevaju umesto pretežno menadžerskog upravljanja više lidersko upravljanje. U stručnoj literaturi nailazi se na ključne

karakteristike menadžera i lidera koje kao opoziti menadžerskim karakteristikama govore o suštini liderskog upravljanja.

<i>Karakteristike menadžera i lidera</i>	
<i>Menadžer</i>	<i>Lider</i>
Praktičar Kratkoročna perspektiva Održivi sistem Implementator Bira sigurna rešenja Motivator	Vizionar Dugoročna perspektiva Razvija sistem Kreator Rizikuje Inspirator

Izvor: Đurišić - Bojanović i Maksić, S. (2006). Direktor škole – lider ili menadžer. *Nastava i vaspitanje*, 55, št. 3, str. 337–347.

Zahtev za proširivanje uloga direktora, jeste rezultat najznačajnijih promena u oblasti upravljanja školom koja zahteva da se upravljanje pomera sa upravljanja i kontrole prema motivisanju i podsticanju saradnika i njihovom profesionalnom razvoju, angažovanju i dostizanju očekivanih standarda. Direktor više nije izvršilac odluka koje dolaze »odozgo«, on mora biti spreman da se ponaša preduzetnički, da komunicira i sa okruženjem za šta su mu potrebne visoke socijalne i komunikacione kompetencije.

Direktor lider treba da ume da zainteresuje sve učesnike, ispuni ih pozitivnom energijom ... da zna da pobudi interes, ambiciju i sigurnost učesnika i njihove vlastite potencijale da mogu dostići postavljene ciljeve (Vidović i sar., 2009, str. 17). Kao dobar menadžer i lider, direktor škole treba da ume da predviđa budućnost škole i da na osnovu racionalnih odluka omogući da škola odredi svoj kurs u postizanju ciljeva i kvalitetnih postignuća.

Jedini način da se dostigne liderska pozicija jeste da se vreme provodi sa zaposlenima, da »direktor upozna saradnike i da oni upoznaju njega, da ih sasluša, da pred njih postavlja izazove i da ih ohrabruje« (Draker, 2005, str. 97). Zaposleni su najveća obaveza direktora ali su njihova i najveća šansa.

Od toga kako komunicira sa svojim saradnicima i kako na koji način stvara prijatnu atmosferu, zavise međuljudski odnosi koji utiču na radni učinak svakog pojedinca i na ishode škole u celini, posebno na postignuća učenika kao najvažniji cilj obrazovanja i škole. Mnogi smatraju da dobri međuljudski odnosi više doprinose unapređivanju radnog procesa nego sav materijalni faktor.

U ljudskoj prirodi je da ispoljava slobodu i kreativnost. Koliko je važno stvoriti povoljnu klimu i uslove u kolektivu za to, govori Robinson koji kaže: »Ako čovjek čini samo ono što se od njega traži on je rob. U trenutku kada učini više od toga on postaje slobodan čovjek« (prema: Marković, 2003, str. 340).

Unapređenje kvaliteta i efikasno upravljanje školom zahtevaju lidere sa određenim nivoom znanja, veština i sposobnosti za odgovorno obavljanje posla ali i nove uloge kao što je otvorenost za promene i prihvatanje inovativnih pristupa u radu za prilagođavanje novim uslovima i izazovima i potrebama sredine.

Kao dobar organizator direktor svojim stavovima i ponašanjem utiče na ukupan život i rad u školi. Svojim izgledom, radom i ponašanjem ima adekvatan izgled i nastup, određeno iskustvo, spreman i sposoban da odlučuje i stvari dovede do kraja, ima uvid u ukupan proces rada, sposobnost tačnog procenjivanja ljudi i situacija, sposobnost predviđanja, tačnije dobro informisan, jasan u svojim zahtevima, strpljiv, ume da sasluša, ima poverenje u saradnike, poslove delegira, motiviše saradnike, kreator je pozitivne klime, ima demokratsku ličnost odnosno razvija sistem demokratskih vrednosti, samokritičan, dosledan, pošten, moralan (Maksić i sar., 2002, str. 78–79).

Kada je reč o moralnim osobinama direktora Draker posebno ističe čestitost i kaže: »Ljudi pretpostavljenom mogu oprostiti nesposobnost, neznanje, nesigurnost, rđave manire. Nekada mu, međutim neće oprostiti nedostatak čestitosti« (prema Marković, 2003, str. 343).

Poznato je da su stil rukovođenja i komunikaciona kompetentnost ključni za menadžersko-lidersku ulogu direktora posebno u domenu stvaranja povoljne psihološke klime u školi. Demokratsko rukovođenje stvara demokratsku klimu. Istraživanja su pokazala da je razlika između uspešnih i neuspešnih menadžera upravo u interpersonalnoj komunikacionoj kompetenciji. Dobra klima u školi, u istraživanjima je ocenjena i od strane direktora kao bitno obeležje unutrašnje snage kolektiva (Đurišić - Bojanović i Maksić, 2006, str. 344).

Pored toga, ili još značajnije je da dobri odnosi među zaposlenima u školi su pretpostavka uspešnosti, odnosno povoljna školska klima je ocenjena kao važan faktor učeničkih postignuća (Đurišić - Bojanović i Maksić, 2011, str. 273).

Shvatajući značaj kompetencija za uspešno obavljanje menadžerskih i liderskih funkcija govori se o ličnim, razvojnim, stručnim, socijalnim i akcijskim kompetencijama.

S obzirom na značaj koje kompetencije imaju na izvršavanje funkcija i uloga direktora škole, među grupama kompetencija je teško izdvojiti koje su značajne a koje manje značajne, da li su to lične, socijalne ili stručne. Činjenica je da se »unapređene sposobnosti rukovodilaca najuspešnije postiže izgrađivanjem lične komunikativnosti koja obuhvata niz osobina od kojih su najvažnije: senzitivnost, praktičnost, motivisanost, duhovitost, objektivnost, koncentrisanost i strategičnost« (Banjanin, 1991, str. 23).

Međutim izgrađivanje lične komunikativnosti podrazumeva socijalnu kompetentnost koja obuhvata određene psihološke predispozicije ali i znanje, veštine i stavove, tako da se može očekivati da sistematsko obučavanje i usavršavanje na planu unapređivanja ovih kompetencija daju pozitivne rezultate u razvoju nekih ali ne i većeg broja potrebnih svojstava direktora, menadžera i lidera. Zato, smatraju pojedini autori u izboru direktora za nove uloge treba uključiti selekciju koja će omogućiti da pravi ljudi dođu na pravo mesto (Đurišić - Bojanović i Maksić, 2006, str. 340–347).

Da li se danas i u čemu uprkos saznanjima i normativnom regulisanju aktivnosti direktora škole sastoje njegove stvarne aktivnosti i koliko u njima mogu da dođu do izražaja navedene kompetencije, odnosno da li se u praksi škola ostvaruje u pravoj meri menadžersko-liderska uloga direktora.

Istraživanja vršena u Srbiji pokazala su da su poslovi i funkcije direktora još uvek nedovoljno u funkciji liderstva. Direktori još uvek najveći deo svog vremena posvećuju obezbeđivanju materijalnih i finansijskih sredstava i kontroli nastavnika administrativnim poslovima. Njihovo angažovanje u neposrednom radu u nastavi i vođenju nastavnog procesa je smanjeno, učešće direktora u evaluaciji rada nastavnika i škole je takođe malo, iako oni navode da evaluaciju vrše preko postignuća učenika i posmatranja časa koje drugi ocenjuju ali sami ne.

Kako istraživači navode, ovakav profil upravljanja više odgovara menadžerskom i direktivnom stilu rukovođenja. Započeta reforma obrazovnog sistema obećavala je promenu uloge direktora, od izvršioca centralizovanih poslova do uloge preduzetnika i lidera u lokalnoj zajednici sa odgovarajućim stepenom autonomije. Demokratizacija je donela rizik preteranog administriranja. Ako se veliki deo vremena i energija u školi investira u rešavanje finansijskih i materijalnih pitanja, kvalitetno organizovanje i rad kao i rezultati se dovode u pitanje (Bojanović i Maksić, 2011, str. 274–290).

Ovde može biti zanimljiva činjenica da se motivacija uza rad nastavnika vezuje i za materijalnu podršku, tako da bolja materijalna podrška zaposlenih ima dodatne povoljne efekte na kvalitet rada koji je vidljiv i preko viših postignuća učenika (Bojanović i Maksić, 2011, str. 279).

Zaključak

Poslovi direktora savremene škole, koja je u stalnom procesu promena kao i rukovodne i upravljačke funkcije direktora, veoma su složeni i zahtevaju čitavu lepezu kompetencija od ličnih preko stručnih i profesionalnih. Promene uloge i funkcije direktora inicirane demokratizacijom i decentralizacijom obrazovnog sistema našle su mesto u normativima koji treba da doprinesu brznoj realizaciji novih uloga ali u praksi je još uvek drugačije, aktivnosti koje mobilišu snage direktora u školi još uvek su više menadžerske a manje liderske i kao što je već rečeno, upravljačke aktivnosti odgovaraju više direktorskom stilu rukovođenja. Uprkos činjenici da su doneti brojni normativi, uputstva i standardi, još uvek nije izgrađena adekvatna podrška profesionalnom razvoju direktora. Potrebe za brojnim i složenim kompetencijama direktora, kako bi menadžment školom koji uključuje kompleksan skup pojedinačnih procesa koje treba objediniti i balansirati u celinu, doveo do boljih efekata i povećanja kvaliteta ostvarenih ciljeva i ishoda obrazovno-vaspitne delatnosti škole, za sada su više na nivou »treba« i »poželjno bi bilo« nego što je realnost. S obzirom da se navedene kompetencije ne stiču bazičnim obrazovanjem a posebno socijalne i komunikacione,

koje su osnova uspešnosti menadžera i lidera, obuka može donekle da reši problem zbog čega je potrebno menjati strategiju i forme pripremanja direktora za tako ozbiljnu funkciju.

LITERATURA

1. Banjanin, M. (1991). Razvojna strategija škole – menadžment i marketing škole. Beograd: Pedagoška akademija za obrazovanje učitelja, Centar za usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju.
2. Draker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu. Novi Sad: Adižes.
3. Draker, P. (2006). Veština delotvornog direktora. Novi Sad: Adižes.
4. Đurišić - Bojanović, M. i Maksić, S. (2005). Socijalne kompetencije direktora škole. U: Jovanović, B. (ur.). Razvijanje komunikacionih kompetencija nastavnika i učenika. Jagodina: Učiteljski fakultet, str. 23–24 i str. 29–30.
5. Đurišić - Bojanović, M. i Maksić, S. (2006). Direktor škole – lider ili menadžer. Nastava i vaspitanje, 55, št. 3, str. 337–347.
6. Đurišić - Bojanović, M. i Maksić, S. (2011). Upravljanje školom, školska klima i postignuće učenika. U: Gašić - Pavišić, S. i Stanković, D. (ur.). TIMSS2007 u Srbiji, Rezultati međunarodnog istraživanja postignuća učenika 8. razreda osnovne škole iz matematike i prirodnih nauka. Beograd: IPI, str. 274–290.
7. Kevereski, L. i Starc, J. (2012). Psihološkiot profil na liderite (Patot do uspehot preku uspehot). Bitola: Univerzitet Sv. Kliment Ohridski, Pedagoški fakultet.
8. Maksić, S. i Đurišić - Bojanović, M. (2005). Direktori o kontekstu nastave i postignuće učenika. Beograd: IPI.
9. Maksić, S., Đurišić - Bojanović, M. i Avramović, Z. (2002). Podsticanje preduzetničkog duha u upravljanju školom. Nastava i vaspitanje, 51, št. 1, str. 75–88.
10. Marković, B. (2003). Organizacija i upravljanje školom. Užice: Učiteljski fakultet u Užicu.
11. Mitrović, V. in Nikolić, M. (2015). Spremnost na promene – faktor profesionalnog razvoja učitelja, nastavnika i direktora. U: Izazovi i dileme profesionalnog razvoja nastavnika i lidera u obrazovanju. Beograd: IPI.
12. Srdić, V. (2015). Direktor škole i obrazovni menadžment. Sintez, št. 7, str. 15–17.
13. Stamatović, J. (2015). Kompetentnost direktora za razvoj i obezbeđivanje kvaliteta rada škole. U: Ševkušić, S. i sar. Izazovi i dileme profesionalnog razvoja nastavnika i lidera u obrazovanju. Beograd: IPI, str. 38–41.
14. Vidović, B., Matas, V. i Pugiz, M. (2009). Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
15. Vilotijević, M. (1993). Organizacija i rukovođenje školom. Beograd: Naučna knjiga.

Načrtovanje zaposlenih in njihovega razvoja

UDK 658.3+005.963

KLJUČNE BESEDE: podjetja, zaposleni, načrtovanje, razvoj

POVZETEK - Zaradi vse večje konkurence, hitrega tehnološkega in znanstvenega razvoja in nenehnih sprememb v okolju podjetja postajajo ravno zaposleni ključni za uspešnost podjetja. Le-ti s svojim znanjem, sposobnostmi in motivacijo ustvarjajo dodano vrednost. Da podjetje zagotavlja in obdrži konkurenčno prednost na trgu, mora skrbeti za načrtovanje, upravljanje in razvoj lastnih zaposlenih. Podjetje mora skrbno načrtovati izbire ljudi za posamezna delovna mesta in stalno ugotavljati potrebe po njihovem dodatnem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Naloga razvoja zaposlenih namreč je, da zagotavlja njihovo optimalno izobrazbeno, poklicno in kvalifikacijsko strukturo glede na zastavljene cilje podjetja. Pri tem mora upoštevati sposobnosti, znanje in tudi interese vsakega posameznika. Podjetje mora zagotoviti tudi potrebna finančna sredstva za izvedbo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Namen prispevka je prikazati pomen načrtovanja zaposlenih in njihovega razvoja za podjetje, faze kadrovskega procesa ter predstaviti ključne ugotovitve raziskave o načrtovanju in razvoju zaposlenih v proizvodnem podjetju.

UDC 658.3+005.963

KEY WORDS: companies, human resources, planning, development

ABSTRACT - Because of the increased competition, quick technological and scientific development, and constant changes in the company's environment, the employees, or in other words, human resources are becoming crucial for prosperity of the company. With their knowledge, abilities and motivation they present the added value of the company. To be able to assure and retain its own competitive advantage on the market, the company must provide planning, management and development of its own personnel. Also, the company must carefully plan the selection of people for individual or specific jobs, and constantly establish the needs for their additional education, training and improvement of their knowledge. The task of human resources management is to ensure optimal educational, professional and qualification structure of personnel according to the company's established goals. The company must consider abilities, skills and interests of each individual employee, and at the same time assure financial resources for implementation of diverse activities of personnel education and training. The purpose of the paper is to show the importance of human resources planning and development for the company, phases of the recruitment process and to present the crucial conclusions of the research regarding planning and development of human resources in the company.

1 Uvod

Za uspešnost vsakega podjetja so pomembni zaposleni oziroma kadri. Le-ti lahko s svojim znanjem, izkušnjami in motiviranostjo pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Podjetje mora znati načrtovati kadre ter skrbeti za njihov strokovni in osebni razvoj. Le z vlaganjem v znanje in razvoj kadrov se le-ti lahko soočajo z izzivi, ki jih prinaša današnji čas. Dobro načrtovan in izveden sistem razvoja kadrov bo ob primerni motiviranosti in komuniciranju prispeval k uspešnosti podjetja. V prispevku najprej opredelim pojem kadri in kadrovska funkcija, predstavim kadrovski proces s poudarkom na načrtovanju in razvoju kadrov. V nadaljevanju pa predstavim ključne ugotovitve raziskave o načrtovanju in razvoju kadrov v podjetju x.

2 Kadri in kadrovska funkcija

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. Da bi bilo njihovo sodelovanje čim uspešnejše, je potrebno izvajati različne dejavnosti povezane s kadri. Označujemo jih kot kadrovsko funkcijo v organizaciji (Možina, 2002, str. 5).

Kadrovska funkcija je ena izmed osnovnih funkcij v podjetju, ki se ukvarja s kadri. V podjetju jo izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje (Lipičnik, 1997, str. 27).

Naloge kadrovske funkcije (Armstrong, 1996, str. 28–29):

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžment kariere,
- vrednotenje dela, plače, plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati, urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda,
- izvajanje zaposlitve in osebne administracije.

V izvajanje nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci. Poleg kadrovskih strokovnjakov morejo naloge izvajati menedžerji na različnih ravneh (spremljanje uspešnosti, komuniciranje), sami zaposleni (sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja), v izvajanje nalog pa se vključujejo tudi sindikati in zunanje inštitucije (Svetlik in Zupan, 2009, str. 22).

3 Kadrovski proces

Kadrovski proces lahko opredelimo kot proces zaposlovanja, katerega sestavni deli so planiranje, pridobivanje, usposabljanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje delavcev (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 91). Različni avtorji sicer pojem kadrovski proces opredeljujejo različno, povzamemo pa lahko naslednje faze: načrtovanje potreb po kadrih, privabljanje in najemanje kadrov, uvajanje v delo, razvoj kadrov in zaključek delovnega razmerja.

V fazi načrtovanja potreb po kadrih skuša podjetje določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje, ter kdaj jih potrebuje. Načrtovanje potreb po kadrih je prva stopnička v procesu zaposlovanja in je navadno v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja, kajti vizije in strategije vplivajo na to, kako v podjetju načrtujejo potrebne kadre (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 93).

Kadre lahko pridobimo iz notranjih ali zunanjih virov. Za najemanje kandidatov se uporabljajo različne metode izbire, vendar pa je izbira metode odvisna tudi od velikosti podjetja in usposobljenosti delavcev za vodenje izbirnega postopka. Najpogosteje uporabljene metode so: prijava na delo, testi, intervjuji, življenjepis, dokazila in priporočila in zdravniški pregledi (Svetlik, 1998, str. 117–141).

Razvoj kadrov pojmuje kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, kateri so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina, 2002, str. 56). Razvoj kadrov je z vidika podjetja pomemben zaradi večje storilnosti izdelkov, boljše kakovosti, večje prilagojenosti delavcev delu, z vidika zaposlenih pa zagotavlja možnosti za strokovni in osebni razvoj, možnost napredovanja, poveča zanesljivost zaposlitve in poveča možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina, 2002, str. 63).

Podjetja uporabljajo različne pristope in aktivnosti za razvijanje kadrov. Te aktivnosti so: izobraževanje, usposabljanje, redni letni razgovor, mentorstvo, trenerstvo, premeščanje in preoblikovanje dela, napredovanje (Jereb, 1998, str. 177).

Če v podjetju želijo, da bo razvoj kadrov učinkovit, mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese zaposlenih. S tem zagotavljajo optimalno usposobljenost in motivacijo zaposlenih za delo, kar prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, s čimer si podjetje zagotavlja prihodnji razvoj (Florjančič in Jereb, 1998, str. 45–61).

4 Metodologija

4.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je proučiti razvoj in načrtovanje kadrov v podjetju x in opozoriti na pomembnost kadrov ter njihovega razvoja za podjetje. Osnovni cilji raziskave so ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na odločitev za zaposlitev v podjetju, ali v podjetju skrbijo za razvoj kadrov, kateri so dejavniki, ki zaposlene spodbujajo v dodatno izobraževanje ter kateri dejavniki so pomembni za motivacijo zaposlenih pri delu.

4.2 Raziskovalna vprašanja

Postavil sem naslednja raziskovalna vprašanja:

Kateri dejavniki vplivajo na odločitev za zaposlitev v podjetju?

- Ali vaše podjetje naredi dovolj za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?
- Kateri so dejavniki, ki vas v podjetju spodbujajo v dodatno izobraževanje?
- Kaj bi bili pripravljene narediti, da bi napredovali na svojem delovnem mestu ali na drugem delovnem mestu?
- Kateri dejavniki so pomembni za vašo motivacijo pri delu?

4.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu sem uporabil deskriptivno metodo in pregledal literaturo s področja načrtovanja kadrov in njihovega razvoja, za potrebe empiričnega dela pa sem uporabil kvantitativno tehniko zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom. Z metodo analize in sinteze sem prikazal rezultate raziskave.

4.4 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov sem uporabil anketni vprašalnik, ki je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Prvi del vprašalnika zavzema demografske podatke, drugi del pa je sestavljen iz trditve, ki se navezujejo na zgoraj omenjena raziskovalna vprašanja. Vse trditve se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5 in imajo naslednji pomen: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se ne strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

4.5 Opis vzorca

Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v podjetju x. Rezultati analize so pokazali, da je bilo v vzorec zajetih 35 anketirancev, od tega 46 % moških in 54 % žensk. 37 % anketirancev je bilo starih od 30 do 39 let, 34 % od 20 do 29 let, 20 % od 40 do 49 let in 9 % od 50 in 59 let. V starostni skupini pod 20 let in starostni skupini 60 let in več ni bilo nobenega anketiranca.

Največ 46 % anketirancev ima visoko strokovno izobrazbo, 20 % univerzitetno, 17 % srednješolsko, 9 % anketirancev ima končan znanstveni magistririj, po 3 % anketirancev pa ima opravljeno osnovno šolo, višjo šolo ali doktorat.

37 % anketirancev je zaposlenih od 6 do 10 let, sledijo anketiranci z zaposlitveno dobo do 5 let, takih je 31 %. 20 % anketirancev je zaposlenih v podjetju od 11 do 20 let, 6 % od 21 do 30 let ter ravno tako 6 % nad 30 let. 53 % anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, 47 % anketirancev pa za določen čas, medtem ko anketirancev z drugo obliko zaposlitvijo ni.

4.6 Opis obdelave podatkov

Podatke sem zbiral s pomočjo spletne strani www.lka.si. Dobljene rezultate sem obdelal, jih interpretiral ter grafično in numerično predstavil.

5 Rezultati

V nadaljevanju predstavljam glavne rezultate raziskave, ki sem jo izvedel v podjetju x.

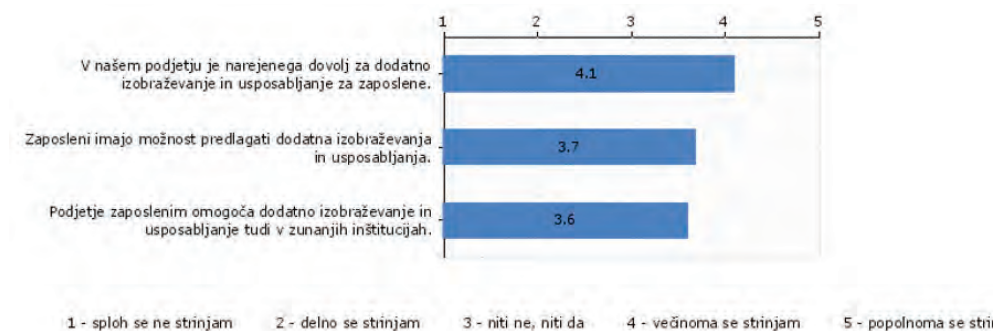
Graf 1: Kateri dejavniki vplivajo na odločitev za zaposlitev v podjetju?



Vir: Anketni vprašalnik.

Zanimalo me je, kateri dejavniki vplivajo na odločitev za zaposlitev v podjetju. Rezultati so pokazali, da je na odločitev za zaposlitev v podjetju najbolj vplivala varnost zaposlitve, povprečna ocena 4,1, sledijo možnost strokovnega in osebnega razvoja, ponujena plača in razne ugodnosti, ki jih ponuja podjetje. Najnižjo povprečno oceno 3,6 je dobila trditev, da je na odločitev za zaposlitev vplival ugled podjetja.

Graf 2: Ali vaše podjetje naredi dovolj za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?



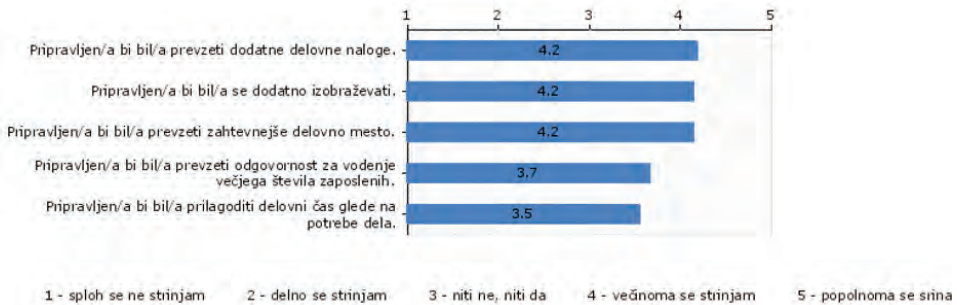
Vir: Anketni vprašalnik.

Zanimalo me je tudi, ali podjetje naredi dovolj v smeri izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Trditev, da je v podjetju narejenega dovolj za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,1. Oceno 3,7 so dodelili trditvi, da imajo zaposleni možnost predlagati dodatna izobraževanja, medtem ko je najmanjšo oceno 3,6 prejela trditev, da podjetje zaposlenim omogoča dodatna izobraževanja in usposabljanja tudi v zunanjih institucijah.

Nadalje sem ugotavljal, kateri so dejavniki, ki spodbujajo v dodatno izobraževanje zaposlenih. Rezultati so pokazali, da sta možnost višje plače in lastna želja po dodatnem znanju dejavnika, ki anketirance najbolj spodbujata v dodatno izobraževanje, povprečna ocena 4. Sledijo možnost napredovanja in delovne naloge na delovnem

mestu, povprečna ocena 3,7. Po mnenju anketirancev pa je nekoliko manj pomemben dejavnik višji ugled s povprečno ocena 3,3.

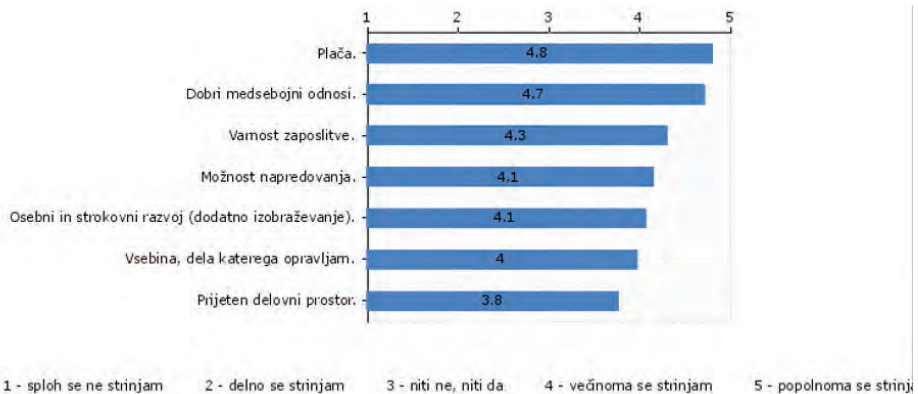
Graf3: Kaj bi bili pripravljeni narediti, da bi napredovali na svojem delovnem mestu ali na drugem delovnem mestu?



Vir: Anketni vprašalnik.

Sledilo je vprašanje, kaj bi bili zaposleni pripravljeni narediti, da bi napredovali na svojem ali na drugem delovnem mestu. Prevladujejo trditve, da bi bili pripravljeni prevzeti dodatne delovne naloge, se dodatno izobraževati in prevzeti zahtevnejše delovno mesto, in sicer so bile vse tri trditve ocenjene s povprečno oceno 4,2. Najnižjo oceno 3,5 je prejela trditev, da bi bili pripravljeni prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.

Graf 4: Kateri dejavniki so pomembni za vašo motivacijo pri delu?



Vir: Anketni vprašalnik.

Zanimalo me je tudi, kateri dejavniki so pomembni za motivacijo zaposlenih pri delu. Anketirance najbolj motivirata plača in dobri medsebojni odnosi z povprečna ocena 4,8 in 4,7. Sledijo varnost zaposlitve, možnost napredovanja, osebni in strokovni razvoj in vsebina dela. Prijeten delovni prostor je, glede na rezultate ankete, nekoliko manj pomemben dejavnik za motivacijo pri delu povprečna ocena 3,8.

6 Razprava

Podjetja se vse bolj zavedajo, da bodo uspešna le, če bodo uspela pritegniti in zadržati najboljši kader. Rezultati ankete v podjetju x so pokazali, da je na odločitev za zaposlitev v podjetju najbolj vplivala varnost zaposlitve, pa tudi možnost strokovnega in osebnega razvoja, ponujena plača in dodatne ugodnosti, ki jih podjetje ponuja (izobraževanje, šolanje, razni popusti ...). Nekoliko manj vpliva je imel ugled podjetja. Visoke povprečne ocene kažejo, da se v podjetju zavedajo pomena dobrih kadrov oz. jim nudijo varnost zaposlitve, možnost strokovnega in osebnega razvoja, stimulatívno plačo in druge ugodnosti.

Rezultati tudi kažejo, da podjetje naredi dovolj v smeri izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, da imajo zaposleni možnost predlagati dodatna izobraževanja in da podjetje zaposlenim omogoča dodatna izobraževanja in usposabljanja, tudi v zunanjih institucijah. Za napredovanje so zaposleni pripravljene prevzeti dodatne delovne naloge, se dodatno izobraževati in prevzeti zahtevnejšo delovno mesto.

Glavni motivatorji pri delu so, glede na rezultate raziskave, plača, dobri medsebojni odnosi in varnost zaposlitve, pomembni dejavniki pa so tudi možnost napredovanja, osebni in strokovni razvoj ter vsebina dela, ki ga zaposleni opravlja. Razumeti moramo, da so predvsem vodje tisti, ki lahko bistveno vplivajo na motiviranje zaposlenih in menim, da poznavanje motivacijskih dejavnikov lahko pomembno vpliva na večjo motiviranost zaposlenih, le ta pa k delovni uspešnosti in posledično k dobrim poslovnim rezultatom podjetja.

7 Zaključek

Kadrovska funkcija se ukvarja z najpomembnejšimi viri podjetja, torej kadri. Pomen kadrovske funkcije v podjetju narašča, saj so od nje vedno bolj odvisne tudi ostale funkcije v podjetju.

Vloga kadrov je vedno bolj pomembna, kadri postajajo temelj in največje bogastvo vsakega podjetja. Podjetja najpogosteje razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih z izobraževanjem, rednimi letnimi razgovori ter mentorstvom. Različne aktivnosti skupaj dajejo učinkovite rezultate razvoja kadrov in s tem vplivajo na povečanje uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Pri tem pa se ne sme pozabiti, da je potrebno upoštevati motive, interese in potrebe kadrov po izobraževanju oziroma ostalih aktivnostih njihovega razvoja.

Vsako podjetje mora poskrbeti za sistem načrtovanja in razvoja kadrov. Vlaganje v učinkovit sistem razvoja kadrov, v izobraževanje in usposabljanje kadrov se namreč vedno obrestuje, kar se kaže tudi v uspešnosti podjetja. Slednje se kaže tudi na primeru podjetja x.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Human Resource Management*. London, Philadelphia: Kogan Page.
2. Florjančič, J. in Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Svetlik, I. (1998). *Pridobivanje, zbiranje in uvajanje delavcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Načrtovanje proizvodnje v podjetju

UDK 658.5:005.51

KLJUČNE BESEDE: poslovanje podjetja, načrtovanje proizvodnje, načrtovanje, informacijska tehnologija

POVZETEK - V sodobnem poslovnem svetu, kjer vlada vse večja konkurenca in so zahteve kupcev vse večje, morajo podjetja, da si priborijo konkurenčno prednost, slediti vsem novostim, ki omogočajo izboljševanje in racionalizirajo njihovega poslovanja. Uspešnost podjetja je odvisna od njega samega in njegovega načrta poslovanja. Poskrbeti mora, da se čim bolj približa zastavljenemu cilju. Podjetje načrtuje poslovanje v prihodnosti, kjer mora predvideti svoje priložnosti in nevarnosti, prednosti in slabosti. Načrtovanje proizvodnje je ena izmed ključnih dejavnosti v sodobnih proizvodnih podjetjih. Cilj je jasen: ugotoviti, katero vrsto ter kdaj in koliko izdelkov proizvesti. Vrsto in število izdelkov proizvodni službi določi prodajna služba v podjetju. Proizvodna služba pa prodajni posreduje podatek, v katerem zaporedju in v kolikšnem času jih bo proizvedla. Za učinkovito načrtovanje proizvodnje sta potrebna še stalna komunikacija proizvodne službe s prodajno in definiran proces načrtovanja, podprt s sistemskim postopkom za izvedbo in z ustrezno informacijsko tehnologijo.

UDK 658.5:005.51

KEY WORDS: business operation, production planning, planning process, information technology

ABSTRACT - In the modern business world with an increasing competition and growing demands of customers, companies striving for competitive advantage must follow all the novelties that allow improving and streamlining their business operations. The company's success depends on the company itself and its planned operations, therefore it must ensure that its business is as close as possible to the set plan. With planning, the company manages operations for the future, predicting the opportunities and threats, strengths and weaknesses. Production planning is one of the key activities in modern production enterprises. Its objective is clear: to determine what type, when, and how much products to produce. The type and number of products is determined by the sales department. The production department then provides the data to the sales department, namely, the sequence and time frame of the product production. An efficient production planning, constant communication between the production and sales department is needed, as well as a well-defined planning process, supported by a systematic procedure for production and proper information technology.

1 Uvod

Vsak poslovni subjekt ima svojo organizacijo, ki zagotavlja njen obstoj in smotno doseganje ciljev. Znotraj organizacije ločimo tri organizacijske funkcije: upravljanja, poslovanja in izvajanja. Prvo opravljajo lastniki institucije (delničarji), drugo menedžerji (zaupniki lastnikov) in tretjo izvajalci, ki opravljajo predpisane delovne naloge, s katerimi institucija pridobiva želene poslovne učinke, da lahko zadovolji potrebe svojih odjemalcev (Pučko, 2006a, str. 1–2).

Planiranje je poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij procesa menedžmenta, ki postavlja organizacijske cilje in jih z določanjem organizacijske politike ter ob pomoči drugih ljudi, vezanih na organizacijo, poskuša doseči. (Pučko, 2006a, str. 2).

Planiranje je začetek, zasnova, zamisel, kako nekaj narediti. Z njim postavimo teoretične osnove za vse ostale nadaljnje funkcije procesa menedžmenta. Najprej opredelimo načrt, kjer poskušamo teoretično zajeti vse dejavnike, ki jih potrebujemo za uspešno realizacijo zastavljenega cilja, šele nato lahko izvedemo organiziranje dejavnikov, ki jih nadalje vodimo in na koncu analiziramo. Od zasnove (plana) je v veliki meri odvisna uspešnost projekta, zato je izrednega pomena, da tej fazi namenimo procentualno največ pozornosti.

Planiranje je eno od področji v organizaciji, še posebej v proizvodnih podjetjih, ki povezuje posamezne poslovne procese (prodaja, nabava, proizvodnja, logistika) v funkcionalno celoto in zagotavlja usklajeno delovanje poslovnih procesov. Kljub temu da se vsi v podjetju zavedamo pomembnosti dobrega planiranja, velikokrat ugotavljamo, da je prav planiranje ena od šibkih točk v podjetju. Ne edini, pa vendar pomemben razlog za učinkovito planiranje je učinkovita in dobra informacijska podpora procesu planiranja (Pučko, 2006a, str. 2).

2 Planiranje proizvodnje

Planiranje in obvladovanje proizvodnega procesa je jedro celotnega procesa planiranja v proizvodnih podjetjih.

Pri planiranju proizvodnje je treba upoštevati nekaj ključnih izhodišč (Moškon, 2004, str. 7):

- da so proizvodne zmogljivosti omejene,
- da se v proizvodnji pojavljajo in se bodo pojavljali nepredvideni dogodki,
- da bodo vedno obstajala ozka grla.

Za optimizacijo koriščenja proizvodnih kapacitet je treba v proizvodnji pripraviti plane po različnih planskih horizontih: letni, trimesečni, mesečni, tedenski in dnevni plani. Posebno pomembni so tedenski in dnevni plani, ki jih imenujemo tudi terminski plani ali razporedi. Terminski plani morajo biti časovno in tehnološko natančno opredeljeni in jih v večini primerov ni možno spreminjati, saj se z njihovo potrditvijo proizvodni proces dejansko začne, zato je še bolj pomembno, da so vsi vhodni podatki v proces planiranja in terminiranja proizvodnje pravočasni in zanesljivi. Proces razporejanja ali terminiranja proizvodnje pomeni tudi optimizacijo uporabe proizvodnih kapacitet (linije, stroji, naprave, orodja ...) in odpravljanje ozkih grl za doseganje optimalnega pretoka skozi proizvodni proces (Moškon, 2004, str. 7).

Služba operativnega planiranja in vodenja proizvodnje je zadolžena za planiranje proizvodnje, ki je namenjeno planiranju zasedenosti proizvodnih zmogljivosti ter hkrati preverjanju razpoložljivosti kritičnih komponent in materialov za proizvodnjo. Usmerjeno je v planiranje proizvodnje izdelkov, ki morajo biti razpoložljivi v določenem obdobju. Proizvodni plan določa, katera proizvodna sredstva in viri so potrebni, ter hkrati podaja informacije o obremenitvi razpoložljivih sredstev (Ljubič, 2006, str. 30).

2.1 Programske rešitve za napredno planiranje proizvodnje

Napredno planiranje sloni na ideji, da je treba vse plane v podjetju združiti v funkcionalno celoto. To pomeni, da bi se vsaka sprememba na enem poznala tudi na drugih planih v podjetju. Prav tako je treba združiti in povezati vse vhode v proces planiranja – zagotoviti ustrezno povezavo s kupci in dobavitelji. Vsako spremembo na vhodu v naš proces planiranja (sprememba pri zahtevah kupcev) moramo hitro in učinkovito prenesti v spremenjeno zahtevo do naših dobaviteljev. Ne govorimo več o posameznih planskih procesih v podjetju, povezavi med njimi in korakih njihovega izvajanja, ampak govorimo o enotnem povezanem sistemu planiranja – in ne samo povezanem znotraj podjetja, marveč povezanem s kupci in dobavitelji. Govorimo o naprednem sistemu planiranja v preskrbovalni verigi. Rešitev je zasnovana na internetni tehnologiji, kjer so povezave s kupci in dobavitelji zasnovane na internetnih portalih, preko katerih nam kupci posredujejo svoje plane in napovedi z vsemi spremembami. Ti podatki so vhod v enovit sistem planiranja znotraj podjetja in se zopet preko internetnih portalov povezujejo z dobavitelji. Vse povezave so dvosmerne, kar pomeni, da če dobavitelji ne morejo izpolniti zahtev podjetja naročnika ter so s tem dobavni roki in zahteve kupcev ogroženi, se ta informacija preko internetnega portala posreduje kupcem (Moškon, 2004, str. 4).

Napredno planiranje in razporejanje APS (Advanced Planning and Scheduling) gradi proizvodne operacije neposredno iz zahtev prodaje po posameznih naročilih. APS upošteva razpoložljivost materiala in proizvodnih zmogljivosti v realnem času ter plan dopolnjuje tako, da lahko kupcem v realnem času potrdimo datum odpreme. APS sestavi proizvodni urnik na podlagi dogodkov ali operacij in ne na celotnem delovnem nalogu. S tem planerju omogoči boljšo izrabo virov pri razporejanju in bolj natančen plan proizvodnje. Tako planiranje kot razporejanje uporabljata iste podatke, kar zagotavlja popolno uskladitev plana in urnika.

APS uporablja napredni MRP-II, ki tvori plan zahtev posameznih delovnih nalogov. Ta sestavi plane, ki so izvedljivi, in določa datume odpreme že ob naročilih ter izboljšuje in omogoča enostavno nadgradnjo v polno uporabo APS. Sistem naročilo planira vzvratno od zahtevanega roka odpreme nazaj proti tekočemu datumu začetka proizvodnje. Sistem preko sporočil planerja obvešča o problemih glede nedoseganja planiranih rokov odprem (Russell in Taylor, 2006, str. 734).

Poslovni učinki sodobnega načina planiranja se odražajo v poslovanju podjetja z nižjimi stroški (nižje zaloge, boljši izkoristek vseh virov podjetja ...) in višjimi prihodki (krajši in bolj zanesljivi dobavni roki, višji nivo storitev do kupcev ...). Obstajajo tri ključna področja, ki so pomembna, ko govorimo o izboljšanja procesa planiranja v podjetju, še posebej v proizvodnem podjetju: doseči usklajenost in soglasnost, povečati zanesljivost ter skrajšati proizvodni cikel.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji

Namen prispevka je predstaviti planiranje proizvodnje v izbranem proizvodnem podjetju, predstaviti njegove sestavne dele in njegovo vlogo v njem, osredotočili se bomo predvsem na probleme, s ki nastajajo pri planiranju le-te.

Cilj prispevka je opisati in analizirati sedanje stanje planiranja proizvodnje v izbranem podjetju in izpostaviti probleme pri planiranju le-te.

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V prispevku sem uporabil metodo analize in sinteze ter kvalitativno metodo raziskovanja, to je študija primera. Namen študije primera bo raziskati, kako poteka planiranje proizvodnje v izbranem podjetju, proces preučiti in podati predloge za izboljšave.

Obdelava in zbiranje podatkov bo potekalo na naslednji način:

- pregledovanje in iskanje literature (knjige, revije, priročniki, standardi itd.),
- pregledovanje in proučevanje internetnih strani,
- pregledovanje in proučevanje dokumentacije in zapisov, ki so temeljni za planiranje proizvodnje v izbranem podjetju.

3.3 Predmet preučevanja

Predmet preučevanja je planiranje proizvodnje litih akrilnih plošč v podjetje X, ki se ukvarja s proizvodnjo in predelavo polimerov. Osnovna dejavnost družbe je klasificirana z DH/22.210 (proizvodnja plošč, folij, cevi in profilov iz plastičnih mas) in je v sodni register vpisana pri Okrožnem sodišču v Novem mestu. Po velikost sodi med velike družbe in ima enočlansko upravo.

4 Rezultati

Proizvodnja litih akrilnih plošč je linijska proizvodnja, kjer potekata sestava in nalivanje steklenih kalupov po delovnih postajah v zaporedni liniji. Priprava predpolimera, polimerizacija in postpolimerizacija pa potekajo ločeno od delovne linije. Celoten postopek izdelave akrilnih plošč je zato dolgotrajen. Vse te podatke je treba upoštevati pri izdelavi plana proizvodnje.

Pri pripravi operativnega plana proizvodnje moramo upoštevati vse omejitve znotraj proizvodnje:

- dimenzije steklenih kalupov,
- debelino plošč in količino, ki jo lahko vložimo v en regal,
- zmogljivost strojev na liniji,

- število delavcev,
- čas izdelave litih akrilnih plošč po karakteristikah (za vsako karakteristiko je predpisan drugačen izdelovalni čas),
- predpisano kakovost akrilnih plošč.

Upoštevati moramo tudi zunanje omejitve, ki so:

- dobavni časi vhodnih surovin in materialov,
- sezonski vplivi naročil,
- spremembe naročil.

Letni plan proizvodnje je povzetek letnega plana prodaje Aglas, na podlagi tega plana se pripravi tudi seznam signalne zaloge za surovine, ki so najbolj frekventne pri izdelavi akrilnih plošč. Ker pa se v praksi letni plan prodaje lahko močno spremeni – zaradi vplivov in naročil kupcev –, lahko letna realizacija proizvodnje močno odstopa od njenega predvidenega plana.

Zato je zelo pomemben operativni plan, ki je narejen iz neposrednih naročil kupcev. Operativni tedenski plan pripravlja tehnolog planer glede na količino naročil in sezonskih nihanj. Operativni plan je narejen ob pomoči IS SAP in MES sistema MEPIS. Vsem vključenim v proces planiranja proizvodnje je dostopen na skupnem disku podjetja Akripol, d.o.o. Spremembe so dovoljene v primeru pomanjkanja naročil, da se lahko plan sproti dopolnjuje, ali ob spremembah naročil s strani kupca. Operativni plan lahko spreminja samo tehnolog planer, spremembo mora javiti vsem, vključenim v proces. Realizacija in kakovost akrilnih plošč sta razvidni iz MES sistema MEPIS, končna zaloga pa iz ERP sistema SAP. Operativni plan je narejen v Excelovi tabeli, kjer so regali definirani po pozicijah glede na čas izdelave in zapisane kapacitete. Te podatke nato tehnolog uporabi, da lansira proizvodne naloge in pripravi dnevne plane proizvodnje. Dnevni plan proizvodnje se pripravi v sistemu za vodenje proizvodnje MEPIS, proizvodni nalogi pa se lansirajo v IS SAP. Dnevni plan se izdeluje v MEPIS-u zaradi lažjega nadzora nad dnevnim planom, lansiranje proizvodnih nalogov v IS SAP pa omogoča, da je podatek o izdelavi plošč za naročilo dostopen vsem uporabnikom, ki potrebujejo podatek o izdelavi, vendar nimajo dostopa do MEPIS-a.

Podatki o časih izdelave operacij proizvodnega naloga, kakovosti akrilnih plošč in morebitnih napakah na ploščah, časih in tipih zastojev ter informacije o porabljenih surovinah in parametrih procesa so zelo pomembni za zagotavljanje sledljivosti izdelka. Da imamo na voljo kakovostne in zanesljive podatke, jih moramo pridobiti ob njihovem nastanku. Postopek zajemanja podatkov je avtomatski in poteka preko čitalcev črtnih kod, da se podatki shranijo v MEPIS-u. Pravilnost vnesenih podatkov se preverja med delovnim procesom, da se tako zagotovi čim manj napak, saj informacijski sistem ne loči med pravilnostjo vnesenih podatkov in zato tudi ne more opozoriti na napake.

Pri potrjevanju rokov prodaji se večkrat zgodi, da kakega naročila proizvodnja zaradi svojih omejitev ali napak med procesom ne izvrši v dogovorjenem roku izdelave. Pri tem je zelo pomembna komunikacija med tehnologom planerjem in prodajo,

da lahko prodaja pravi čas obvesti kupca o nezmožnosti pravočasne izdelave. Pomembna je nenehna kontrola spremljanja realizacije naročila, ker sistem odstopanj ne javlja avtomatsko. Nadzor nad izdelavo vrši tehnolog planer.

Pri planiranju proizvodnje so zato prepoznani naslednji problemi:

- odstopanje rokov izdelave za naročila, ki so bila kupcu že potrjena,
- usklajevanje med planerjem, prodajo in kupcem glede zamika dobav, problem strojnih okvar na liniji, slaba produktivnost delavcev, kakovost izdelkov slabša od planirane, zamude dobav surovin za izdelavo izdelkov,
- nepravočasne reakcije na probleme pri izdelavi povzročijo zamude v vsej izdelovalni verigi in povečajo možnost napak,
- spremembe naročil kupca (ni definiranega skrajnega roka, do kdaj lahko kupec spremeni specifikacijo naročila),
- urgentna naročila kupcev, ki so strateškega pomena za podjetje,
- velika diverzifikacija proizvodov,
- različni časi izdelave posameznih izdelkov (recepture bazenov za polimerizacijo in komor za postpolimerizacijo),
- omejitev pri kapacitetah (omejeno število steklenih kalupov in regalov),
- zamude pri dobavi vhodnega materiala in surovin,
- sezonska nihanja naročil (preseženost ali premajhna zasedenost proizvodnih kapacitet).

Sedanje stanje planiranja proizvodnje nam ne omogoča:

- Planiranja proizvodnje na način, da bi dosegli optimalno izkoriščenost linije (zaradi nujnih naročil, izdelave po naročilu – »just in time«). Optimalna razporeditev plana se naredi ob pomoči izkušenj planerja in sodelavcev, vključenih v proces planiranja proizvodnje. Razporeditev ob pomoči sistema ni mogoča.
- Izdelave operativnega plana v IS SAP: izdelovanje operativnih planov še vedno poteka preko Excelovih tabel.
- Sistemskega javljanja napak in možnega zamika rokov: napake in zamikanje rokov se ugotovi šele pri ročnem preverjanju stanja izdelave na liniji.
- Samodejnega potrjevanja rokov izdelave prodaji: rok izdelave mora še vedno ročno preveriti planer in ga javiti prodaji. Dogaja se, da prodaja potrdi roke kupcem, ki realno niso dosegljivi.
- Sistem planiranja proizvodnje je definiran ustno med udeleženci znotraj tega procesa, zaradi česar prihaja do nepravilnih informacij, ki lahko vplivajo na kakovostno izvedbo naročila.

5 Sklep

Planiranje proizvodnje se v podjetju X še vedno izvaja na starodoben način z Excelovimi tabelami. Planer proizvodnje na podlagi izkušenj in poznavanja proizvodnje razporeja naročila, in sicer glede na zalogo izdelkov in prioritete prodaje ter po prostih kapacitetah proizvodnje. Tovrstni sistem sicer učinkuje v mrtvi sezoni, ko je

naročil malo, vendar pa ob sezonskih nihanjih, ko je naročil veliko, zaradi velike raznovrstnosti izdelkov sistem postane neučinkovit do te mere, da določene operacije znotraj proizvodnje niso več stroškovno učinkovite. Poveča se možnost napak, informacije krožijo prepočasi, ne dosegajo se predvideni roki dobav kupcem. To povzroča številne nevšečnosti tako znotraj podjetja kot tudi zunaj. Konkurenčnost podjetja s tem pada, posledično pa to pomeni manj naročil in manj dohodka za podjetje.

Med slabostmi sedanjega planiranja proizvodnje sta največji prepoznani pomanjkljivosti stroškovno učinkovito razporejanje proizvodnih nalogov in pravočasnost informacij o zamikanju izdelave glede na plan. Proizvodni nalogi se sicer kreirajo v IS SAP, vendar se v njem ne razporejajo, ker je sistem sam po sebi preveč tog in tega ne omogoča. Nalogi se razporejajo ročno, na podlagi izkušenj planerja, znotraj sistema za nadzor proizvodnje MEPIS. Tako razporejanje je toliko učinkovito, kolikor planer pozna proizvodnjo in sam izdelovalni proces, če ga ne, lahko pride do velikih odstopanj v izdelovalnih stroških. Tudi zamiki dobav zaradi napak v proizvodnji niso avtomatsko javljeni, vendar morajo biti ugotovljeni s pregledom MEPIS-a in SAP-a. To delo je zelo zamudno in povzroča, da informacije ne pridejo ažurno do prodaje, ki potem ne more pravočasno obvestiti kupca o možnosti zamude pri dogovorjenem dobavnem roku.

LITERATURA

1. Interna dokumentacija podjetja Akripol, d.o.o (2012). Trebnje: Akripol, d.o.o.
2. Letno poročilo družbe in skupine Akripol (2012). Trebnje: Akripol, d.o.o.
3. Ljubič, T. (2006). Operativni management proizvodnje. Kranj: Moderna organizacija.
4. Markič, M. (2004). Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja. Koper: Fakulteta za management.
5. Moškon, S. (2004). SCM – planiranje v proizvodnih podjetjih. Strokovno srečanje SIOUG. Portorož: Slovensko društvo uporabnikov programske opreme Oracle.
6. Pučko, D. (2006a). Planiranje in kontrola. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Pučko, D. (2006b). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Rusjan, B. (2006). Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Russell, R. S. in Taylor, B. W. (2006). Operations management: quality and competitiveness in a global environment. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc, cop.
10. Spletna stran: http://www.osir.si/Db/osir/content/pdf/Stane_Moskon-SCM_Planiranje_v_proizvodnih%20podjetjih-clanek.pdf [Citirano 11. 2. 2017 ob 12.30 uri].

Cilji, organizacija in dejavnosti revmatološke sestrske ambulante

UDK 616-002.77:005.7

KLJUČNE BESEDE: revmatologija, zdravstvena nega, sestrske ambulante, organizacija dela

POVZETEK - Zaradi izboljšane načina zdravljenja vnetnih revmatičnih bolezni se je spremenil način obravnave, ki se je preselil na ambulanto raven. Spremembe so prinesle dodatne izzive na področju zdravstvene nege, ki je morala slediti z reorganizacijo dela in dodatnim zaposlovanjem v ambulantni dejavnosti. Redne kontrole bolnikov, ki jih predpisujejo klinične smernice, so postale nemogoče zaradi vse večjega priliva novih bolnikov in s tem daljšanja čakalnih dob. Predpisovanje bioloških zdravil je zahtevalo od medicinskih sester prilagoditev dela, da bi omogočile bolnikom kvalitetno in strokovno svetovanje. Po dodatnem izobraževanju v začetku leta 2011 so s septembrom pričele delovati sestrske ambulante. Te so bile sprva namenjene bolnikom, zdravljenim z biološkimi zdravili, bolnikom, ki potrebujejo svetovanje pri uporabi bioloških zdravil, v naslednjih letih pa se je njihovo delovanje razširilo in izboljšalo. Sprememba pri organizaciji dela medicinskih sester v ambulantah je omogočila lažji potek dela, boljše transparentnost, večjo varnost za bolnike in boljše vključenost ostalih zdravstvenih sodelavcev v obravnavo bolnikov. Zanje je organizirano telefonsko svetovanje, ki je dodatno izboljšalo nadzor nad zdravljenjem in omogočilo bolnikom večji občutek varnosti. V novem pristopu gre za celostno obravnavo bolnika, kjer vsak delček tima tvori sinergijo z ostalimi.

UDC 616-002.77:005.7

KEY WORDS: rheumatology, nursing care, nurse-led clinics, work organisation

ABSTRACT - An improved treatment of inflammatory rheumatic diseases has changed the way of patient treatment, to less hospitalisation and more visits to the outpatients clinics. The changes in rheumatology nursing care have brought additional challenges, followed by reorganisation of work and additional employment in the outpatients clinics. Regular check-ups for patients, as defined by the clinical guidelines, have become impossible due to the increasing number of new patients, and consequently, longer waiting periods. Prescription of biological medications demanded nurses to adjust their work in order to ensure a quality and professional counselling to patients. After additional educational modules in the beginning of 2011, nurses started with nurse-led clinics in September 2011. Nurse-led clinics were originally intended for patients with biological medications, and for patients who needed education about self-administration of the medications subcutaneously. In the following years, the clinics were expanded and improved. Changes in work organisation resulted in greater safety for patients, integration of other health professionals in patients care, and much more transparent work for nurses. Patients have had the opportunity to receive telephone counselling. The new treatment is combined, comprehensive treatment of patients, where each part of the team forms a synergy with others.

1 Uvod

Prihod bioloških zdravil je pomembno vplival na zdravljenje bolnikov z vnetno revmatično boleznijo. Zdravljenje se je v zadnjem desetletju preneslo iz bolnišnične na ambulantno raven. Zaradi varnosti zdravljenja so bolniki potrebovali pogostejše kontrole, kar je vplivalo na povečano število bolnikov v specialistični ambulanti.

Medicinski in farmakološki napredek na področju revmatologije je vplival tudi na razvoj zdravstvene nege. Ta je v drugi polovici 20. stoletja prehajala na univerzite-

tno raven. Dodatna izobraževanja in znanja so vplivala na pojav medicinskih sester specialistke na področju revmatologije (Hill in Bird, 2003). Ta družbeni pojav se je razširil v številne države. Prvotni namen je bil razširiti vlogo specialistke medicinske sestre na primarno raven, v splošno/družinsko medicino, da bi zagotovila neovirano delo in pomoč zdravniku. V nekaj letih se je ta vloga razširila skozi ostale veje medicine.

Revmatologija je ena izmed vej interne medicine, kjer so medicinske sestre specialistke zaposlene že 30 let (Hooker, 2008).

2 Organizacija dela v specialistični ambulanti KO za revmatologijo UKC Ljubljana

Delo medicinske sestre v specialistični ambulanti je kompleksno ter obsega več področji, od zdravstvene nege, zdravstvene vzgoje, administrativno-organizacijskega dela v ordinaciji do strokovnih posegov.

Beleženje aktivnosti v specialistični revmatološki ambulanti za revmatologijo leta 2010 je pokazalo, da medicinske sestre;

- 57 % časa porabijo za administrativno delo,
- 40 % časa za klinično delo,
- 3 % časa za zdravstveno vzgojno delo.

Administrativno delo obsega pripravljanje bolnikove dokumentacije, kopiranje izvidov, obveščanje bolnikov ter odgovarjanje na njihove klice. Klinično delo obsega pripravo prostorov v ambulanti, pripravo pripomočkov, sodelovanje pri posegih, v manjši meri pripravo bolnika na diagnostično terapevtske posege, merjenje krvnega tlaka, merjenje telesne teže, višine in telesne temperature, prevezovanje ran, jemanje brisov, snemanje elektrokardiograma, bolj pogosto pripravo in apliciranje zdravil intramuskularno, intravensko in subkutano, izvajanje testov za dokazovanje Sjögrenovega sindroma (Schirmerjev test, Rose-Bengalov test, merjenje nestimuliranega pretoka slin). Medicinske sestre v ambulanti izvajajo tuberkulinski test, hitri ACTH test, odvzem krvi za nekatere preiskave. Vsakodnevno spremljajo prispele laboratorijske izvide ter v skladu z navodili ukrepajo. Zdravstveno vzgoja bolnikov obsega učenje samoaplikacije zdravila, največkrat biološkega zdravila ali Metoject injekcij ter svetovanje bolnikom, na kaj morajo biti pozorni pri apliciranju, katere zdravstvene težave so resne in zahtevajo pogovor z zdravnikom, oziroma morebitno začasno prekinitev zdravljenja s predpisanim zdravilom (Pavič Nikolič in Zaletel, 2011).

Raziskava iz leta 2010 je pokazala slabo udeleženo medicinskih sester na področjih dela z bolniki, zlasti na področju izobraževanja bolnikov. Hkrati se je izkazalo, da je preveč administrativnega dela v primerjavi s strokovnim delom. V istem času so dogajale spremembe na področju zdravljenja vnetnih revmatičnih bolezni z

biološkimi zdravil. Več bioloških zdravil ter lažja dostopnost bolnikom do njih je nakazala potrebo po informiranosti bolnikov tako o načinih samoaplikacije kot rednih kontrolah bolnikov zdravljenih z njimi.

2.1 Prerazporeditev del in nalog medicinskih sester

Priliv bolnikov v zadnjih letih je vplival na povečan delež del in nalog, ki so jih prevzemale medicinske sestre tako od zdravstvenih administratorjev kot od zdravnikov. Pokazale so se slabosti na kadrovske področju, zlasti v primanjkljaju medicinskih sester, kar je vodilo v reorganizacijo dela.

Raziskave so pokazale, da so bolniki s kroničnimi boleznimi, ki redne kontrole opravljajo pri medicinskih sestrah zadovoljni z njihovim delom, kažejo se dobri klinični rezultati ter prihranek pri stroških zdravstvene zavarovalnice zaradi obiskov v medicinskih ustanovah (Frich, 2003).

Naša prizadevanja smo zato usmerili v večjo vključenosti medicinskih sester v obravnavo bolnikov. Izdelan je bil programa za pridobitev novih specialnih znanj za diplomirane medicinske sestre. Po opravljenem izobraževanju so s septembrom 2011 pričele delovati sestrske ambulante, ki so omogočile bolj pregledno naročanje bolnikov na določene teste, edukacijo ter kontrolne preglede bolnikov po uvedbi terapije oz. bolnikov zdravljenih z biološkim zdravilom. Uvedena so posamezna delovišča, zaradi boljše preglednosti, strokovnosti ter odgovornosti posameznika, ki je razporejen na njega. Menjava delovišč poteka tedensko, vsak ima svoje naloge in dela. Delovišča so poimenovana po posameznih specialističnih ambulantah, ki potekajo vsakodnevno, nekatera tedensko in sicer:

- dve redni specialistični ambulanti,
- nujna ambulanta, kjer poteka vsakodnevno ambulanta za nujne preglede bolnikov,
- dodatna ambulanta v kateri so naročeni bolniki na redne preglede,
- Funkcijska diagnostika, ki obsega ambulanto za ultrazvok, kapilaroskopijo, ambulanto za diagnostiko Sjögrenovega sindroma, merjenje kostne gostote.
- sestrska ambulanta, ki je namenjena rednim pregledom bolnikov na biološki terapiji.

Vsakodnevno je v povprečju pregledanih 120 bolnikov. Vsak bolnik ima stik z medicinsko sestro. Bolniki potrebujejo dodatna navodila o zdravljenju, napotitve v laboratorij, na rentgensko slikanje, edukacijo o samoaplikaciji zdravil, navodila za varno jemanje in nadzor nad zdravljenjem z zdravili ipd.. Pregledovanje prispelih izvidov bolnikov trenutno opravljajo vse medicinske sestre, ki se nahajajo na delovišču nujne ambulante, zaradi velike količine izvidov, čeprav je za to delo predvidena medicinska sestra, ki je razporejena na delovišče funkcijske diagnostike.

2.2 Sestrsk ambulante

EULAR (European league against rheumatism) je sprejel 10 priporočil za vlogo medicinske sestre v obravnavi bolnikov z vnetno revmatično boleznijo. Priporočila so razdeljena v glavna področja: izobraževanje in preventiva, odmerjanje zdravil glede na razmerja med tveganjem in koristjo, ter spremljanje bolezni (Van Eijk - Hustings in sod., 2010). Bolniki od medicinskih sester pričakujejo predvsem podajanje informacij o zdravljenju in bolezni, emocionalno podporo pri spoprijemanju z boleznijo, učenje tehnik samopomoči in dostopnost (Van Eijk - Hustings in sod., 2013). Vse naštetu v naši sestri ambulanti nudimo bolnikom. Bolniki zdravljeni z biološkimi zdravili, ki so dosegli remisijo, prihajajo na redne pregled k medicinski sestri na pol leta. Ob pregledu medicinska sestra po, s strani revmatologov pripravljenem protokolu, vodi bolnika. V primeru zaznanih odklonov bolnika pogleda še revmatolog. Bolnik prejme e-recept za biološko zdravilo ter opravi laboratorijsko kontrolo. Sestrsk ambulanta deluje podobno kot prakse v tujini.

Raziskave v tujini so potrdile, da so bolniki zadovoljni z zdravstveno oskrbo s strani medicinske sestre, ker so redno vodeni ter imajo omogočen dostop do informacij (Koksvik in sod., 2013).

Naši bolniki imajo omogočeno telefonsko svetovanje v primeru težav. Z raziskavo v kateri smo beležili klice smo dokazali pomembnost takega načina dostopnosti, zlasti kadar imajo bolniki težave z jemanjem zdravil. Na tak način medicinske sestre spodbujamo adherenco, zagotavljamo varnost ter spodbujamo in izobražujemo bolnike (Pavič Nikolič, 2016).

Medicinska sestra, ki ima potrebna znanja ima možnost vključiti v obravnavo bolnika širši tim (fizioterapevt, delovni terapevt) ter s tem pomagati bolniku pri spoprijemanju z boleznijo in njenimi posledicami.

3 Zaključek

Spremenjen način dela je povečal transparentnost, izboljšal zadovoljstvo zaposlenih ter omogočil strokovno in varno delo z bolniki. Napredek je zlasti viden na področju sestrske ambulante, zaradi katere so bolniki redno nadzorovani, imajo možnost pridobiti informacije v primeru težav. Pouk samoaplikacije zdravila omogoča bolnikom kot tudi njihovim svojcem strokovno, kakovostno ter izčrpno edukacijo. Naši bolniki so na ta način, tako opolnomočeni, da lahko v domačem okolju suvereno aplicirajo zdravilo ter vedo kako ukrepati, kadar je to potrebno. Zaradi sprememb v organizaciji lažje spoštujemo bolnikov čas, ker so naročeni ob uri in bolnika, če je le mogoče obravnavamo ob predvidenem terminu. Bolniki imajo v času delovni ur omogočeno telefonsko svetovanje, kar jim daje v primeru težav dodaten občutek varnosti. Za ambulanto delo je potrebna fleksibilnost, veliko znanja, strokovnosti ter

nenehnega prizadevanja za izboljšanje razmer za boljšo in kakovostnejšo obravnavo bolnikov.

LITERATURA

1. Frich, L. M. (2003). Nursing interventions for patients with chronic conditions. *Journal of Advanced Nursing*, 44, št. 2, str. 53–137.
2. Hill, J. in Bird, H. (2003). The development and evaluation of a drug information leaflet for patients with rheumatoid arthritis. *Rheumatology*, 42, št. 1, str. 66–70.
3. Hooker, R. S. (2008). The extension of rheumatology services with physician assistants and nurse practitioners. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 22, št. 3, str. 33–523.
4. Koksvik, H. S., Birger Hagen, K., Rødevand, E., Mowinckel, P., Kvien, T. K. in Zangi, H. A. (2013). Patient satisfaction with nursing consultations in a rheumatology outpatient clinic: a 21-month randomised controlled trial in patients with inflammatory arthritides. *Annals of the Rheumatic Diseases*, 72, št. 6, str. 43–836.
5. Pavič Nikolič, M. (2015). Najpogostejše težave bolnikov, ki prejemajo subkutana anti-TNF biološka zdravila. V: Kregar Velikonja, N. (ur.). *Celostna obravnava pacienta: starostnik v zdravstvenem in socialnem varstvu*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto, str. 341–347.
6. Pavič Nikolič, M. in Zaletel, M. (2011). Zdravstvena nega na področju revmatologije potrebuje spremembe. V: *Zbornik prispevkov z recenzijo 8. kongres zdravstvene in babiške nege Slovenije, 12.-14. maj 2011*. Maribor: Zbornica zdravstvene nege Slovenije - Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 19–316.
7. Van Eijk - Hustings, Y., Ammerlaan, J., Voorneveld - Nieuwenhuis, H., Maat, B. in sod. (2013). Patients' needs and expectations with regard to rheumatology nursing care: results of multicentre focus group interviews. *Annals of Rheumatic Diseases*, 72, št. 19, str. 831–835.
8. Van Eijk - Hustings, Y., Van Tubergen, A., Boström, C. in sod. (2013). EULAR recommendations for the role of the nurse in the management of chronic inflammatory arthritis. *Annals of Rheumatic Diseases*, 71, št. 1, str. 4–12.

Motiviranje zaposlenih v organizaciji

UDK 331.101.3+658.3

KLJUČNE BESEDE: motivacija, motivacijski dejavniki, zaposleni, nagrajevanje

POVZETEK - Znano je, da motivirani posamezniki prinašajo boljše poslovne rezultate kot nemotivirani. Torej je naloga vsakega vodje v podjetju, da posameznika spodbudi k učinkovitejšemu delu z motivacijskimi dejavniki, ki usmerjajo zaposlene k višji stopnji inoviranja in večji učinkovitosti, s tem pa omogočajo organizacijam, da dosežajo boljše delovne rezultate. Organizacije se soočajo z velikim izzivom, kako zadržati kakovostne in inovativne zaposlene ter s tem zadržati konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami na trgu. Motivacijski dejavniki so lahko bodisi materialne narave (plača, dodatki, mesečna stimulacija ...) ali nematerialni, kot so pohvale, primernejši delovni pogoji, dodatno izobraževanje itd. Velike napake se pogosto pojavljajo na strani neposrednih vodij posameznih zaposlenih, ko le-ti ne opazijo kvalitetno opravljenega dela zaposlenega in ga za to primerno ne nagradijo, zaposlenemu pa na ta račun pada motivacija, kar se lahko odrazi z nižjo stopnjo inoviranja in učinkovitosti, s tem pa tudi nižjimi poslovnimi rezultati organizacije.

UDC 331.101.3+658.3

KEY WORDS: motivation, motivating factors, employees, rewards

ABSTRACT - It is known that motivated individuals bring better results for the organisation than unmotivated, therefore, the task of every leader in the company is to encourage people to work more effectively by using the so-called motivational factors that drive employees to a higher level of innovation and efficiency, thereby enabling organisations to achieve better operating results. Companies are faced with a major challenge, i.e. retaining high-quality and innovative employees, thereby retaining their competitive advantage over other companies in the market. This can only be achieved by properly motivating the employees with different motivational factors, which may be either of material nature (salaries, rewards, monthly stimulations, etc.), or in the form of intangible motivational factors, such as praise, working conditions, extra education, etc. Large errors frequently occur by the direct supervisors of individual employees when they do not notice the quality of the work done by the employee and consequently do not reward them appropriately, thus the employee experiences a decrease in motivation, which can lower the level of innovation and efficiency and, consequently, decrease the company's business results.

1 Uvod

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb« (Ferjan, 1998, str. 62). Da smo kot posameznik motivirani, potrebujemo smoter, ki si ga zastavimo sami, ali pa nam ga določijo drugi (nadrejeni). Torej je motivacija povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi (Levstek, 2006, str. 6). Cilje zaposlenemu v podjetju določajo njegovi nadrejeni, le-ti morajo biti sposobni posameznika primerno motivirati, da bo lažje dosegel te cilje, saj to prinaša boljše poslovne rezultate. Poleg tega, primerno motivirani zaposleni raje opravljajo svoje delo in posledično dalj časa ostanejo zaposleni v podjetju ter prispevajo k pozitivnemu poslovanju podjetja. Managerji lahko svoje zaposlene motivirajo s pomočjo motivacijskih dejavnikov, ki si lahko materialne narave (plača, dodatki, mesečna stimulacija ...), ali pa v obliki

nematerialnih motivacijskih dejavnikov, kot so pohvale, primernejši delovni pogoji, dodatno izobraževanje itd.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Od česa je odvisna motiviranost zaposlenega?

Stopnja motiviranosti posameznega zaposlenega je odvisna od (Lipičnik in Možina, 1993, str. 46–48, v Levstek, 2006, str. 6):

□ *Koristnost dela, ki ga opravlja;*

Zaposleni je za delo motiviran, če ima občutek, da je njegovo delo pomembno in da nekemu to koristi.

□ *Poznavanje cilja;*

Visoka delovna storilnost je mogoča le, če zaposleni jasno pozna cilj svojega dela.

□ *Poznavanje rezultatov svojega dela;*

Da je lahko delavec motiviran za nadaljnje delo, ga morajo v podjetju obveščati o tem, kaj je s svojim delom prispeval in ali je dosegel cilj, ki mu je bil postavljen.

□ *Delovne razmere;*

Če ima delavec na voljo slabe delovne razmere, bo tudi zaposleni manj motiviran za delo. K večji motiviranosti pripomorejo tudi dobri medsebojni odnosi.

□ *Pohvale/graje;*

Tako pohvala kot graja (v manjši meri) pozitivno učinkuje na motiviranost zaposlenih.

□ *Jasna navodila za delo;*

Vodja mora natančno vedeti, kaj od uslužbenca potrebuje in mora poskrbeti, da tudi zaposleni natančno ve, kaj le-ta od njega zahteva. Delavec torej potrebuje natančna in nedvoumna navodila.

□ *Tekmovanje;*

Tekmovanje samim seboj ima velike učinke, če človek tekmuje z namenom preseči določene cilje, prav tako ima tekmovanje z drugimi velike učinke na motivacijo, če so posledice zmage občutne. Zato je pomembno, da ima zaposleni na delovnem mestu določeno stopnjo konkurence.

□ *Sodelovanje;*

Sodelovanje med zaposlenimi dvigne storilnost celotnega kolektiva.

□ *Plača;*

Plača in druge materialne ugodnosti niso dovolj, da bi zaposlenega motivirale, saj zaposleni zaradi večje plače ne bo delal več in učinkoviteje, bo pa zato zaradi majhne plače delal manj oz. sploh ne bo.

Motivacijski dejavniki spodbujajo zaposlenega, da bolje opravlja svoje delo, zato so še kako pomembni za normalno funkcioniranje slehernega podjetja. Delijo se v dve skupini, in sicer na materialne motivacijske dejavnike in nematerialne motivacijske dejavnike.

2.2 Materialni motivacijski dejavniki

Bistvo materialnih motivacijskih dejavnikov je denar oz. plača. Med tovrstne motivacijske dejavnike spadajo plača, nagrade, premije, ugodnost dodatki itd. Za večino zaposlenih je plača glavni vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja in predstavlja nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka k poslovanju organizacije (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 177, v: Carman, 2009, str. 135). Materialne motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini (Bahitijarević, 1999, v: Može, 2012, str. 6):

- Neposredni materialni (denarni) prejemki – sem spada plača in druge materialne nagrade.
- Posredni materialni prejemki - prispevajo k višjemu standardu zaposlenih, čeprav jih ne prejmejo v obliki denarja in niso odvisni od delovnega učinka in uspešnosti.

Tabela 1: Materialni motivacijski dejavniki

<i>Neposredni materialni prejemki</i>	<i>Posredni materialni prejemki</i>
- osnovna plača	- zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
- bonusi in nagrade	- plačilo za prehrano
- dodatki za inovacije in ustvarjalnost	- štipendije in šolnine
- dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost zaposlenega	- plačane odsotnosti z dela in dela prostih dni
- dodatki vezani na rezultate in dobičke	- različne oblike življenjskega zavarovanja
- delež od dobička podjetja	- plačani dopust, regres in božičnica
- delež v lastništvu podjetja	- plačilo za prevoz na delo, službeno vozilo

Vir: Bahitijarević (1999). V: Može, M. Raziskava o motiviranosti zaposlenih v javnih zavodih na Dolenjskem. Novo mesto: FPUV, str. 6.

2.3 Nematerialni motivacijski dejavniki

Šele potem ko zadovoljimo materialne motivacijske dejavnike, se lahko posvetimo še nematerialnim motivacijskim dejavnikom, ki jih gledena iz vordelimo na (Carman, 2009, str. 138):

- *Notranje* – tisti, ki izhajajo iz dela, npr. samostojnost pri delu, zanimivost dela, ki ga opravljamo, ugled itd.
- *Zunanji* - tisti, ki izhajajo iz okolja zaposlenega, npr. delovni pogoji, varnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost napredovanja itd.

2.4 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije se delijo na dva tipa (Levstek, 2006, str. 6.):

- *Vsebinske* – poudarek je na človeških potrebah in na kakšen način jih zadovoljiti. Primer: teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG in teorija značilnosti dela.
- *Razvojne* – oz. procesne, ki poudarjajo motiviranost posameznika (po korakih). Primer: teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija pravičnosti.

2.4.1 Vsebinska motivacijska teorija – Maslowa teorijo potreb

Abraham Maslow je raziskoval teorijo potreb človeka, ki jih je razdelil na pet delov, pri čemer se zadovoljevanje prične pri najnižji in se z porajanjem želje lahko dviguje do najvišje (Plos, 2006, str. 13):

□ *Fiziološke potrebe*

Fiziološke potrebe so najnižji nivo potreb po teoriji A. Maslow-a, sem uvrščamo potrebe po lakoti, toploti, žeji itd., pri čemer je ugotovil, da imajo ravno te potrebe najmočnejši vpliv izmed vseh potreb. Če ne moremo zadovoljiti fizioloških potreb, tudi ostale potrebe izginejo. V današnjem času imamo v večini primerov zadovoljne osnovne fiziološke potrebe, zato si želimo doseči še ostale nivoje potrebe.

□ *Potrebe po varnosti*

Na drugem nivoju se nam pojavijo potrebe po varnosti. Pa ne samo varnosti v smislu kakršnih koli kriminalnih dejanj, katera nas lahko doletijo, pač pa je tu vključena tudi potreba po varnosti v družbi, ki se izraža z varnostjo zaposlitve, zagotovitvijo finančnih virov itd.

□ *Socialne potrebe*

Z zadovoljitvijo prvih dveh nivojev, se pri ljudeh pojavi potreba po zadovoljevanju pripadnosti neki skupini in pa naklonjenosti.

□ *Potreba po spoštovanju*

V naslednji fazi se pojavijo potrebe po samospoštovanju, moči, uveljavitvi in statusu.

□ *Potrebe po samouresničevanju*

Potrebe iz zadnje faze se odražajo v tem, da človek dela tisto, za kar se počuti sposobnega.

2.4.2 Procesna motivacijska teorija – Adamsova teorija pravičnosti

Adamsova teorija poudarja pomen pravičnosti pri motiviranju zaposlenih v podjetju, po njej zaposleni primerjajo svoje prejemke in vložke v delovni proces, s prejemki in vložki drugih zaposlenih v isti ali pa drugi organizaciji. Vložki predstavljajo vse kar posameznik vplaga (starost, izkušnje, spretnost, izobrazbo, socialni status ...). Prejemki pa so dejavniki, ki naj bi jih posameznik pridobil kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, naziv, napredovanje ...), lahko so izraženi tudi v negativni obli-

ki (slabe delavne razmere, pritiski nadrejenih, monotonost dela, ki ga opravlja ...) (Marko, 2010, str. 19).

Kadar posamezniki občutijo nepravičnost, si jo v skladu z Adamsovo teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na naslednje načine (Traven, 2001, str. 137–138, v: Marko, 2010, str. 19):

- izkriviti resničnost o svojih sposobnostih s precenjevanjem le-teh,
- izkriviti resničnost o delu drugih, tako da bo njihovo delo videti manj pomembno in cenjeno,
- izbirajo si druge osebe za primerjave,
- povečujejo svoje vložke v upanju da bodo bolj nagrajeni,
- zapuščajo delodajalce.

Vodstveni kader je dolžan najti primerno razmerje med vložki in prejemki zaposlenih, na tak način, da ne prihaja do prevelikih razlik med delavci, ki opravljajo enako ali podobno delo, saj lahko to negativno motivacijsko vpliva na tistega, ki prejme manjše prejemke.

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je preučiti motiviranost zaposlenih v organizaciji.

Cilji raziskave so preveriti v kolikšni meri so za zaposlene pomembni posamezni motivacijski dejavniki in kakšno je njihovo mnenje o izvajanju le-teh v njihovi organizaciji. Ugotavljali bomo tudi ali zaposlene njihovi nadrejeni sploh motivirajo ...

3.2 Raziskovalna vprašanja

Odgovorili bomo na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali neposredni nadrejeni motivirajo zaposlene v njihovi organizaciji?
2. Ali so zaposleni v organizaciji za kvalitetno in ažurno opravljanje svojega dela motivirani, saj so za to delo primerno nagrajeni?
3. Ali bi bili zaposleni v organizaciji pripravljene za večjo plačo delati več ur, prevzeti večjo odgovornost in opravljati dodatne dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika?
4. Ali bi zaposlene v organizaciji delo od doma dodatno motiviralo in bi lahko delo, ki ga sicer opravijo na delovnem mestu, opravili tudi od doma?
5. Kateri motivacijski dejavnik je za zaposlene v organizaciji najbolj pomemben?
6. Z razvitostjo katerega motivacijskega dejavnika so zaposleni v organizaciji najbolj zadovoljni?
7. Pri katerem motivacijskem dejavniku se pojavljajo največje pozitivne razlike glede na pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika za zaposlene v organizaciji ter glede na razvitost le-tega v organizaciji?

3.3 Raziskovalne metode in tehnike

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, kjer smo zajemali različne ugotovitve avtorjev. Z uporabo metode kompilacije smo povezali podatke, ki jih bomo pridobili z deskriptivno metodo.

V raziskovalnem delu bomo uporabili metode analize in sinteze, pri čemer bomo podatke iz ankete združili, jih analizirali in predstavili najpomembnejše ugotovitve. To bomo dosegli z uporabo kvantitativne tehnike zbiranja podatkov z uporabo ankete zaprtega tipa.

3.4 Vzorec

V raziskavo smo vključili zaposlene v organizaciji ELES. Vsak zaposlen je ena vzorčna enota. Anketo smo posredovali 30 zaposlenim, ki izpolnjujejo pogoje za izpolnjevanje ankete.

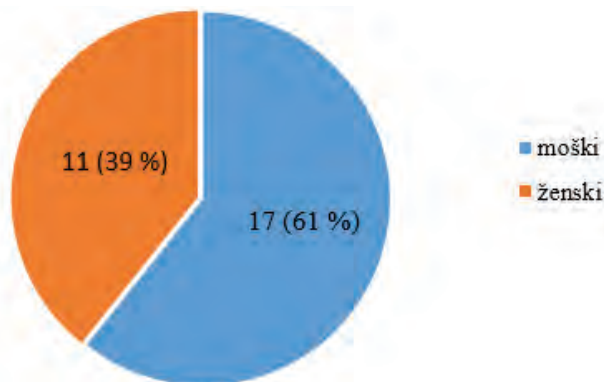
V zastavljenem roku nam je izpolnjeno anketo vrnilo 28 anketirancev.

3.5 Postopek zbiranja podatkov

Izpolnjene anketne vprašalnike smo prenesli v program za obdelavo podatkov Excel, kjer smo le-te združili, obdelali in izračunali deleže posameznih trditev, na koncu pa še povprečno oceno za sklop trditev, ki spadajo pod posamezna anketna vprašanja. Nekatere rezultate iz tabel smo grafično prikazali s pomočjo grafov.

4 Rezultati

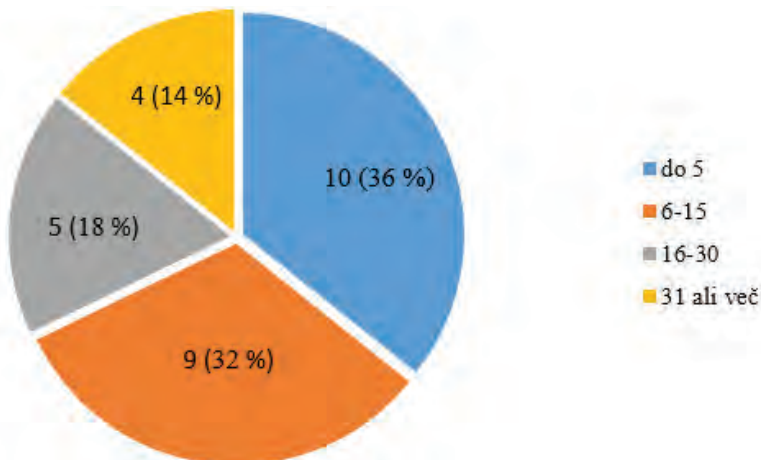
Graf 1: Struktura anketirancev glede na spol



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz Grafa 1 lahko razberemo, da je v anketi sodelovalo 17 moških (61 %) in 11 žensk (39 %).

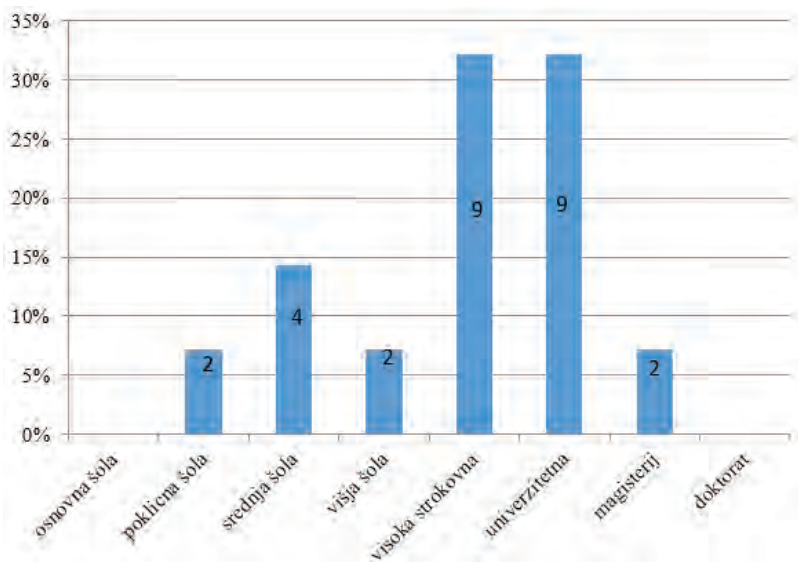
Graf 2: Struktura anketirancev glede na število let delovne dobe v organizaciji



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz grafa 2 lahko razberemo, da je največ anketirancev zaposlenih v organizaciji do 5 let, in sicer 10 (36 %). 9 delavcev (32 %) je organizaciji zaposlenih 6-15 let. Najmanj zaposlenih pa je v podjetju 31 ali več let, in sicer samo 4 (14 %).

Graf 3: Struktura anketirancev glede na število let delovne dobe v organizaciji



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz Grafa 3 lahko razberemo, da ima 9 (32 %) zaposlenih doseženo visoko strokovno izobrazbo, prav tako je 9 (32 %) zaposlenih pridobilo univerzitetno izobrazbo. 4 (14 %) so dokončali srednjo šolo, po 2 (7 %) pa magisterij, poklicno šolo in srednjo šolo.

Tabela 2: Motiviranje s strani nadrejenih

4. Neposredni nadrejeni me motivira za delo.		
<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Da	26	93 %
Ne	2	7 %
Skupaj	28	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz tabele 2 lahko opazimo, da je velika večina zaposlenih motiviranih s strani njihovih neposrednih nadrejenih, takih je kar 26 (93 %).

Tabela 3: Motiviranost za opravljeno delo v povezavi s primerno nagrado

5. Za kvalitetno in ažurno opravljanje svojega dela sem motiviran/a, saj sem za to delo primerno nagrajen/a.		
<i>odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
da	22	79 %
ne	6	21 %
skupaj	28	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

22 (79 %) zaposlenih pravi, da so za svoje kvalitetno in ažurno opravljeno delo motivirani, saj so za to primerno nagrajeni, 6 (21 %) pa se jih s tem ni strinjalo.

Tabela 4: Povečan obseg dela za prejem večje plače

6. Za povečano plačo bi bil/a pripravljen/a delati več ur, prevzeti večjo odgovornost in opravljati dodatna dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika.		
<i>odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
da	20	71 %
ne	8	29 %
skupaj	28	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Večina anketirancev, tj. 20 (71 %) je odgovorila, da bi bili za večjo plačo pripravljeni delati več ur, prevzeti večjo odgovornost in opravljati dodatna dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika. 8 (29 %) anketirancev pa je očitno zadovoljnih z razmerjem med količino vloženega truda za opravljanje svojega dela in plačo, ki jo prejmejo.

Tabela 5: Delo od doma v povezavi z motivacijo

7. Možnost opravljanja dela od doma bi me izredno motivirala, saj bi delo, ki ga sicer opraviš na delovnem mestu, lahko opravil tudi od doma.		
odgovori	f	f%
da	14	50 %
ne	14	50 %
skupaj	28	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz Tabele 5 lahko razberemo, da so delavci pri odgovoru na vprašanje glede njihove motiviranosti in pripravljenosti za delo od doma, razprti med obema opcijama, tako jih je 14 (50 %) odgovorilo pritrdilno, 14 (50 %) pa je trditvi nasprotovalo.

Tabela 6: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene

8. V kolikšni meri so za vas pomembni spodaj naštetih motivacijski dejavniki?							
Motivacijski dejavniki	Odgovori						Pov.
	se sploh ne strinjam f/f%	delno se ne strinjam f/f%	ne morem se odločiti f/f%	se delno strinjam f/f%	se absolutno strinjam f/f%	skupaj f/f%	
delovni pogoji	(0 %)	1 (4 %)	(0 %)	11 (39 %)	16 (57 %)	28 (100 %)	4,50
odnosi s sodelavci	(0 %)	(0 %)	(0 %)	13 (46 %)	15 (54 %)	28 (100 %)	4,54
odnosi z nadrejenimi	(0 %)	(0 %)	(0 %)	11 (39 %)	17 (61 %)	28 (100 %)	4,61
plača	(0 %)	(0 %)	(0 %)	9 (32 %)	19 (68 %)	28 (100 %)	4,68
mesečna stimulacija	(0 %)	(0 %)	6 (21 %)	10 (36 %)	12 (43 %)	28 (100 %)	4,21
odgovornost	(0 %)	(0 %)	6 (21 %)	10 (36 %)	12 (43 %)	28 (100 %)	4,21
samostojnost	(0 %)	(0 %)	5 (18 %)	17 (61 %)	6 (21 %)	28 (100 %)	4,04
zanimivost dela, ki ga opravljate	(0 %)	(0 %)	2 (7 %)	13 (46 %)	13 (46 %)	28 (100 %)	4,39
možnost dodatnega strokovnega izobraževanja	(0 %)	2 (7 %)	10 (36 %)	10 (36 %)	6 (21 %)	28 (100 %)	3,71
varnost zaposlitve	(0 %)	(0 %)	2 (7 %)	13 (46 %)	13 (46 %)	28 (100 %)	4,39
možnost napredovanja	(0 %)	(0 %)	4 (14 %)	14 (50 %)	10 (36 %)	28 (100 %)	4,21
kvaliteta malice	1 (4 %)	10 (36 %)	6 (21 %)	7 (25 %)	4 (14 %)	28 (100 %)	3,11
dostop do počitniških kapacitet	1 (4 %)	6 (21 %)	14 (50 %)	8 (29 %)	(0 %)	28 (104 %)	3,11

odobravanje neformalnega druženja s strani vodstva	(0 %)	2 (7 %)	16 (57 %)	6 (21 %)	4 (14 %)	28 (100 %)	3,43
pohvala s strani nadrejenega	(0 %)	(0 %)	6 (21 %)	14 (50 %)	8 (29 %)	28 (100 %)	4,07
ugodnosti, ki jih prinaša certifikat Družini prijazno podjetje	1 (4 %)	4 (14 %)	9 (32 %)	8 (29 %)	6 (21 %)	28 (100 %)	3,50
							4,04

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz tabele 6 lahko razberemo, da so vsi naštetni motivacijski dejavniki v določeni meri pomembni za zaposlene, saj skupna povprečna ocena vseh odgovorov znaša 4,04. Za najpomembnejši motivacijski dejavnik se je izkazala plača (4,68), takoj za njo pa so se uvrstili odnosi z nadrejenimi (4,61), odnosi s sodelavci (4,54) in pa delovni pogoji (4,50). Na zaposlene v organizaciji najmanj vplivajo motivacijski dejavniki v obliki kvalitetne malice in pa možnost dostopa do počitniških kapacitet, pri čemer sta oba odgovora dosegla povprečno oceno 3,11.

Tabela 7: Zadovoljnost z motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih

9. Ali ste zadovoljni z razvitostjo spodnjih motivacijskih dejavnikov v organizaciji?							
Motivacijski dejavniki	Odgovori.						Pov
	<i>se sploh ne strinjam</i> ff%	<i>delno se ne strinjam</i> ff%	<i>ne morem se odločiti</i> ff%	<i>se delno strinjam</i> ff%	<i>se absolutno strinjam</i> ff%	<i>skupaj</i> ff%	
delovni pogoji	(0 %)	(0 %)	3 (11 %)	13 (46 %)	12 (43 %)	28 (100 %)	4,32
odnosi s sodelavci	(0 %)	(0 %)	3 (11 %)	15 (54 %)	10 (36 %)	28 (100 %)	4,25
odnosi z nadrejenimi	(0 %)	(0 %)	2 (7 %)	19 (68 %)	7 (25 %)	28 (100 %)	4,18
plača	(0 %)	(0 %)	5 (18 %)	16 (57 %)	7 (25 %)	28 (100 %)	4,07
mesečna stimulacija	(0 %)	2 (7 %)	8 (29 %)	10 (36 %)	8 (29 %)	28 (100 %)	3,86
odgovornost	(0 %)	(0 %)	9 (32 %)	15 (54 %)	4 (14 %)	28 (100 %)	3,82
samostojnost	(0 %)	(0 %)	5 (18 %)	17 (61 %)	6 (21 %)	28 (100 %)	4,04
zanimivost dela, ki ga opravljate	(0 %)	(0 %)	12 (43 %)	7 (25 %)	9 (32 %)	28 (100 %)	3,89

možnost dodatnega strokovnega izobraževanja	(0 %)	(0 %)	7 (25 %)	13 (46 %)	8 (29 %)	28 (100 %)	4,04
varnost zaposlitve	(0 %)	(0 %)	6 (21 %)	11 (39 %)	11 (39 %)	28 (100 %)	4,18
možnost napredovanja	(0 %)	3 (11 %)	11 (39 %)	10 (36 %)	4 (14 %)	28 (100 %)	3,54
kvaliteta malice	4 (14 %)	14 (50 %)	4 (14 %)	6 (21 %)	(0 %)	28 (100 %)	2,43
dostop do počitniških kapacitet	(0 %)	3 (11 %)	10 (36 %)	5 (18 %)	10 (36 %)	28 (100 %)	3,79
odobravanje neformalnega druženja s strani vodstva	(0 %)	2 (7 %)	9 (32 %)	12 (43 %)	5 (18 %)	28 (100 %)	3,71
pohvala s strani nadrejenega	(0 %)	(0 %)	3 (11 %)	14 (50 %)	11 (39 %)	28 (100 %)	4,29
ugodnosti, ki jih prinaša certifikat Družini prijazno podjetje	(0 %)	3 (11 %)	7 (25 %)	11 (39 %)	7 (25 %)	28 (100 %)	3,79
							3,89

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Pri vprašanju, ki je predstavljen v Tabeli 7, smo anketirancem ponudili enake možne odgovore kot v Tabeli 6, le da smo jim zastavili drugačno vprašanje, pri katerem nas je zanimalo njihovo zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki v organizaciji. Zaposleni so najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji (4,32), sledijo pa jim pohvale, ki so jih deležni s strani nadrejenih (4,29) in pa odnosi s sodelavci (4,25). Plačo lahko najdemo šele na 6. mestu s povprečno oceno 4,07. Tako kot pri Tabeli 6, je tudi tukaj najslabšo povprečno oceno prejela kvaliteta malice, tj. 2,43. Skupna povprečna ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki znaša 3,89, kar je malenkost nižja ocena kot smo jo dobili pri tabeli 6.

Odgovore iz Tabele 6 in Tabele 7 smo združili v tabelo 8, iz katere lahko razberemo razlike med pomembnostjo posameznega motivacijskega dejavnika za zaposlenega in dejanskim stanjem razvitosti oz. stopnjo zadovoljstva zaposlenega s posameznim motivacijskim dejavnikom v podjetju ELES.

Tabela 8: Primerjava med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih z le-temi

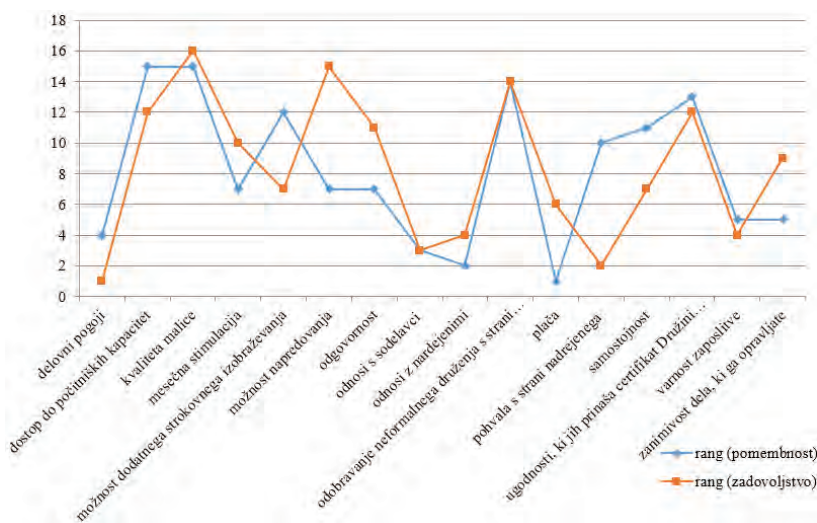
<i>Motivacijski dejavniki</i>	<i>Pomembnost motivacijskih dejavnikov</i>	<i>Rang (pomembnost)</i>	<i>Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki</i>	<i>Rang (zadovoljstvo)</i>	<i>Razlika med rangoma</i>	<i>Razlika v oceni med pomembnostjo in zadovoljstvom z motivacijskimi dejavniki</i>
delovni pogoji	4,50	4	4,32	1	3	-0,18
dostop do počitniških kapacitet	3,11	15	3,79	12	3	0,68
kvaliteta malice	3,11	15	2,43	16	-1	-0,68
mesečna stimulacija	4,21	7	3,86	10	-3	-0,36
možnost dodatnega strokovnega izobraževanja	3,71	12	4,04	7	5	0,32
možnost napredovanja	4,21	7	3,54	15	-8	-0,68
odgovornost	4,21	7	3,82	11	-4	-0,39
odnosi s sodelavci	4,54	3	4,25	3	0	-0,29
odnosi z nadrejenimi	4,61	2	4,18	4	-2	-0,43
odobranje neformalnega druženja s strani vodstva	3,43	14	3,71	14	0	0,29
plača	4,68	1	4,07	6	-5	-0,61
pohvala s strani nadrejenega	4,07	10	4,29	2	8	0,21
samostojnost	4,04	11	4,04	7	4	0,00
ugodnosti, ki jih prinaša certifikat Družini prijazno podjetje	3,50	13	3,79	12	1	0,29
varnost zaposlitve	4,39	5	4,18	4	1	-0,21
zanimivost dela, ki ga opravljate	4,39	5	3,89	9	-4	-0,50
	3,89		4,04			-0,16

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Največja razkorak v negativnem smislu med pomembnostjo in zadovoljstvom z motivacijskimi dejavniki se pojavlja pri možnosti napredovanja in kvaliteti malice, kjer

znaša razlika med ocenama $-0,68$. Največji razkorak v pozitivnem smislu se pojavlja pri možnosti uporabe počitniških kapacitet, kjer je zadovoljstvo doseglo $0,68$ točke več kot pomembnost. Pri motivacijskem dejavniku v obliki samostojnega opravljanja svojega dela ni razlik med pomembnostjo in stopnjo zadovoljstva, saj je ta motivacijski dejavnik v obeh primerih dosegel stopnjo zadovoljstva $4,04$. Na splošno motivacijski dejavniki dosegajo v povprečju $-0,16$ nižje ocene pri zadovoljstvu z motivacijskimi dejavniki v primerjavi s pomembnostjo motivacijskih dejavnikov za zaposlene.

Graf 4: Razlika v rangih med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih z le-temi



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

5 Razprava

Spomočjo anketnega vprašalnika, smo prišli do podatka, da med anketiranci, ki so podali odgovor, prevladuje moški spol, takih je $17 (61\%)$. Tudi sicer je v organizaciji zaposlenih 80% moških.

$10 (36\%)$ anketirancev je v organizaciji zaposlenih do 5 let, $9 (32\%)$ jih tovrstno delo opravlja 6-15 let, $5 (18\%)$ jih je v podjetju 16-30 let, 4 pa so taki, ki so v podjetju že 31 let ali več.

Večina anketirancev ima relativno visoko izobrazbo, tako ima kar $18 (64\%)$ anketirancev visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, $2 (7\%)$ pa sta taka, ki imata dokončan magistririj. $2 (7\%)$ imata dokončano višjo šolo, medtem ko je le $6 (21\%)$ takih, ki so dosegli stopnjo izobrazbe s poklicno oz. srednjo šolo.

Z odgovori na 4. vprašanje smo dobili podatek, da 26 (93 %) zaposlenih njihovi neposredni vodje motivirajo za delo, 2 (7 %) pa sta odgovorila, da jih ne.

S 5. anketnim vprašanjem smo želeli še malce razširiti naše prejšnje vprašanje glede motiviranosti zaposlenih s strani neposrednih nadrejenih, in sicer je 22 (79 %) zaposlenih odgovorilo, da so za svoje delo motivirani saj jih njihovi neposredni nadrejeni za to tudi nagradijo. To je zelo spodbuden podatek, ki kaže na to, da so zaposleni voljni opravljati delo po svojih najboljših zmožnostih, saj vedo, da jih bodo znali vodje za to primerno nagraditi, ponavadi z mesečno stimulacijo, v nekaterih primerih pa celo z napredovanjem. 6 (21 %) je takih, ki so odgovorili, da niso motivirani za opravljanje svojega dela, saj jih neposredni vodje za svoje opravljeno delo ne nagradijo primerno. Krivdo za nemotiviranost zaposlenega lahko nosi tako zaposleni, ki se lahko ne trudi dovolj pri opravljanju svojega dela, kot tudi neposredni vodja, ki ne opazi kvalitetno opravljenega dela zaposlenega in ga posledično tudi ne nagradi primerno, zaposlenemu pa na ta račun pada motivacija, kar se lahko pozna na slabših delovnih rezultatih zaposlenega, posledično pa tudi na slabših poslovnih rezultatih podjetja.

Pri 6. vprašanju nas je zanimalo, ali bi bili zaposleni pripravljene delati še več ur, prevzeti večjo odgovornost, opravljati dodatna dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika v zameno za večjo plačo. 20 (71 %) zaposlenih bi bilo pripravljeno vložiti več truda in energije v svoje delo, 8 (29 %) pa je zadovoljno s trenutnim razmerjem med količino in kvaliteto opravljenega dela ter višino plače.

Zanimalo nas je tudi, ali bi bili zaposleni bolj motivirani, če bi lahko delo, ki ga sedaj opravljajo na delovnem mestu, opravljali od doma. Z odgovori na 7. vprašanje smo ugotovili, da bi bila polovica za to motivirana, polovica pa ne.

Z ocenjevanjem pomembnosti motivacijskih dejavnikov za zaposlene smo ugotovili, da je za zaposlene v organizaciji najpomembnejši motivacijski dejavnik plača (4,68), kar je tudi logično, saj je plača glavni vir dohodka za vsakega zaposlenega. Zanimivo je, da so zaposleni ponudili precej nižjo oceno mesečni stimulaciji (4,21), ki je tudi eden izmed neposrednih materialnih motivacijskih dejavnikov.

Iz odgovorov lahko opazimo, da so za zaposlene izredno pomembni tudi zunanji motivacijski dejavniki, ki se kažejo v dobrih, prijateljski in kolegialnih odnosih z nadrejenimi (4,61) in sodelavci (4,54), delovnimi pogoji (4,50), varnostjo zaposlitve (4,39), možnostjo napredovanja (4,21) in pohval s strani nadrejenega (4,07). S področja zunanjih motivacijskih dejavnikov je slabše ocenjeno le odobravanje neformalnega druženja s strani vodstva (3,43).

Tudi notranji motivacijska dejavniki so visoko ocenjeni, tako je za zaposlene izjemno pomembna tudi zanimivost opravljanja svojega dela (4,39), odgovornost (4,21) in samostojnosti (4,04) pri opravljanju le-tega.

Motivacijska dejavnika, ki spadata v kategorijo posrednih materialnih prejemkov sta relativno slabo ocenjena, tako je možnost dodatnega strokovnega izobraževanja

prejela oceno 3,71, ugodnosti, ki jih prinaša certifikat Družini prijazno podjetje pa le 3,50.

Še najmanj sta za zaposlene pomembna motivacijska dejavnika kvaliteta malice (3,11) in dostop do počitniških kapacitet (3,11).

Z 11. anketnim vprašanjem smo iskali odgovore na to, kako zaposleni ocenjujejo razvitost motivacijskih dejavnikov v organizaciji. Zaposleni so najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji (4,32), pohvalami (4,29), najmanj pa s kvaliteto malice (2,43).

V nadaljevanju smo nato primerjali odgovore, ki smo jih dobili z 10. in 11. anketnega vprašanja in opazili relativno velike razlike, ki se pojavljajo med pomembnostjo in razvitostjo posameznih motivacijskih dejavnikov za zaposlene v organizaciji.

Kot smo že predhodno ugotovili je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene, in sicer so jo zaposleni ocenili z oceno 4,68. Ko smo to primerjali z zadovoljstvom zaposlenih s plačo v organizaciji (4,07) smo ugotovili, da so precej manj zadovoljni z njo, tako znaša razlika -0,61. Ni pa to največja razlika med zadovoljstvom in dejanskim stanjem, saj sta možnost napredovanja in kvaliteta malice dosegli še nižjo oceno (-0,68).

Zanimivo je, da so zaposleni ocenili, da je samostojnost pri opravljanju dela relativno pomemben motivacijski dejavnik ter jo ocenili z oceno 4,04, enako oceno pa so samostojnosti namenili tudi pri stopnji zadovoljstva z motivacijskim dejavnikom v organizaciji.

Pri ocenjevanju počitniških kapacitet, se je ocena pri zadovoljstvu z razvitostjo v podjetju ELES najbolj popravila (+0,68) napram pomembnosti za zaposlene, kar kaže na to, da imajo zaposleni dobre možnosti za uporabo počitniških kapacitet v organizacije.

Končna razlika med zadovoljstvom (3,89) in pomembnostjo (4,04) pri motivacijskih dejavnikih znaša -0,16. Razlika se nam ne zdi prevelika, saj je za pričakovati, da imajo zaposleni vedno večja pričakovanja in apetite, kot pa jim jih je organizacija zmožna nuditi. Če vzamemo na primer plačo, ki se je na lestvici pomembnosti motivacijskih dejavnikov uvrstila na prvo mesto, pri razvitosti motivacijskega dejavnika v organizaciji pa šele na 6. mesto, lahko sklepamo, da četudi bi zaposlenim plačo dvignili na njim zadovoljivo (trenutno) raven, bi kaj kmalu zopet ocenili, da so za svoje delo premalo plačani.

Na osnovi rezultatov, ki smo jih pridobili s pomočjo našega anketnega vprašalnika, podajamo odgovore na raziskovalna vprašanja:

Ali neposredni nadrejeni motivirajo zaposlene v njihovi organizaciji?

Neposredni nadrejeni motivirajo zaposlene v organizaciji, tako je odgovorilo 26 (93 %) anketirancev.

Ali so zaposleni v organizaciji za kvalitetno in ažurno opravljanje svojega dela motivirani, saj so za to delo primerno nagrajeni?

Zaposleni v organizaciji so za kvalitetno in ažurno opravljanje svojega dela motivirani, saj so za to delo primerno nagrajani, tako je odgovorilo 22 (79 %) anketirancev.

- *Ali bi bili zaposleni v organizaciji pripravljeni za večjo plačo delati več ur, prevzeti večjo odgovornost in opravljati dodatna dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika?*

Zaposleni v organizaciji bi bili pripravljeni za večjo plačo delati več ur, prevzeti večjo odgovornost in opravljati dodatna dela, po potrebi tudi izven uradnega delavnika, tako je odgovorilo 20 (71 %) anketirancev.

- *Ali bi zaposlene v organizaciji delo od doma dodatno motiviralo in bi lahko delo, ki ga sicer opravijo na delovnem mestu, opravili tudi od doma?*

Zaposleni v organizaciji niso odločeni, če bi jih delo od doma motiviralo in bi lahko delo, ki ga sicer opravijo na delovnem mestu, opravili tudi od doma, saj se jih je 14 (50 %) s tem strinjalo, ostala polovica pa ne.

- *Kateri motivacijski dejavnik je za zaposlene v organizaciji najbolj pomemben? Najbolj pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene v organizaciji je plača (4,68).*

- *Z razvitostjo katerega motivacijskega dejavnika so zaposleni v organizaciji najbolj zadovoljni?*

Zaposleni v organizaciji so za najbolj razvit motivacijski dejavnik izbrali delovne pogoje (4,32).

- *Pri katerem motivacijskem dejavniku se pojavljajo največje pozitivne razlike glede na pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika za zaposlene v organizaciji ter glede na razvitost le-tega v organizaciji?*

Največja pozitivna razlika med pomembnostjo in zadovoljstvom s posameznim motivacijskim dejavnikom pri zaposlenih v organizaciji se pojavlja pri možnosti uporabe počitniških kapacitet, kjer je zadovoljstvo doseglo 0,68 točke več kot pomembnost.

6 Sklep

Motivacijski dejavniki spodbujajo zaposlene, da bolje opravljajo svoje delo, zato so še kako pomembni za preživetje vsakega podjetja. Ugotovili smo, da je motivacija tesno povezana z inoviranjem in da brez inoviranja podjetje v današnjih časih ne more preživeti, saj na trgu vlada premočna konkurenca. Podjetja, ki vlagajo v razvoj in izobraževanje zaposlenih, so tista, ki imajo praviloma največji tržni delež.

Na koncu bi ocenili, da so glede na rezultate ankete zaposleni v podjetju ELES precej motivirani za opravljanje svojega dela, kar se kaže tudi pri stalnem izboljševanju poslovnih procesov in pa v končni fazi tudi pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Podjetje precej sredstev namenja inoviranju, izobraževanju zaposlenih, kar se odraža na stalnem izboljševanju ključnih procesov znotraj podjetja.

LITERATURA

1. Carman, B. (2009). Motivacija zaposlenih v javni upravi. V: Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper. Koper: Fakulteta za management.
2. Ferjan, M. (1988). Poslovno komuniciranje. Kranj: Založba moderna organizacija.
3. Levstek, T. (2006). Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v ministrstvu za notranje zadeve. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
4. Marko, D. (2010). Motivacijski dejavniki za kakovostnejše delo zaposlenih v maloserijski proizvodnji Šoštanj. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
5. Može, M. (2012). Raziskava o motiviranosti zaposlenih v javnih zavodih na Dolenjskem. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
6. Plos, M. (2006). Motivacija zaposlenih v gospodarstvu in negospodarstvu. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Uticaj globalizacije na krizu u društvu znanja

UDK 001.101-044.372

KLJUČNE REČI: globalizacija, društvo znanja, kriza

POVZETEK - Globalizacija je višeslojan, dugotrajan i nezaustavljiv proces, koji obuhvata intenzivne promene, deterritorijalizaciju i ubrzavanje društvenih delatnosti. Jedan od najznačajnijih aspekata globalizacije tiče se njenog uticaja na krizu u društvu znanja. Kao osnovni problem se postavlja: Zbog čega proces globalizacije, koji je predstavljen kao progresivan, ne utiče na smanjenje krize u društvu znanja već ga povećava? U literaturi nailazimo na brojne autore koji su pristalice procesa globalizacije. Sa druge strane nije manji broj zagovornika pogubnog uticaja globalizacije, pogotovu na one siromašne zemlje. U ovom radu je konsultovana literatura autora koji su žestoko kritikovali globalizaciju (antiglobalisti) kao što je Erik Reinert na primer. Mesto su dobili i pristalice globalizacije. Zaključak je da globalizacija ima veliki uticaj na sva dešavanja u svetu. Ona je pokretač aktivnosti koje mogu dovesti do velikih promena. Ali, isto tako globalizacija sprečava razvoj nerazvijenih zemalja u onim oblastima koje bi siromašnijem svetu donela neki osetni boljitak. Očekujemo da će novi pristup u relaciji globalizacije i društva znanja pomoći razjašnjenju zbog čega je društvo znanja u velikoj krizi.

UDC 001.101-044.372

KEY WORDS: globalisation, knowledge society, crisis

ABSTRACT - Globalisation is a multi-layered, long-term and irreversible process, which entails intensive changes, deterritorialisation, and acceleration of social activities. One of the pivotal aspects of globalisation is its impact on the crisis in the knowledge society. One of the basic problems is: Why the process of globalisation, which is presented as a progressive, does not decrease the crisis in the knowledge society, instead of increasing it? We come across many authors who are in favour of the process of globalisation in literature. On the other hand, there is a significant number of those who are against the fatal impact of globalisation, especially in the underprivileged countries. This paper relies on the works of those authors who fiercely criticised globalisation (antiglobalists), such as Erik Reinert. Certain lines were also intended for those who are in favour of globalisation. The conclusion is that globalisation has a considerable impact on the events that take place in the world. It is an initiator of the activities which can lead to big changes. However, globalisation also disables development of the underdeveloped countries in those areas which might bring prosperity to them. We expect that the new approach to the relation between globalisation and the knowledge society will clarify the reason why the knowledge society is in major crisis.

1 Uvod

Sve češće se globalizacija i društvo znanja pominju kao veoma važni faktori za razvoj svake zemlje. U ovom radu smo se osvrnuli na odnos i međusobni uticaj globalizacije i društva znanja. Cilj nam je bio da analiziramo taj odnos, ne samo sa pozicije ekonomije već i sa pozicije visokoobrazovnih institucija koje najvećim delom učestvuju u pripremanju radnika znanja za društvo znanja. Ne postavlja se pitanje da li postoji kriza u društvu znanja. Postavlja se pitanje šta posle? (Atali, 2010)

Za ovaj rad korišćena je navedena literatura autora koji su nesporni autoriteti u oblasti globalizacije i društva znanja. U radu koristimo metod analize i diskusije uključujući određene kvalitativne i kvantitativne podatke koji se baziraju na korišćenoj literaturi.

2 Globalizacija i društvo znanja

Šta je globalizacija? Globalizacija je termin koji se često upotrebljava i u stručnim diskusijama i u običnom razgovoru. Za definisanje globalizacije se može reći da postoji toliko definicija koliko i autora. Razlog tome je modernost pojma globalizacije koji ima više značenja kao i to da taj proces uveliko traje i nije završen. Kako je Taleb dobro primetio, niko od ekonomista i stručnjaka iz drugih oblasti ne može da predvidi kako će se globalizam dalje razvijati (Taleb, 2016). Teškoće nastaju i zbog toga što globalizam nema zvaničnih institucija preko kojih bi se dobijale informacije o njemu. Samim tim, nema niti sistem odgovornosti za dalje pravce razvoja globalizma (Kovačević i Pavlović, 2017).

Sama reč globalizacija potiče od reči globe što nas odmah upućuje na zemljinu kuglu. Jedna od definicija globalizaciju podrazumeva kao proces gde se odvija ekonomska i intelektualna razmena robe, znanja, vrednosti, kao i kretanje ljudi na globalnom nivou. Možda je mnogo važnije znati zbog čega je globalizacija nastala nego i samo njeno definisanje. Svakako da za objašnjenje globalizma i razloga njegovog nastanka može da posluži i izjava bivšeg državnog sekretara Henrija Kisindžera koji je rekao da je globalizacija drugo ime za dominantnu ulogu Amerike. Mi možemo da dodamo: ... i ostalih razvijenih zemalja.

Kao multidimenzionalan i kompleksan proces globalizacija ima nekoliko dimenzija. Na prvom mestu, globalizacija se posmatra kao proces internacionalizacije, koji predviđa saradnju zemalja, razmenu robe, slobodan tok kapitala. Liberalizacija je druga dimenzija globalizacije koja znači uklanjanje i ukidanje trgovačkih barijera, podstiče slobodno kretanje robe i ljudi preko granica postojećih država, nastojeći da se stvori jedna, svetska ekonomija ili kako je nazivaju »slobodna ekonomija«. Treća dimenzija je univerzalizacija koja uvodi univerzalne standarde u svim oblastima života i rada ljudi: počev od telekomunikacije koja koristi iste signale u celom svetu, preko televizije pa do engleskog kao svetskog jezika čije se znanje podrazumeva u današnjem poslovnom svetu. Sledeću dimenziju nazivaju amerikanizacijom ekonomije, obrazovanja, kulture i drugih oblasti društva. Nestaju granice između država, ali nestaju i nacionalni identiteti. Nestaju i porodice kao osnovne ćelije ljudskog društva. Njihovo mesto sve više zauzimaju vojnici globalizacije sa svojim specifičnim (globalnim) načinom života. Na kraju, kao peta dimenzija može da se spomene deterritorijalizacija koja razbija granice, pre svega, za multinacionalne kompanije, ali i za ljude. Nikome više ne smetaju (nekada kompromitujući) državni sistemi pojedinih zemalja. Sada je važnije to da li se na toj teritoriji može obezbediti profit.

Šta je društvo znanja? Društvo znanja se sve češće pominje kao važan pojam za svako društvo, bilo da je ono najrazvijenije ili je tek u razvoju. Kako Avramović 2013. godine ističe, na popularizaciju društva znanja uticalo je sledeće: 1) značaj znanja u svim sferama društvenog života, 2) nova znanja za posledicu imaju ekspanziju tehnologije i 3) znanje u oblasti menadžmenta je preokrenulo društvenu praksu.

Nije lako dati odgovor na pitanje: Šta je društvo znanja? Naime, još nije precizno definisano ni samo znanje. Kako Gete kaže: »Sa znanjem raste i sumnja!«

Društvo znanja se vezuje za najpoznatijeg autora u oblasti menadžmenta, Petera Drakera. Kako on kaže, društvo se od 50-tih godina prošlog veka zasniva na društvu znanja. Po njemu je, pre toga, znanje bilo vezano za pojedinca, za ličnost. Ekspanzijom kapitalističkog (postkapitalističkog) društva znanje se ne vezuje više za ličnost već za delatnost i rad koji se obavlja. Tako znanje postaje resurs, oruđe za obavljanje zadataka. Druga važna odrednica znanja je ta da se znanje kreće od opšteg ka specijalističkom. Nije više u interesu nikoga da uči informacije. Mnoštvo informacija opterećuje. Sada je potrebno pretvoriti informacije u znanje i raditi na njima. Draker kaže da je znanje u primeni efektivno samo kada je specijalizovano (Draker, 2006).

Ovakvim pristupom pojmu znanja, znanje nije više jedan od resursa. Znanje je sada glavni resurs. Znanje sada karakteriše postkapitalističko društvo. Kako autori i teoretičari menadžmenta tvrde, znanje preuzima centralnu ulogu menjajući karakter i značaj znanja. Kada se postavi pitanje da li je kapitalizam uticao na stvaranje takvog znanja ili je znanje uticalo na pojavu takvog kapitalizma, odgovora nema. Postoji samo međusobni odnos kapitalizma i znanja i saznanje da jedan bez drugog ne mogu. Stvorio se novi karakter kapitalizma sa promenom strukture vlasništva, fokusiranjem na rezultate i produktivnost rada, stavljanjem akcenta na timski rad. Ono što je takođe važno je nestajanje nacionalne države i stvaranje mega-države – nastajanje globalizacije.

Peter Draker u svojim analizama menadžmenta kaže da znanje ima ključnu ulogu u privredi i društvu uopšte. Ali, to nije više teorijsko znanje ili opšte znanje. To je specifično znanje koje omogućava praktičnu primenu. Znanje koje daje moć, svakome ko ga poseduje, da može da menja okruženje u kome se nalazi. Dalje, znanje postaje instrument da bi se ostvario neki društveni ili ekonomski rezultat. Ali, to nije više znanje informacija već znanje praktičnih i odmah upotrebljivih podataka koji su daleko kvalitetniji od informacija i koji mogu donositi prednost u bilo kojoj oblasti. Draker uvodi još jedan značajan pojam za razumevanje društva znanja. To su radnici znanja, ljudi koji su obrazovanje stekli radom ili formalnim obrazovanjem. Oni imaju mogućnost da pristupe nekom radnom mestu ili položaju, dokazujući da imaju kompetencije i veštine za obavljanje te delatnosti.

Svaki posao u društvu znanja se izvršava preko organizacije. Rezultate ne daje pojedinac, već organizacija. Organizacija je spremna da jasno planira, odredi ciljeve i prihvati odgovornost preko svog upravljačkog mehanizma za uspešnost izvršavanja postavljenih zadataka. Znanje nema barijere i prepreke. Ono je dostupno svima. Nastaje velika konkurencija i takmičenje kako na najbolji način ostvariti svoje kompetencije i veštine i kako naći pogodno mesto za ostvarivanje svojih ličnih planova.

Postoji velika mobilnost znanja. Ono više nema prepreka da stigne na najudaljenija mesta. Nema više potrebe da ste u velikom gradu kako biste imali i mogli da isko-

ristite svoje znanje. Međutim, samo u preduzetničkom društvu može da se ostvari društvo znanja i iskoriste inovacije na najbolji način (Pavlović, 2015).

Društvo znanja zahteva stalno učenje. Draker je pretpostavljao da će znanje zastarevati za otprilike pet do deset godina (Draker, 2006). Danas je taj period mnogo kraći. Paralelno sa ljudima uči i organizacija. Organizacija koja uči je moderna tvorevina preko potrebna svakom društvu. Na neprestano učenje nas teraju i konkurencija i inovacija istovremeno. Već smo pomenuli da obrazovanje neće značiti samo posedovanje sertifikata i diploma. Ljudima je potrebno specijalističko, praktično znanje koje je odmah primenjivo.

Draker, svakako nije zaboravio i menadžment organizacije. To su ljudi koji znaju da upravljaju i vode organizaciju. On je to nazvao »primenom znanja na znanje«, što bi značilo da neko mora da upravlja znanjem u jednoj organizaciji, da ga sinhronizuje sa potrebama koje ta organizacija ima i da pokuša da znanje umnoži putem sinergije.

Na kraju, po Drakeru, znanje treba da prati i država sa svojom politikom, koja će omogućavati lak način sticanja i protoka znanja na svim nivoima (Draker, 2006).

Svetska banka, govoreći o strukturi društva znanja, veoma slično određuje ovaj pojam kada kaže da društvo znanja počiva na četiri stuba: Obrazovanju, Inovacijama, ICT sektoru i Pravno-ekonomskom okviru svake države (www.worldbank.org).

3 Dobre i loše strane globalizacije

Vrlo je važno videti šta se stvarno nalazi (ili krije) iza procesa globalizacije. Svakako da postoje mnoge pozitivne strane globalizacije. To je samo povezivanje sveta preko interneta, komunikacijskih, poslovnih, saobraćajnih, trgovačkih i svih drugih veza. Kompanijama je olakšana trgovina i sklapanje poslova bilo gde da su u svetu. Ukiđanje graničnih prelaza je ubrzalo protok robe i ljudi do neslućenih nivoa i brzina. Sve to dovodi do razvoja svake države u svetu, pa posledično i do svetskog razvoja. Globalizacija je, kako je svojevremeno mislio veliki deo stručnog sveta (ekonomista), trebalo da izjednači većinu ekonomskih uslova između zemalja. To bi značilo da će roba koja je dostupna u Nemačkoj biti dostupna i kupcu u Srbiji. Naravno, pretpostavlja se da ta roba ima istu cenu i uslove korišćenja. Delimično je taj deo globalnog poslovanja ispunio očekivanja. Danas možete, na primer, naći proizvode u prodavnicama u Beogradu, koji se prodaju i u Minhenu. I to je svakako dobro za kupce u Srbiji.

Međutim, ako uporedite plate kupaca u Srbiji, na primer učiteljice razredne nastave sa platom učiteljice u Nemačkoj, videće se ogromna razlika. Skoro osam puta je veća plata učiteljice u Nemačkoj od plate učiteljice u Srbiji! Zbog čega te razlike postoje ako i učiteljica u Nemačkoj i učiteljica u Srbiji obavljaju isti ili veoma sličan posao i rad?

Postavlja se pitanje šta je to što pravi tako velike razlike između zemalja? I šta je to što čini bogate zemlje sve bogatijim a siromašne sve siromašnijim? Odgovor se može naći samo ako se duboko analiziraju procesi globalizacije i daju realni odgovori.

Prvo, odmah se može primetiti da se siromašnim zemljama nameću, od strane najbogatijih zemalja, modeli u ekonomiji koje oni sami nikad nisu koristili. Istorija nam govori da je Amerika svojevremeno poslušala savete Engleske nikada ne bi bila na ovom nivou razvoja sada. A Englezi su predlagali ekonomske mere koje Amerika, ne da nije poslušala već je radila potpuno obrnuto od tih saveta! Taj savet je bio da se Amerika odrekne zaštite svojih proizvoda. Danas, postoje mnogi primeri gde su neke nerazvijene zemlje, poput Mongolije ili Venecuele, slušajući savete, napustile povoljni ekonomski razvoj koji su imale i prešle na proizvodnju drugih proizvoda, što je za ove zemlje bilo katastrofalno. Ono što je zanimljivo je, svakako i to, da su u pravljenju i sprovođenju planova ovih zemalja učestvovali i neki od najpoznatijih ekonomista, poput Džefrija Saksa koji je i kod nas umešao prste (Reinert, 2006).

Ono što nas u ovom radu više interesuje jeste odgovor na pitanje šta se dešava sa ljudskim resursima u nerazvijenijim zemljama? Koncept globalizma je imao za cilj da siromašnije zemlje ostanu i bez ono malo ljudskih resursa. Najrazvijenije zemlje su stvorile uslove da pokupe radnu snagu iz svih delova sveta. Jedne su uzimali tako što su prethodno u njihovim zemljama izazivali razne sukobe i katastrofalne ekonomske sankcije. Naizgled vrlo jednostavan, a u suštini strašno komplikovan proces protiv koga, ako imamo globalizam, nema odbrane. U čemu se ogleda jednostavnost? Bogate zemlje imaju probleme sa radnom snagom i probleme vezane za mlade koji ne žele da se školuju dalje od srednje škole i ne žele da se upuštaju u brakove i preuzimaju odgovornost za odgajanje dece. U Americi je smanjen broj domaćih, a povećan broj stranih studenata (www.iie.org). Broj brakova na hiljadu stanovnika je pao u Nemačkoj od 1960. godine kada je bilo 9,5 brakova na hiljadu stanovnika na sadašnjih 4,5. U Sloveniji je podatak još pogubniji, jer iznosi skoro tri puta manje: sa 8,8 brakova 1960. godine na 3,0 danas (www.ec.europa.eu).

U bogatim zemljama ljudi su jednostavno zadovoljni srednjom školom, uslovima koji će im biti ponuđeni na nekom poslu i neće ulagati veće napore u završavanju fakulteta. Znači, rešio je svoj životni problem. Šta se dešava sa ljudima iz siromašnih zemalja? Država je siromašna i ne može da uposli čak ni one najkvalifikovanije. Da bi se sačuvao mir i stanje status quo otvaraju se granice i onda, uz pomoć pomenutih principa globalizacije i mobilnosti radne snage, ljudi odlaze na rad u druge, bogatije zemlje ne vraćajući se više.

4 Obrazovanje kao stub znanja

U društvu znanja znanje je najvažniji resurs. Zbog toga obrazovne institucije postaju veoma važne, jer se u njima proizvodi znanje. Postoji veliki broj obrazovnih institu-

cija, pa ljudi koji žele da steknu obrazovanje sada imaju izbor upisivanja fakulteta. U Srbiji, svršeni srednjoškolci mogu da biraju između 142 fakulteta na kome će da nastave svoje školovanje. Upravo tu (kod izbora fakulteta) i nastaje problem, jer obrazovanje postaje tržišna kategorija i gubi ono što je vekovima imalo - potpunu nezavisnost i autonomnost. Obrazovne institucije su sada na tržištu kao i svaka druga privredna organizacija i bore se sa brojnom konkurencijom i u svom (obrazovnom) sektoru ali, bore se i sa ostalim organizacijama iz drugih privrednih grana. To dovodi do potpuno drugačije pozicije obrazovnih institucija u društvu. Obrazovne institucije, ukoliko žele da opstanu, moraju da se usmeravaju prema stvaranju profita umesto da fokus bude na studentima i regrutovanju i selekciji kvalitetnog nastavnog kadra.

Tržište je polje za slobodnu utakmicu. Nevidljiva ruka reguliše procese na tržištu (Smit, 1970), ali država treba biti spremna da interveniše u pojedinim oblastima. Kao, na primer, u obrazovanju. Inflacija fakulteta u Srbiji je doprinela očekivane rezultate kada kontrola ne postoji. Pojavili su se brojni fakulteti, pre svega, u privatnom vlasništvu. Pojava velikog broja fakulteta je automatski uticala na kvalitet rada na tim ustanovama, jer nije bilo dovoljno kvalitetnog nastavnog kadra. To je odmah povuklo i slabiji rad na takozvanim državnim fakultetima, jer su vlasnici privatnih fakulteta angažovali nastavnike sa državnih fakulteta. Država, iako je mogla, nije reagovala na ovo, odmah ustaljeno, »tezgarenje« nastavnika, propustivši šansu da pomogne i privatnim i državnim fakultetima. Potrebu većeg broja nastavnika fakulteti nadoknađuju brzim akreditovanjem doktorskih studija i povećanom »proizvodnjom« doktora nauka. Veći broj, u ovom sektoru, nije značio i veći kvalitet. Naprotiv, očigledno je da kvalitet rada na fakultetima ide na dole. Desilo se ono što su skeptici predviđali: univerziteti su izgubili autonomnost a država je izgubila kontrolu nad radom univerziteta. Iako je vlasnik univerziteta država, skoro da nema nikakve ingerencije u vođenju politike na univerzitetima. Postavljanje dekana je suviše mala stvar da bi mogla uticati na rad fakulteta. Fakulteti imaju svoje sopstvene prihode kojima mogu da slobodno raspolažu, što se u praksi i ostvaruje. Problem nastaje zbog toga što se taj novac ne ulaže u kvalitet rada na fakultetima već u druge svrhe.

U isto vreme se pojavljuje i Bolonjski proces na univerzitetima. Kockari bi rekli: »Kao keč na deset!« Amerikanizacija univerziteta, kako su odmah nazvali Bolonjski proces, predstavljala je ujedno i kraj Humboltovog sistema rada univerziteta koji trajao skoro dvesta godina. Preuzimanje američkog modela sistema studijskih programa i bodovanje svega i svačega bez kritičkog sagledavanja dobrobiti ovakvog koncepta, dovelo je do potpune promene iz elitnog, autonomnog univerziteta u univerzitet koji se pojavljuje na tržištu (Hromadžić, 2008).

Sa pravom se može postaviti pitanje da li je to bila strategija Amerike da privuče veći broj studenata i svršenih diplomaca iz Evrope? Sa današnje tačke gledišta možemo da tvrdimo da je tako. Amerika je već bila u dubokoj krizi sa brojem studenata i njen plan razvoja nije pratio i broj studenata i stručnjaka. Bolonjskim procesom ujednačeni su standardi i postavljeni osnovi za nostrifikaciju i priznavanje diploma širom sveta. Tome je doprinela i mobilnost studenata, tako da su prevaziđene i kulturne

razlike između zemalja. Amerika je sada imala otvoreni put za privlačenje studenata i stručnjaka, što se u praksi i dogodilo. Izvršen je dodatni pritisak za ukidanje viza i dodatnih prepreka više nije bilo. One najsiromašnije zemlje nisu mogle da ponude skoro nikakve uslove za svoje studente i svoje stručnjake, tako da je počeo vrtoglavi »odliv mozgova«, što je i najveća posledica globalizacije. Što se Srbije tiče, u prvoj fazi su zemlju napuštali studenti, dok u drugoj fazi pored studenata odlaze i stručnjaci iz najosetljivijih sektora jedne zemlje, kao što su zdravstvo i IT sektor.

Univerziteti, prinuđeni da se uključe u tržišne uslove i budu tek jedan faktor kapitalističke korporativne politike, pored gubljenja autonomnosti prinuđeni su i da proizvode »stučnjake po narudžbini« od strane tržišta (Lisseman, 2009). To ima nesagledive posledice kod onih zemalja koje nemaju ekonomske moći da kontrolišu taj proces. Tako, na primer, Srbija proizvodi veliki broj kadrova koje ne može da uposli. Ti kadrovi, pošto ne mogu da se zaposle, odlaze iz zemlje praveći državi dvostruku štetu: odlaze mladi koji se više neće vraćati i novac koji je država uložila u njihovo školovanje, na ovakav način, biva zauvek izgubljen.

Koliko je Bodrijar daleko gledao kada je u svom Poslednjem tangu vrednosti govorio da će se diplome izdavati bez odgovarajućeg stvarnog rada, tj. bez ekvivalentnog znanja? Stvorila se panika od mogućnosti da se vrednost odvoji od sadržaja i da funkcioniše sama, shodno svom obimu. Univerzitetske vrednosti, misleći na diplome, će se množiti i nastaviti da cirkulišu pomalo kao slobodni kapital ili evrodolari. One će se kretati bez referencijskih kriterijuma, u krajnjem slučaju potpuno devalorizovane, ali to nema značaja. Sama njihova cirkulacija dovoljna je da stvori društveni horizont vrednosti, a opsednutost fantomskom vrednošću biće utoliko veća ukoliko se njena vrednost bude gubila (Bodrijar, 1991). Očajni su i studenti i nastavnici. Studenti dobijaju diplome bez rada, a njihovi nastavnici su primorani da overavaju indekse igrajući ulogu automata (Pavlovic, 2013).

5 Zaključak

Globalizacija je nezaustvljiv proces. Pored mnogobrojnih prednosti sve više do izražaja dolaze negativne strane globalizacije. Ovaj proces, pogotovu, nije dobronameran prema siromašnijim zemljama. Društvo znanja koje treba da donese promene na bolje ne pogoduje tranzicionim kretanjima u zemljama koje su krenule ka bržem razvoju svojih ekonomija. Globalizacija, sklanjajući barijere i prepreke, omogućila je odlazak ljudi u druge zemlje što je dodatno osiromašilo i onemogućilo siromašne zemlje da se dalje razvijaju. Pred obrazovanje se stavljaju sve komplikovaniji zadaci i pritisak da mladi kada završe fakultete mogu i da se zaposle. Otvara se pitanje da li je problem u obrazovanju ili sistemu u društvu. Kakvo je to obrazovanje koje može da vas nauči a ne može da vas zaposli? Kao dokaz za to koliko se sve zakomplikovalo može da posluži i podatak da postoji predlog za smanjenje broja studenata (neke zemlje, kao Letonija na primer, već imaju takav trend), smanjenje broja fakulteta

(kao u Rumuniji), pa čak se i brzi razvoj nauke i primena najnovije tehnologije krivi za smanjenu mogućnost zapošljavanja (liči na ludistički pokret koji je uništavao mašine misleći da je krivica u njima).

LITERATURA

1. Atali, Ž. (2010). *Kriza, a posle?* Beograd: Hedone.
2. Avramović, Z. (2013). *Obrazovanje u tokovima društva znanja*. Beograd: Zavod za udžbenike.
3. Bodrijar, Ž. (1991). *Sumulakrumi i simulacija*. Novi Sad: IP Svetovi.
4. Draker, P. (2004). *Draker iz dana u dan*. Novi Sad: Adižes.
5. Education. Spletna stran: <http://worldbank.org> [Citirano marca 2017].
6. Higher Education Sector Information. Spletna stran: <http://www.iie.org> [Citirano marca 2017].
7. Hromadžić, H. (2008). Društvo znanja – o čemu je zapravo riječ. H-alter. Spletna stran: <http://www.h-alter.org/vijesti/kultura/drustvo-znanja-o-cemu-je-zapravo-rijec-prvi-dio>.
8. Kovacevic, M. in Pavlovic, N. (2017). Globalizacija i društvo znanja. *Ekonomika*, 62, br. 4, str. 23–32.
9. Lisseman, K. P. (2009). *Teorija neobrazovanosti – zablude društva znanja*. Zagreb: Jesenski i Turk.
10. Mariage and divorce statistics. Spletna stran: <http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics> [Citirano marca 2017].
11. Pavlović, N. (2013). Kriza u društvu znanja. U: *Zbornik radova 6. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih održane u Vodicama*, str. 177–205.
12. Pavlović, N. (2015). Nove uloge menadžmenta ljudskih resursa. Rača: SŠ Đura Jakšić.
13. Reinert, E. (2006). *Globalna ekonomija - Kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašniji*. Beograd: Čigota.
14. Smit, A. (1970). *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*. Beograd: Kultura.
15. Taleb, N. (2016). *Crni labud*. Heliks.
16. The World Data. Spletna stran: <http://www.data.worldbank.org> [Citirano marca 2017].

Vpliv interneta na navade potrošnikov

UDK 366.1:004.738.5

KLJUČNE BESEDE: internet, spletne trgovine, spletne strani, nakupne navade, potrošniki, spletno oglaševanje

POVZETEK - Mediji danes niso namenjeni zgolj širjenju informacij, temveč je njihova primarna vloga oblikovanje mnenja tistih, ki spremljajo njihovo vsebino. Ko govorimo o oblikovanju mnenja, ne mislimo zgolj na mnenje, ki se bo izoblikovalo glede svetovno-nazorskih in dnevnopolitičnih vsebin, temveč tudi na vzbujanje potreb potrošnikov. Med sodobne medije se uvrščajo vsi tisti, ki temeljijo na spletni tehnologiji, za širjenje informacij pa potrebujejo le povezavo z internetom. Danes spleta ne predstavljajo zgolj spletne strani, vedno bolj so razširjena tako imenovana socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, Instagram ipd. Zelo priljubljene so tudi spletne vsebine za deljenje multimedijskih vsebin, kot na primer YouTube. Vse te platforme pa lastniki spretno uporabljajo za oglaševanje svojih izdelkov in storitev ter tako pri potrošnikih spodbujajo zanimanje oziroma oblikujejo njihove nakupne navade. Preko tovrstnih oglasov je potrošnikom vedno lažje pridobiti tudi informacije o izdelkih in storitvah ter vzpostaviti stik s ponudnikom. Na spletu obstaja nešteto spletnih trgovin, ki omogočajo nakup z domačega naslanjača s pomočjo osebnega računalnika ali mobilne naprave.

UDC 366.1:004.738.5

KEY WORDS: internet, online shops, websites, consumer behaviour, web marketing

ABSTRACT - The media as we know today, are not intended only for sharing information, but their primary role is to form an opinion of those who track their content. When talking about forming an opinion, we mean the opinion, which will be formed regardless of philosophical and day to day content, and will stimulate consumer needs. Among the modern media we categorise all the media which are based on web technology, and they only need internet connection to disseminate information. Today, the Internet is not just the websites; increasingly prevalent are the so-called social networks, such as Facebook, Twitter, Instagram and similar. Very popular are also online contents for sharing multimedia content, such as YouTube. All of these platforms are skilfully used for advertising products and services, and thus enhancing the interest of consumers, as well as creating their consumer habits. Through this type of ads, consumers easily obtain information about products and services, and establish contact with the provider. There are countless online stores enabling a purchase from the armchair via PC or mobile device connected to the Internet.

1 Uvod

Če nam je to prav ali ne, živimo v potrošniški družbi. Prodajalci in oglaševalci nas dobesedno zasipajo s svojo ponudbo preko vseh razpoložljivih medijev. Pritiski na potrošnika, to je na vse nas, so povsod. Najsi v časopisu, na televiziji, radiu, avtobusu, internetu ali v poštnih nabiralnikih. Skratka, oglaševanje in ponujanje različnih ugodnosti nas spremlja na vsakem koraku.

V tej raziskovalni nalogi bomo preverili, v kolikšni meri, če sploh, vpliva na naše nakupovalne navade. V prvem, teoretičnem delu se bomo sprehodili po vsebinah, ki jih ponuja internet. Tu se bomo osredotočili na spletno stran, kot osnovni vsebinski gradnik interneta. spoznali bomo, kako spletna stran nastane, kateri so razvojni programski jeziki in kakšna so osnovna oblikovalska načela. Da bi na objavljeno spletno stran privabili čim več obiskovalcev, potencialnih kupcev, jim jo je treba

približati in visoko uvrstiti med iskalnimi zadetki spletnih iskalnikov. Ker velika večina uporabnikov spleta za iskanje uporablja iskalnik Google, bomo predstavili dve tehniki optimizacije, organsko optimizacijo in plačljivo optimizacijo s pomočjo orodja AdWords.

V današnjem času je pogoj za prepoznavnost spletnih vsebin potrebna dvostranska komunikacija. Govorimo o interaktivnosti. Interaktivnost spletnih vsebin se najbolje odraža skozi družbena omrežja, kot so Facebook, Instagram ipd. Tovrstna omrežja so idealen prostor za prodor oglaševanja do potrošnikov in s tem širjenja vpliva na njihove kupne navade.

V nadaljevanju bomo predstavili spletno trgovino, kot spletno vsebino, v kateri lahko potrošniki nakupujejo štiriindvajset ur dnevno, sedem dni v tednu. Seveda pa se za spletni nakup ni potrebno odpraviti od doma, ker ga opravimo preko katerekoli naprave povezane v internet, pri tem pa udobno sedimo v domačem naslonjaču.

Spletno bančništvo je zelo preprosta storitev, ki nam omogoča upravljanje z lastnimi finančnimi sredstvi na računu. Omogoča plačevanje položnic in vseh ostalih računov, omogoča prenos sredstev med računi in še mnogo drugega. Spletno bančništvo bomo omenili zato, ker kupcu omogoča enostavno izvedbo plačil, s tem pa morda pripomore k spreminjanju potrošniških navad.

V sklopu raziskave bomo s pomočjo anketnega vprašalnika pridobili odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zadali v nadaljevanju tega članka. Tako pridobljene rezultate bomo pospremili s kratkimi komentarji in jih v razpravi povezali s teoretičnimi izhodišči.

2 Internet

Internet, kot izredno hitro rastoč medij, že davno ne predstavlja le največjega računalniškega omrežja, preko katerega si ogledujemo in prebiramo spletne strani. Razvoj interneta in komunikacijskih tehnologij je posegel v naš vsakdanjik in postal njegov nepogrešljiv del. Danes do interneta dostopamo ne le preko osebnih računalnikov, temveč tudi preko mobilnih naprav, kot so pametni telefoni, tablični računalniki, internetni televizijski sprejemniki, in še bi lahko naštevali. Kot smo omenili, uporaba interneta ni več omejena zgolj na pasivno »surfanje« po spletnih straneh, temveč se razvija v smeri interaktivnosti (web 2.0). Prav zaradi težnje uporabnikov k interaktivnosti, so se razvila različna družbena, oziroma socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, ipd. Prav interaktivnost je tista, ki daje internetu prednost pred ostalimi mediji.

O tem, kako razširjen je internet, govori podatek, da je na svetu trenutno nekaj manj kot 3,6 milijarde uporabnikov, kar predstavlja okoli 49% svetovne populacije (<http://www.internetlivesstats.com/watch/internet-users/>). V Republiki Sloveniji je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v letu 2016 bilo 1,547.730 uporabnikov, kar

predstavlja skoraj 75 % prebivalstva. Dnevno pa v Sloveniji internet uporablja 64 % oseb v starosti med 16 in 74 let (<http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/25>).

Prav zaradi svoje razširjenosti je danes internet pomemben, za nekatere celo najpomembnejši medij, ki uporabnikom ponuja neomejene možnosti dostopa do najrazličnejših informacij. Po raziskavi, ki jo je v biltenu objavil eMarketer so se prebivalci Nemčije v letu 2015 za dostop do informacij najpogosteje poslužili osebnega računalnika v 90 %, klasičnega televizijskega sprejemnika v 70 %, radijskega sprejemnika in pametnega telefona v obeh primerih 63 %. Šele nato sledijo dnevni časopisi s 43 %, revije 36 %, tablični računalniki 35 %, pametni televizijski sprejemniki 19 %, e-bralniki 8 % in druge naprave 4 % (eMarketer, 2016, str. 7).

Vse to so pomembni marketinški kanali, preko katerih oglaševalci z različnimi pristopi in tehnikami dostopajo do potrošnikov. Ker v tem članku opisujemo vpliv interneta na potrošnike, se bomo v nadaljevanju posvetili spletnemu marketingu in orodjem, ki se jih v ta namen poslužujejo oglaševalci.

2.1 Spletni marketing

Spletni marketing najlažje opredelimo kot vsako obliko marketinga, ki se pojavlja na internetu, zneski ki se vlagajo v spletno oglaševanje pa imajo stalno rast. V prvi polovici leta 2016 so evropski oglaševalci v spletni marketing vložili 18,6 milijarde eurov, kar je 13,4 % več, kot v prvi polovici leta 2015. V Sloveniji je leta 2015 znašala vrednost digitalnega oglaševanja 29,9 milijona eurov, kar predstavlja porast v višini 26 % v primerjavi z letom 2014. To Slovenijo za Irsko, Bolgarijo in Poljsko uvršča na četrto mesto v Evropi glede na letni porast. (Adex, 2016, str. 16).

Osnovo spletnega marketinga predstavlja spletna stran. Spletna stran je dokument z besedilom in slikami, lahko tudi z video in avdio datotekami, napisan v HTML (Hypertext Markup Language) jeziku in objavljen na spletnem strežniku. Spletna stran ima svojo domeno in URL (Uniform Resource Locator) naslov. Spletno stran prikaže internetni brskalnik. Cilji vsake spletne strani morajo biti obiskanost, uporabnost, prepoznavnost in vračanje uporabnikov. Poleg programskega jezika HTML se za izdelavo spletnih strani lahko uporabljajo še naslednji programski jeziki: CSS, XML, Java Script, PHP, SQL in drugi.

Pri nastanku spletne strani je zelo pomembno njeno oblikovanje. Na področju spletne oblikovanja obstaja nabor pravil. Vsaka spletna stran predstavlja neke vrste grafični uporabniški vmesnik, ki predstavlja vez v interakciji človek – stroj. Tovrstne interakcije je potrebno narediti čim bolj intuitivne, naravne, varne, predvsem pa varne za uporabo. Komunikacija je dvosmerna in jo definiramo v smislu (Guna et al., 2010, str. 184):

- *komunikacija stroj – človek*, kjer človek preko izhodnega vmesnika sprejema informacije od stroja preko čutil (vid, tip, sluh, vonj, okus);
- *komunikacija človek – stroj*, kjer stroj preko vhodnega vmesnika sprejema informacije od človeka preko različnih vhodnih naprav (tipkovnica, miška, na dotik občutljiv zaslon ...) in senzorjev (kamera, mikrofonski senzor, senzor pospeška ...).

Na tej podlagi lahko ugotovimo, da moramo pri oblikovanju poznati obe strani. Na človeški strani moramo upoštevati človekovo vedenje, sposobnost zaznavanja preko čutil, njegov način dojemanja in cel kup dognanj, ki izhajajo s področij sociologije, psihologije in ergonomije. Na strani računalnika pa moramo poznati tehnologijo strojne opreme, operacijski sistem, programske jezike, računalniško grafiko itd. Pri oblikovanju ne smemo zanemariti kulturoloških značilnosti uporabnikovega okolja in splošnih oblikovalskih načel. Med oblikovalska načela pa sodi primerna izbira barv, sloga pisave, poravnave in kompozicija.

Pri snovanju spletne strani nikakor ne smemo zanemariti vsebine besedilnih sporočil, ki predstavljajo uporabnikov primarni vir informacij. Vsa sporočila naj bodo pregledna, primerno kratka in razumljiva. Vsebina sporočila naj ne bo dvoumna. Prav tako se je potrebno izogibati pravopisnim in slovničnim napakam. Sporočila naj vsebujejo polne besede in naj ne vsebujejo neuveljavljenih kratic (National Open University of Nigeria, 2009, str. 32).

Po podatkih ki jih zasledimo na spletni strani (<https://hostingfacts.com/internet-facts-stats-2016/>), kar 52,7 % svetovnih uporabnikov interneta za dostop do interneta uporablja mobilne naprave. Ob tem dejstvu je zelo pomembno, da je spletna stran prilagojena pregledovanju na mobilnih napravah. Mobilne naprave kot glavno vhodno-izhodno enoto večinoma uporabljajo relativno majhen in na dotik občutljiv zaslon. Prav ta pa razvijalcem predstavlja dodaten izziv. Tako je pri razvoju in prilagoditvi spletnih strani za mobilne naprave potrebno upoštevati naslednje dejavnike:

- mobilne naprave v glavnem ne uporabljajo miške in fizične tipkovnice,
- imajo večtočkovno občutljiv zaslon,
- virtualna tipkovnica lahko zakrije del zaslona aplikacije,
- omejen čas napajanja.

Pri načrtovanju mora razvijalec nujno upoštevati velikost prstov, ki se razlikujejo od uporabnika do uporabnika. Izogibati se je potrebno premajhnim dimenzijam aktivnih polj in zagotoviti dovolj neaktivnega prostora med enim in drugim aktivnim poljem. Zaradi tega se je v fazi implementacije treba prepričati, da uporabnik nenamerno ne aktivira funkcije, ki je ni želel. Hkrati pa uporabnik pričakuje, da ob pritisku na zaslon dobi povratno informacijo. Najpogosteje se kot povratna informacija uporabi kratko vibriranje in/ali zvočni signal (Morris, 2011, str. 2).

Sama oblikovalska in vsebinska načela oblikovanja običajno ne prineseta obiskavnosti in prepoznavnosti spletne strani. Da bi spletno stran obiskalo čim več uporabnikov, jo je potrebno optimizirati. To lahko storimo na dva načina, z organsko optimizacijo ali s plačilom. Najbolj razširjen spletni iskalnik je Google.

Razlog za Googlovo priljubljenost se skriva v njegovem iskalnem algoritmu, ki se trudi iskalcu ponuditi najbolj optimalen rezultat iskanja. Rezultat optimizacije spletne strani pa mora biti visoka uvrstitev med rezultati iskanja - rang. Visoka uvrstitev med rezultati iskanja je pomembna s tega razloga, ker 30 % iskalcev izbere najvišje uvrščeno povezavo.

Kot smo že omenili, se optimizacije lahko lotimo na dva načina. Najprej si pogledjmo kako deluje organsko iskanje. Za organsko optimizacijo moramo poznati način kako deluje Googlov algoritem. Delovanje algoritma je skrivnost, na splošno naj bi na uvrstitev spletne strani vplivali naslednji dejavniki (Sisson, 2006, str. 14–15):

1. Ključne besede izbrane v meta podatkih in besede s katerimi so poimenovane povezave, predvsem tiste, ki prihajajo iz višje uvrščene strani.
2. Besede, ki jih izdelovalec uporabi znotraj značke <META name='title' content='...'>
3. Besede, ki se pojavljajo v naslovih (H1, H2) vsebine spletne strani.
4. Kvaliteta povezav. S tem so mišljene povezave z višje rangiranih strani.
5. Spletne strani, ki v svoji vsebini vsebujejo vsaj 200 enakih besed, kot se pojavljajo na straneh s sorodno vsebino, imajo večjo možnost od tistih, ki tega nimajo.
6. Pogostost osvežitve spletne strani.
7. Kako hitro narašča število povezav na spletno stran.
8. Starost spletne strani. starejša kot je stran in starejše kot so povezave, tem bolje.

Za visoko uvrstitev se lahko odločimo tudi za uporabo Googlove plačljive storitve AdWords ki omogoča prikazovanje ti. plačljivih povezav na vrhu iskalnega niza, pred organsko najdenimi zadetki ali ob desni strani zaslona. Storitve AdWords deluje na principu dražbe ključnih besed. Za uporabo te storitve potrebujemo Googlov račun in spletno mesto. Vpis v AdWords je brezplačen (Smith, 2010, str. 11). Takoj na začetku moramo opozoriti, da kljub temu, da smo plačniki storitve, to še ne pomeni, da se avtomatsko uvrstimo na najvišja mesta v iskalnem nizu. Kot smo že omenili, gre v tem primeru za avkcijo, tako da se izpiše le prvih osem plačanih oglasov, in to tistih, ki so v danem trenutku pripravljeni za ključno besedo ponuditi največ.

Kot smo omenili že na začetku, so se s težnjami uporabnikov k interaktivnosti spleta, začela pojavljati ti. družbena, oziroma socialna omrežja. Najbolj razširjeno družbeno omrežje je vsekakor Facebook, ki ima 1,74 milijarde aktivnih uporabnikov (<https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>). Socialna omrežja so spletni portali, ki omogočajo druženje s sebi podobnimi, prijatelji, kolegi ali neznanci.

Zaradi svoje priljubljenosti in razširjenosti so socialna omrežja zelo priljubljena med ponudniki blaga in storitev, ki na njih uspešno oglašujejo svoje storitve in izdelke.

Za oglaševanje si lahko nek oglaševalec izdela lasten profil, običajno profil podjetja ali izdelka, lahko pa se odloči za oglaševanje v obliki oglasov, ki se prikazujejo ostalim uporabnikom socialnega omrežja. tako kot pri Googlu, je tudi s Facebookom možno oglaševati profil na dva načina, s širjenjem mreže sledilcev/prijateljev ali pa s plačanimi oglasi. Prednost ki jo predstavlja Facebook je v tem, da dobimo odziv tistega, ki mu je oglas namenjen, to je z »všečkanjem«.

Dodatna prednost oglaševanja na Facebooku je v tem, da se uporabniki detajlno profilirajo, kar omogoča ciljno oglaševanje točno določeni skupini uporabnikov.

2.2 Spletna trgovina

Do sedaj smo omenjali le možnost spletnega marketinga. V nadaljevanju bomo spoznali tudi spletno trgovino, preko katere lahko potrošniki neposredno nakupujejo. Spletne trgovine so aplikacije, ki so dostopne s spletnim brskalnikom prek računalniškega omrežja. V zadnjem času postaja spletna trgovina čedalje bolj priljubljena med kupci. Prednosti na strani kupca so predvsem hitro primerjanje cen in lastnosti ter enostavno naročanje, prednosti na strani prodajalca pa so predvsem nižji stroški obratovanja v primerjavi z delovno silo, ki bi bila potrebna za trgovino in stroški povezani s prodajnim prostorom, ki jih v tem primeru ni oziroma so minimalni. Če je prodajalec informacijsko dobro povezan z dobavitelji, lahko poteka prodaja tudi brez velikega skladišča, t. i. just in time nabava (material se nabavi točno takrat, ko ga potrebujemo in se ne nabavlja na zalogo). Vendar pa se v Sloveniji spletna trgovina zaradi nezaupanja in zlorab še ni tako zelo razvila, da bi kupci plačevali vse nakupe prek spleta s plačilnimi karticami. Večina spletnih trgovin zaradi tega omogoča plačevanje po prevzetju (<https://sl.wikipedia.org>).

Spletno nakupovanje v spletni trgovini ima prednost pred običajno prodajo, ker je Internet dostopen 24 ur, sedem dni v tednu, kar omogoča ne le, da lahko potrošnik kadarkoli pogleda informacije o izdelku, ampak opravi tudi nakup. Prednost, za nekatere pa tudi slabost, je hitrost nakupovanja preko interneta. Kupimo danes, dobimo jutri. Uporabnik lahko preverja stanje svojih naročil in plačuje naročila ne da bi moral stati in čakati v vrsti. Ker preko interneta lahko pridobimo različne informacije o izdelkih, ki porabnika zanimajo, lahko s tem prihranimo veliko časa.

Poleg prednosti, ima spletno nakupovanje tudi slabosti. Te se najpogosteje kažejo v nezaupanju plačevanja z bančnimi karticami zaradi pogostih zlorab. Zato se nekateri spletni trgovci odločajo za plačilo po povzetju. Veliki trgovci, kot sta E-Bay in Amazon pa za plačevanje uporabljata dokaj varno plačevanje preko sistema PayPal. V zadnjem obdobju je zelo razširjeno plačevanje s spletnimi valutami in kuponi, ki jih potrošnik kupi na fizičnih prodajnih mestih. Med tovrstnimi plačilnimi sredstvi sta priljubljena spletna valuta Bit Coin in vrednostni kuponi Pay Safe Card.

2.3 Spletne bančništvo

Spletne bančništvo je vedno bolj priljubljena oblika poslovanja komitentov z banko in predstavlja gonilno silo elektronskega bančništva. Nastalo je predvsem iz potrebe po znižanju stroškov poslovanja v bankah in hkrati pomeni zmanjšanje bančnih poslov preko okenc. Ta način poslovanja deloma razbremeni bančne uslužbenke, ki se posledično lahko posvetijo drugim bančnim poslom. Do tovrstnega načina poslovanja so pripeljale banke same, ker so si s tovrstnimi storitvami ustvarile konkurenčno prednost, hkrati pa so na upravičenost spletnega bančništva vplivale vedno večje zahteve komitentov, ki si želijo več udobja, preglednosti, varnosti, hkrati pa nižje stroške. S spletnim bančništvom pa komitenti dobijo ravno to. Pri spletnem bančništvu je zelo pomembno, da lahko uporabniki dostopajo do storitev s kateregakoli računalnika ali mobilne naprave, ki ima nameščen spletni brskalnik in je

povezan v internet. Temeljna prednost spletnega bančništva je v tem, da komitent ni vezan na urnike poslovanja bank, saj lahko svoje storitve opravi kadarkoli in od koderkoli. Spletno bančništvo zmanjšuje stroške poslovanja bank v tej meri, da so stroški transakcij preko interneta štirikrat manjši od telefonskih in desetkrat manjši kot pri osebnem obisku poslovalnice (Knez, 2007, str. 29).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj raziskave

Raziskava se ukvarja s področjem vpliva interneta na vedenje potrošnikov, predvsem nas zanima na kakšen način in kje dobijo informacijo o izdelku ali storitvi, na kakšen način primerjajo cene različnih ponudnikov in primerljivih alternativ.

Cilj raziskave je, da na podlagi statistične obdelave podatkov z izpolnjenih vprašalnikov pridobimo čim več podatkov o navadah potrošnikov, ki bi jih nato uporabili za načrtovanje marketinških, oziroma prodajnih aktivnosti.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Z raziskavo želimo pridobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako močan vpliv na potrošnika ima posamezen oglaševalski medij?
2. Kako in na kakšen način potrošniki primerjajo cene in kvaliteto izdelkov, oziroma storitev?
3. Katere izdelke potrošniki najraje kupujejo v klasični trgovini in katere preko spleta?
4. Katere prednosti in tveganja zaznavajo potrošniki pri spletnem nakupovanju?
5. Kako so za potrošnika pomembni posamezni elementi spletne trgovine?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Pri tej raziskovalni nalogi je bila uporabljena deskriptivna naloga s katero smo primerjali znanstvene ugotovitve različnih avtorjev ter njihovo tolmačenje dejstev. Za zbiranje podatkov smo uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika z vprašanji, ki ponujajo odgovore zaprtega tipa.

3.4 Opis instrumenta

Kot instrument za zajem podatkov smo uporabili anketni vprašalnik z odgovori zaprtega tipa, oziroma odgovori podani v obliki Likertove lestvice. Anketo smo objavili s pomočjo spletne aplikacije EnKlikAnketa, ki je dosegljiva na spletnem naslovu www.lka.si, in jo delili preko elektronske pošte ter družbenih omrežij. Tovrstno anketiranje zagotavlja anonimnost, s tem pa povečuje objektivnost rezultatov.

3.5 Opis vzorca

Anketni vprašalnik je dosegel 599 naslovnikov. Veljavnih je bilo 127 veljavnih. V anketi je bilo vključenih 36 % moških in 64 % žensk razdeljenih v več starostnih skupin. Največ anketirancev je bilo starih med 36 on 45 let in so predstavljali 31 % vzorca. Najmanj je bilo tistih, ki so starejši od 66 let, in sicer 9 %. Glede na izobrazbeno strukturo je bilo največ tistih s končano srednješolsko izobrazbo. Ti so predstavljali 44 % vprašanih. 71 % anketiranih je bilo zaposlenih.

3.6 Opis obdelave podatkov

Z anketi zbrane podatke smo obdelali s pomočjo spletne aplikacije EnKlikAnketa in s pomočjo Microsoftovega orodja Excel.

4 Rezultati

S prvim raziskovalnim vprašanjem smo želeli pridobiti vpogled v to, kateri od medijev je tisti, preko katerega imajo oglaševalci največji vpliv na njihovo potrošnjo. anketiranci so na vprašanje odgovarjali z jakostjo strinjanja. Odgovori so bili zaprtega tipa in v skladu z Likertovo lestvico. Iz pridobljenih rezultatov smo izračunali aritmetično sredino, rezultate pa prikazujemo v grafu 1. Ugotovili smo, da je najuspešnejše oglaševanje ti. »od ust do ust«. Na drugem mestu pa zasledimo vpliv mnenj s spletnih forumov, ki mu sledi oglaševanje na spletnih straneh. Televizijsko oglaševanje se pojavi šele na šestem mestu. Najslabše je bilo ocenjeno oglaševanje preko SMS sporočil in elektronske pošte.

Graf 1: Vpliv medijev na potrošnika



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Internet je neomejen vir informacij, zato nas je pri raziskavi zanimalo v kolikšni meri se potrošniki pred nakupom pozanimajo o cenah in kvaliteti ponudbe. Ugoto-

vili smo, da se potrošniki s srednjo oceno 3,19 prepričajo preko spletnih strani, kar tovrsten način primerjave uvršča takoj za preverjanjem preko priporočil in izkušenj znancev. Ta priporočila so bila ocenjena s srednjo oceno 3,43. Podrobneje si rezultate lahko ogledamo v grafu 2.

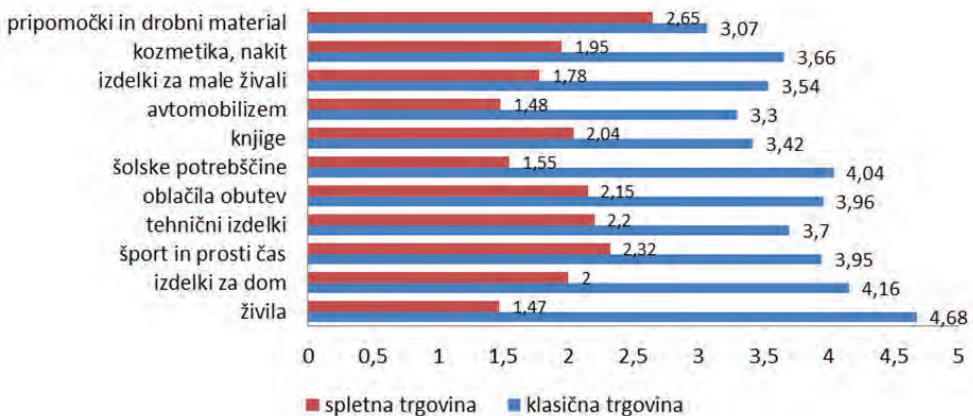
Graf 2: Mediji preko katerih potrošniki najpogosteje preverjajo cene izdelkov



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem smo želeli dobiti odgovor, katere izdelke potrošniki kupujejo preko spleta in katere najraje na spletu. S petstopenjsko lestvico smo spraševali po pogostosti nakupa posameznih vrst v trgovini in na spletu. Za enkrat ima kupovanje v klasični trgovini prednost pred spletnim nakupovanjem. Najbolj sta si blizu pogostost nakupa v kategoriji pripomočkov in drobnega materiala, kamor se uvrščajo ovitki za telefone, polnilci, slušalke ipd. Rezultati so podrobneje predstavljeni v grafu 3.

Graf 3: Primerjava pogostosti nakupa skupin izdelkov na spletu in v klasični trgovini



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

S četrtem raziskovalnim vprašanjem smo hoteli dobiti vpogled v to, kaj potrošniki navajajo kot prednost in kaj kot tveganje pri spletnem nakupovanju. S tem namenom smo v vprašalniku izpostavili nekaj dejavnikov, ki vplivajo tako na prednosti, kot tveganja. Anketiranci so na petstopenjski lestvici označili kako močno tveganje, oziroma prednost predstavlja posamezen dejavnik pri njihovih izkušnjah s spletnim nakupovanjem. Kot največjo prednost so navedli dostopnost in razpoložljiv čas za ogled in primerjavo. Oboje so ocenili s srednjo oceno 3,72, kot najmanjšo prednost spletnega nakupovanja pa so označili možnost preizkušanja izdelka, in sicer z oceno 2,81. Prednosti so razvidne v grafu 4.

Graf 4: Prednosti spletnega nakupovanja



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Pri dejavnikih tveganja, so anketiranci kot največje tveganje izpostavili možnost nakupa ponaredka z oceno 4,09 in možnost nakupa na lažni spletni strani 4,03. Kot najmanjše tveganje pa so izbrali lokacijo prodajalca z oceno 3,1. Rezultati tveganja nakupa preko spleta so prikazani v grafu 5.

Graf 5: Tveganja pri spletnem nakupovanju



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Z zadnjim, petim raziskovalnim vprašanjem smo poskušali dobiti odgovor na to, kateri so tisti elementi spletne trgovine, ki najbolj pritegnejo kupce. S srednjo oceno 4,47 se kot najpomembnejši dejavnik pojavi preglednost spletne trgovine, sledijo nazorne fotografije in opisi. Povezave na druge spletne strani pa so bile ocenjene z oceno 3,13 in se uvrstile na zadnje mesto po pomembnosti. Rezultati so podrobneje prikazani v grafu 6.

Graf 6: Pomembnost posameznih elementov spletne trgovine



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

5 Razprava

Na raziskovalno vprašanje kako močan vpliv na potrošnika ima posamezen oglaševalski medij, smo dobili odgovore, ki kažejo na to, da na potrošnika še vedno najbolj vplivajo izkušnje potrošnikov, oziroma prijateljev. Če se usmerimo v medijske kanale, pa smo dobili potrditev, da internet in z njim povezane tehnologije vplivajo na potrošnike; oglaševanje na spletnih straneh celo bolj, kot oglaševanje na televiziji in tiskanih medijih.

Z drugim raziskovalnim vprašanje o tem, kje potrošniki primerjajo cene izdelkov in kvaliteto storitev smo prišli do potrditve, da je internet tisti, kjer potrošniki najpogosteje izvajajo primerjave, seveda če izključimo mnenja tistih, ki so ljudem blizu tudi v realnem življenju. Pač, internet je neomejen vir informacij in potrošniki se tega zavedajo. Informacije na internetu so trajne in oddaljene le kakšen klik ali vnos iskalnega niza v iskalnik. Do čim so informacije, ki jih prejemo preko televizije in tiskovin minljivega značaja.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem smo dobili odgovor o tem, kje potrošniki raje kupujejo določene skupine izdelkov. Za enkrat še prednjači nakup v klasičnih trgovinah, predvsem v skupinah izdelkov z višjo ceno in tistih izdelkov, ki jih pred nakupom običajno pomerimo, otipamo ipd. Še najbolj se nakupom v klasični trgovini približa nakup izdelkov z nižjo ceno in posledično manjšim tveganjem. V to kategorijo sodijo razni pripomočki, kot so pribor za mobilne naprave in droben material, ki ga uporabljamo v vsakdanjem življenju.

To, da se potrošniki pogosteje odločajo za spletni nakup izdelkov z nižjo vrednostjo, so povezana tveganja, ki jih prinaša spletno nakupovanje. Ugotovili smo, da so potrošniki pri spletnem nakupovanju previdni in se teh tveganj zavedajo, prav tako pa poznajo in izkoriščajo prednosti, ki jih prinaša nakup iz naslonjača. Z zadnjim raziskovalnim vprašanjem smo želeli pridobiti potrditev, da je za uspešno spletno prodajo potrebno upoštevati oblikovna in vsebinska načela izdelave spletnih strani. Tisti, ki so sodelovali v raziskavi so izpostavili preglednost, lično oblikovanje in prilagodljivost. Torej lahko sklepamo, da so oblikovalske zahteve, ki smo jih omenili v teoretičnem delu, nedvomno povezane s prepoznavnostjo spletnih strani in trgovin.

Če strnemo ugotovitve, lahko ugotovimo, da internet in z njim povezane tehnologije vplivajo na vedenje potrošnikov. Ugotavljamo tudi, da bi bilo smiselno tovrstno raziskavo opraviti večkrat v različnih časovnih obdobjih, s čimer bi dobili vpogled v naraščanje ali upadanje vpliva interneta na navade kupcev.

6 Zaključek

Internet je definitivno najhitreje rastoč medij v svetu. S svojim neomejenim zakladom informacij in storitev vseh vrst, vsekakor vpliva na naš vsakdan. Internet in z

njim povezane tehnologije spreminjajo naš vsakdan, spreminjajo delovne procese in preživljanje prostega časa. Kot so pokazali rezultati izvedene raziskave, lahko z veliko gotovostjo trdimo, da vpliva tudi na navade kupcev. Je učinkovit medijski kanal, za širjenje oglaševanja izdelkov in storitev. Sredstva, .ki jih slovenski, pa tudi svetovni oglaševalci namenjajo spletnemu oglaševanju to samo še potrjujejo. V Sloveniji namreč oglaševalci namenjajo petino sredstev namenjenih oglaševanju prav oglaševanju preko interneta. Znesek vloženih sredstev se skokovito povečuje, pa ne samo v Sloveniji, temveč po celem svetu. Seveda v tem prednjačijo tržno in gospodarsko bolj razvite države. Prihodki, ki jih imajo vodilni svetovni spletni prodajalci, pa se merijo v milijardah eurov.

Danes, ko govorimo o interaktivnem spletu, ko prevladujejo družbena omrežja, nas jutri že čaka tako imenovani internet stvari, ko se bodo naprave, ne le računalniki in mobilne naprave, temveč tudi gospodinjski aparati, avtomobili, ipd. povezovali v splet. Morda čez nekaj let sploh ne bo več potrebno oditi v trgovino po vsakodnevna živila, temveč jih bo hladilnik sam naročil preko spleta. Bomo tudi takrat še govorili o navadah potrošnikov, ali se bomo zgolj pogovarjali o tem, kaj je nabavil hladilnik in kaj nam predlaga za kosilo. Torej, smo pripravljeni na jutri, na nove tehnologije in storitve, ki se bodo prej ali slej vtisnile v naše vedenjske in miselne vzorce ter spreminjale naš način življenja in potrošnje. S časom bo internet izrinil še marsikateri danes uveljavljeni medij in ga potisnil v pozabo. Saj ste že slišali za elektronske knjige, časopise, internetno televizijo?

LITERATURA

1. AdEx (2016). Benchmark 2015 (bilten). Bruselj: IAB Europe.
2. eMarketer Inc. (2016). Emarketer roundup: Media usage around the world (bilten). New York: eMarketer Inc.
3. Guna, J., Pogačnik, M., Štern, A., Humar, I. in Bešter, J. (2009). Inovativni vmesniki in načini interakcij. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko.
4. Internet live stats (2017). Spletna stran: <http://www.internetlivestats.com/watch/internet-users/> [Citirano 25. 2. 2017 ob 22.15 uri].
5. Knez, M. (2007). Internetno bančništvo in spletna poslovalnica Klik. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
6. Morris, J. (2011). Android User Interface. Android uporabniški vmesnik. Birmingham: Packt Publishing.
7. Sisson, D. (2006). Google SEO Secrets. Googlove skrivnosti iskalne optimizacije. Redmond.
8. Smith, J. (2010). Google AdWords – recept za uspeh. Ljubljana: Pasadena.
9. Stevens, J. (2016). Spletna stran: <https://hostingfacts.com/internet-facts-stats-2016/> [Citirano 25. 2. 2017 ob 23.40 uri].
10. SURS. Spletna stran: <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/25> [Citirano 26. 2. 2017 ob 20.10 uri].
11. Wikipedia. Spletna stran: https://sl.wikipedia.org/wiki/Spletna_trgovina [Citirano 25. 2. 2017 ob 21.15 uri].
12. Zephoria Digital Marketing (2017). Spletna stran: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/> [Citirano 25. 2. 2017 ob 21.40 uri].

Potrošačke navike generacije Y u segmentu robe široke potrošnje u Hrvatskoj

UDK 366.1+658.8(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: marketing, generacija Y/Milenijumci, ponašanje potrošača, roba široke potrošnje

POVZETEK - Generacija Y/Milenijumci, rođeni između 1980. i 2000. godine, specifična je generacija koja ne poznaje svijet bez tehnologije, urbana je, fokusirana, nestrpljiva, idealistična. Generacija Y danas zauzima značajan udio potrošačkog društva i njeno poznavanje je iznimno važno za suvremeni marketing. Cilj rada je istražiti ponašanje potrošača generacije Y u segmentu robe široke potrošnje, obzirom na prisutnost interneta, brzu dostupnost informacija, ekološku osviještenost. Istraživanje je provedeno putem online ankete među studentima društvenih studija radi ujednačenosti uzorka istraživanja. Istraživačko pitanje glasi kakve su potrošačke navike generacije Y pri kupovini robe široke potrošnje (hrana, piće, higijenske potrepštine (kućne, osobne)). Istraživanje je dalo potrošački profil generacije Y što može biti korisno za daljna istraživanja i usporedbu generacija prije i generacije poslije Milenijumaca. Rezultati mogu biti korisni tvrtkama koje se bave robom široke potrošnje kao orijentacija kvalitete zadovoljenja potrošačkih navika generacije Y.

UDK 366.1+658.8(497.5)

KEY WORDS: marketing, generation Y/Millennials, consumer behaviour, consumer goods

ABSTRACT - Generation Y/Millennials, born between 1980 and 2000 is specific generation that does not know a world without technology; they're urban, focused, impatient, idealistic. Generation Y today occupies a significant share of the consumer society and it is extremely important for modern marketing to understand it. The purpose of this paper is to research consumer behaviour of Generation Y in the segment of consumer goods, due to the presence of the Internet, quick access to information, environmental awareness. The research was conducted through an online survey among students of social studies in order to uniform the survey sample. The research question is: "What are the consumer habits of Generation Y when purchasing consumer goods (food, drink, toiletries (home, personal))?" The research provided the consumer profile of Generation Y, which can be useful for further research of the generations before and after the Millennials. The results can be useful to companies that deal with consumer goods in regards to quality orientation in satisfying consumer habits of Generation Y.

1 Uvod

Kako je u prošlom stoljeću nastalo segmentiranje generacija prema specifičnostima obzirom na političke i demografske promjene, uslijed čega se svaka generacija odlikuje po sebi svojstvenom ponašanju, navikama, željama i potrebama, tako poznajemo Veterane, Baby – boom generaciju, Generaciju X, Generaciju Y (SHRM, 2004., Harrington, 2009), te Generaciju Z (Meister i Willyerd, 2010).

Iako nema jedinstvenog stava o točno omeđenom periodu generacije, tim se pojmom u širem smislu, obuhvaćaju rođeni u periodu od 1980. do 2000. godine, te se u daljnjem tekstu kao i u samom istraživanju govori o stanovništvu rođenom upravo u tom razdoblju.

2 Pregled dosadašnjih istraživanja

Spomenutoj generaciji posvećuje se sve više pažnje, obzirom da ista zauzima jedan velik dio tržišta, a kada je riječ o međunarodnom tržištu ono je prepoznalo značajnost iste. S druge strane, iako je ova generacija u Hrvatskoj također sveprisutna, kada je riječ o istraživanjama postoji i dalje skroman broj istih, te se Generaciju Y tek počinje ozbiljnije shvaćati i proučavati. Generaciju Y zovu još i Milenijumci, Nintendo generacijom te Internet generacijom (Zemke, Raines i Filipczak, 2000). Rimac 2012., prema (Montana i Petit, 2008., Kindrick Patterson, 2007) objašnjava kako je, zbog djetinstva omeđenog mirom i prosperitetom, ova generacija optimistična, drži do čvrstih obiteljskih veza. Urbana je, fokusirana, nestrpljiva, idealistična, ali ipak oprezna kada je riječ o pogledu na budućnost, odrasla je gledajući gledajući terorističke napade. Također, na ovu generaciju je značajan utjecaj imao razvoj novih medija, mogućnost trenutačne komunikacije, računalna i internetska tehnologija te je zbog toga poznata još i kao Digitalna generacija jer nije iskusila svijet bez tehnologije.

Većina istraživanja je fokusirana na njihova ponašanja, sustav vrijednosti, razinu upotrebe novih tehnologija u svakodnevnom životu i slično, stoga će se u ovom dijelu prikazati njihov profil kako bi se mogla stvoriti jasnija predodžba o spomenutoj generaciji, što svakako može koristiti svakome tko se bavi ovim područjem, a čime su se i autorice rada koristile. Podaci vezani za ponašanje potrošača i marketing općenito uglavnom su inozemnog karaktera, obzirom da u Hrvatskoj tek kreću ozbiljnija razmatranja ove generacije na lokalnom području.

Generacija Y je drugačija, pomiče granice, traži promjenu pristupa. Ova generacija (Honigman, 2015) je sklonija online kupovini od starijih generacija, 37 % pokazuje nepovjerenje prema velikim korporacijama; 64 % smatra kako bi tvrtke trebale proširiti mogućnosti da potrošači svoja mišljenja dijele s drugima online; 51 % više vjeruje iskustvima drugih (koja su pročitali) nego sugestijama bliskih ljudi; 37 % voli kupovinu, 48 % njih uživa u njoj, 52 % pokazuje tendencije ka impulzivnijim reakcijama u odnosu na starije, ranije navedene generacije.

Rezultati Cisco istraživanja iz 2010. godine u Americi ukazuju na to da se više od 97 % pripadnika Generacije Y služi se mobilnim uređajima, što je vrlo koristan podatak kada je riječ o kreiranju novih vrsta usluga bilo da se radi o službi za korisnike, načinu plaćanja, promocijskim aktivnostima i slično. Iako Generacija Y (Lodes, College, 2010) sebe smatra odanom marki proizvoda, rezultati istraživanja su pokazali kako oni zapravo nisu previše opterećeni markom, vole raznolikost, prednost daju kvaliteti, ne boje se isprobavati nove stvari i slično, te ih ne zabrinjavaju vlastite potrošačke navike kao niti ušteda novca.

Istraživačka kuća Ipsos došla je do podataka kako Generacija Y ima jasan stav kada je riječ o proizvodima i uslugama. Zanima ih sadržaj i način na koji će im se nešto predstaviti. Proizvod ili usluga sam/a po sebi više nije dovoljna. Usmjereni su pre-

ma novim iskustvima, zanima ih samoizražavanje i stvaranje uspomena stoga će im takav tip proizvoda/usluge privući pažnju. Nепrestano istražuju, informiraju se, skloni su riskirati. Vole ekskluzivnost radi izražavanja svoje jedinstvenosti i različitost, ne radi statusa. On im je sekundaran.

Za razliku od drugih generacija koje cijene osobni kontakt, ova generacija preferira tehnologiju kao sredstvo komunikacije uslijed čega ista svakodnevno komunicira sa većim brojem ljudi putem društvenih mreža, gdje imaju puno više virtualnih prijatelja od drugih generacija. Ukoliko nisu svakodnevno informirani i povezani, osjećaju da nešto propuštaju. Kada je riječ o marketingu kao takvom i mogućnostima, ta generacija je vrlo otvorena i spremna na suradnju i kreiranje sadržaja. Naravno, ukoliko je u skladu s njima kada je riječ o navikama, željama i potrebama. (Fromm i Garton, 2013). U Hrvatskoj (Vojvodić i Matić, 2015) istraživanja na području Dubrovačko-neretvanske županije pokazuju tri obrasca kupovnog ponašanja, (kada je riječ o online potrošačima); kompulzivnost, impulzivnost te funkcionalnost. Radi se o aktivnim, dugogodišnjim korisnicima koji dnevno provode više sati na internetu. Takvo okruženje smatraju sigurnim za kupovinu, istu mogu obaviti brzo i jednostavno, imaju velik izbor prodavaonica, mogućnost trenutne usporedbe proizvoda i cijena. Taj način kupnje im omogućuje trenutno podizanje raspoloženja te instant zadovoljenje potreba i želja.

Kako bi dobili jasniju sliku o ovoj generaciji prikazat će se i rezultati istraživanja na temu radnog okruženja i zaposlenja u Hrvatskoj (Jovanovski, 2012) Mnogi iz ove generacije teže za stalnim poslom (63 %) te fleksibilnim radnim uvjetima i zdravom ravnotežom između rada i slobodnog vremena (51 %). Iako žele pristojnu plaću (47 %), važnija od toga im je mogućnost razvoja na poslu kroz dodatno obrazovanje i ostale oblike osobnog razvoja (48 %). Izazovan posao očekuje njih 36 % a priliku za stručnim usavršavanjem njih 34 %. 79 % ispitanika se slaže sa tvrdnjom da se karijera zaposlenika odnosi na osobne ciljeve, a ne na ciljeve poslodavca. Napredovanje u karijeri 69 % ispitanika vidi kroz mogućnost stručnog usavršavanja. Veliki dio njih, čak 71 % željelo bi raditi izvan granica Hrvatske. Zanimljivo je dodati zaključke istraživanja organizacije Case Foundation iz 2014.godine koje je pokazalo kako je ova generacija socijalno osjetljiva, volontira, želi ostaviti trag, posao kojim se žele baviti mora imati smisla, žele priliku gdje mogu biti i dati direktno svoj doprinos vlastitim angažmanom, važno im je povezivanje.

3 Metodologija

3.1 Cilj istraživanja

Cilj ovoga istraživanja je analizirati ponašanje Generacije Y kao potrošača u segmentu robe široke potrošnje. Utvrditi njihove navike i potrebe obzirom na prisutnost interneta, brzu dostupnost informacija, ekološku osvještenost, te potragu za istinom.

3.2 Hipoteze istraživanja

1. Generacija Y preferira informacije i kupovinu putem interneta.
2. Generacija Y preferira ekološke proizvode i spremna je izdvojiti više novca za kvalitetan proizvod.
3. Generacija Y troši minimalno vremena na kupovinu.
4. Generacija Y je informirana/osvijestena o proizvodima koje kupuje.
5. Generacija Y informacije o proizvodima prima i širi putem društvenih mreža.

3.3 Metoda istraživanja i uzorak

Provedeno je deskriptivno istraživanje, metodom anketiranja. Upitnik o Potrošačkim navikama Generacije Y u segmentu robe široke potrošnje samostalno su izradile autorice ovoga rada, a prema dostupnim sličnim istraživanjima potrošačkih navika kupaca općenito. Upitnik je recenzirala prof. dr. sc. Lj. Bakić - Tomić, Sveučilište Sjever. Anketni upitnik broji 19 pitanja koja obuhvaćaju mišljenja, stavove i navike Generacije Y, studenata triju visokoškolskih institucija, društvenih smjerova u središnjoj Hrvatskoj: Zagreb (Veleučilište Vern), Zaprešić (Veleučilište Baltazar), Varaždin i Koprivnica (Sveučilište Sjever). Upitnik je pripremljen u Google Dox formatu i poslan online u sva četiri grada obuhvaćena istraživanjem. Na navedenim visokoškolskim institucijama bio je objavljen link (hiper veza) dostupan studentima u periodu od 28. siječnja 2017. do 8. veljače 2017. Upitnik je ispunio 391 student (redoviti i izvanredni). Uzorak ispitanika bio je prigodan.

4 Analiza rezultata istraživanja

Prema socio-demografskim karakteristikama uzorak su činili pripadnici Generacije Y, rođeni između 1981.-2000. godine. Od ukupnog broja ispitanika u uzorku, bilo je 32,7 % studenata i 67,3 % studentica. Budući da su ispitanici bili i redoviti i izvanredni studenti, rezultati pokazuju slijedeću strukturu zaposlenosti: zaposlenih je bilo 49,4 %, povremena primanja ima 16,4 % studenata, a 34,3 % studenata uzdržava njihova obitelj. Financijska moć ispitanika raspoređena je na slijedeći način: 48,1 % studenata raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima do 3.000 HRK (ispod prosjeka RH); 34 % studenata raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima od 3.001-6.000 HRK (oko prosjeka RH); 17,9 % studenata raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima iznad 6.000 HRK na više (iznad prosjeka RH). Generalno možemo zaključiti da studenti ovih četiriju gradova raspolažu relativno skromnim financijskim sredstvima.

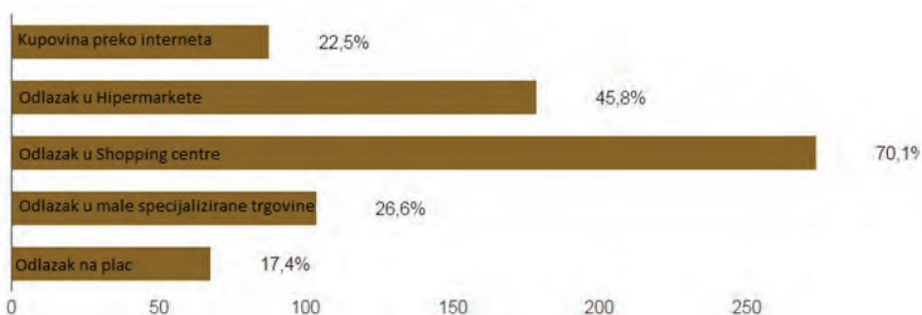
Pripadnici Generacije Y, ispitanici ovog istraživanja, najčešće u kupovinu odlaze jednom tjedno (45,5 %) ili nekoliko puta mjesečno (29,7 %). Samo 17,6 % ispitanika kupuje svakodnevno, a svega 7,2 % kupuje samo jedanput mjesečno.

Kada se radi o vrsti promocijskog kanala kojoj najviše vjeruju, mišljenje bliskih prijatelja i obitelji je na prvom mjestu (66,2 %), društvene mreže na drugom (17,4 %),

televizija na trećem (9,5 %), tiskani mediji (6,4 %) na četvrtom te radio, u kojeg imaju najmanje povjerenja na posljednjem mjestu (0,5 %).

Kada je riječ o tipovima kupovine koja najčešće koristi Generacija Y, pogledom na graf 1. možemo zaključiti da Generacija Y preferira odlaske u Shopping centre, čak 70,1 % ispitanika, zatim odlazak u Hipermarkete 45,5 %. Iako je online kupovina u stalnom porastu, posebno kod mladih kao i usluge online prodaje/kupovine, rezultati ovog istraživanja su interesantni obzirom da se za ovakvu vrstu kupovine opredjelilo svega 22,5 % ispitanika. Takav mali postotak može se argumentirati time što je riječ o robi široke potrošnje koja je specifična. Navike naših »baka«, odlazak na plac po svježem voće i povrće, preferira samo 17,4 % ispitanika.

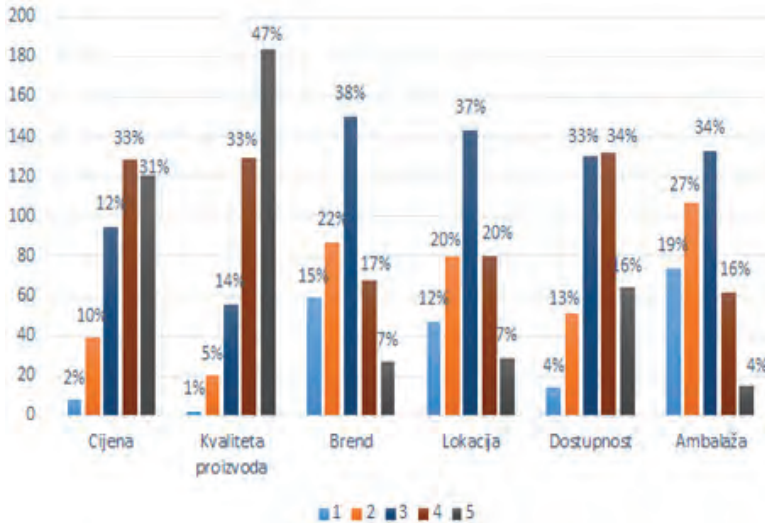
Graf 1: Koje tipove kupovine najčešće koristi Generacija Y?



Kad smo kod »navika naših roditelja« približno 20 % ispitanika odlazi u kupovinu s popisom kojeg su unaprijed pripremili, ali isto toliko ih kupuje bez popisa potpuno spontano, dok je najveći broj onih koji kombiniraju ova dva načina kupovine (spontano i s popisom) njih gotovo 60 %. Što se načina plaćanja tiče, gotovinsko plaćanje preferira 43,7 % studenata, dok ostali preferiraju kartično poslovanje. *Na ovo pitanje ispitanicima su bili omogućeni višestruki odgovori, što objašnjava omjere prikazanih rezultata.

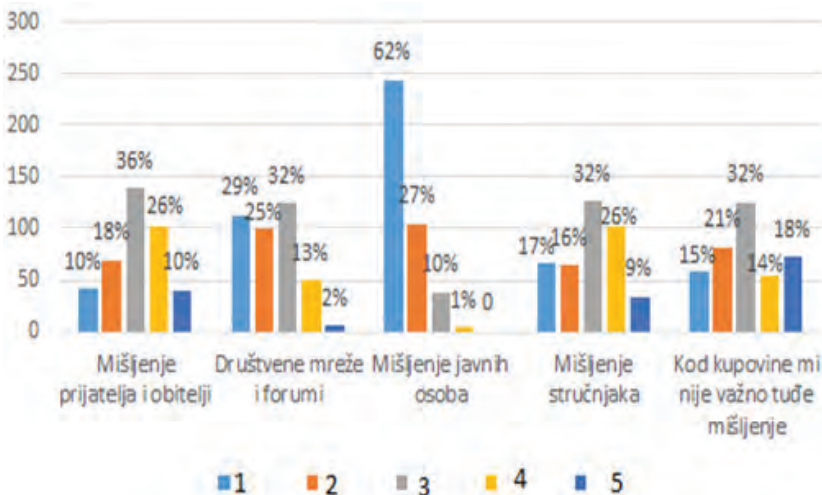
Kod donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda (graf 2), mjereni su sljedeći faktori: najvažnijim faktorom pokazala se kvaliteta proizvoda, na drugom mjestu je cijena proizvoda, zatim dostupnost proizvoda, dok su mjesto kupovanja - lokacija, brend proizvoda i ambalaža proizvoda manje bitni faktori za Generaciju Y - ispitanike ovog istraživanja. To se može argumentirati i time što je riječ o robi široke potrošnje gdje je najvažnija kvaliteta (što su i rezultati pokazali). *(1 - najmanje utječe, 5 - najviše utječe)

Graf 2: Koji faktori utječu na Generaciju Y kod donošenja odluke o kupnji proizvoda?



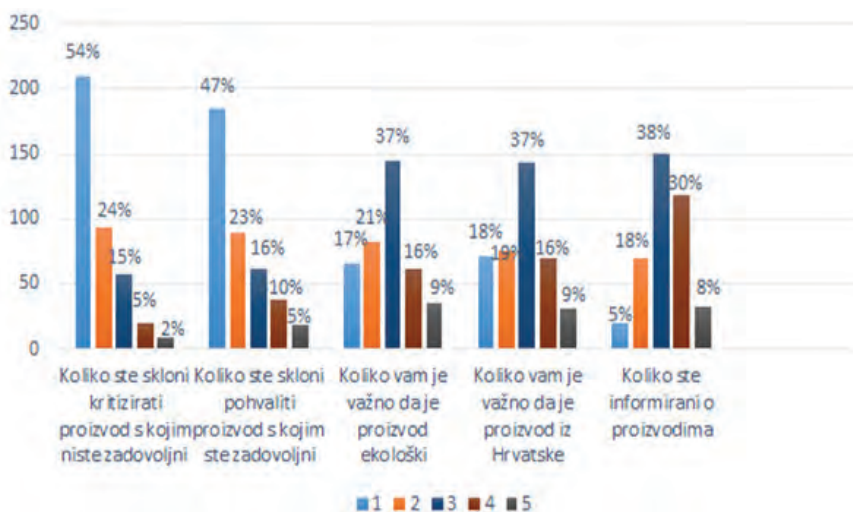
Slijedeći grafikon (graf 3.) daje nam informacije o tome čija mišljenja manje ili više uvažavaju pripadnici Generacije Y, ispitanici ovog istraživanja. Rezultati su posebno interesantni marketinškim stručnjacima. Prvo mjesto ipak zauzima vlastito mišljenje i stav, nakon čega je važno mišljenje prijatelja i obitelji, ljudi koji su im bliski i kojima vjeruju; zatim mišljenje stručnjaka, dok se na mišljenja, koja mogu pronaći na društvenim mrežama i forumima, gotovo niti ne obaziru, a najmanje vjeruju mišljenju javnih osoba. * (1 - najmanje utječe, 5 - najviše utječe).

Graf 3: Važnost mišljenja drugih pri odluci o kupnji određenih proizvoda



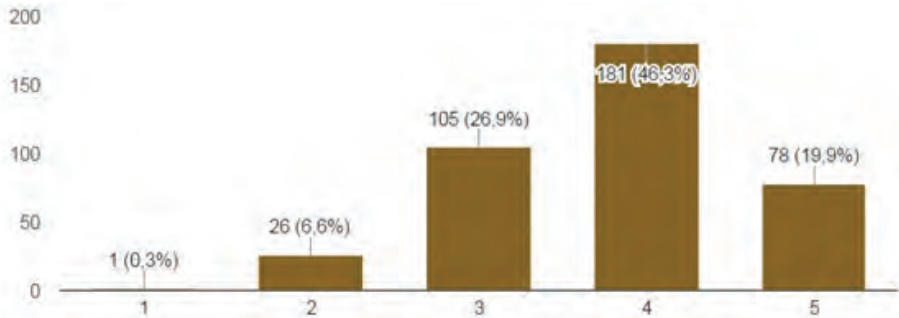
Slijedeći set tvrdnji (graf 4.) bio je posvećen samom proizvodu i odnosu ispitanika istraživanja, prema proizvodima široke potrošnje koje kupuju. Odgovori ispitanika kazuju da se ispitanici donekle informiraju o proizvodima koje kupuju, ali da te informacije ne preferiraju dijeliti na društvenim mrežama, niti ako su nezadovoljni proizvodom, niti ako su zadovoljni; angažman u tom kontekstu nije im u fokusu; što se također može argumentirati time da se radi o robi široke potrošnje, što ukazuje na to da kupovine tog tipa shvaćaju kao nešto nužno, ali čemu se ne treba posvećivati previše pažnje. Međutim iznenađuju odgovori ispitanika na pitanje Koliko im je važno da je proizvod ekološki, gdje odgovori pokazuju da im je jednako važno koliko im je i nevažno, a isto tako su odgovorili i na pitanje Koliko im je važno da je proizvod iz Hrvatske, gdje se pokazalo da im je to toliko važno, koliko i nevažno. Preveliku pozornost ne pridaju ni informiranosti o proizvodima koje kupuju.

Graf 4: Koliko su informirani i zainteresirani za proizvode koje kupuju Generacija Y



Jedno od posljednjih pitanja bilo je »Koliko su spremni (Generacija Y) izdvojiti više novaca za neki proizvod iz vlastitog užitka?« 19,9 % ispitanika se složilo da bi to svakako učinili, 46,3 % bi to učinilo vrlo vjerojatno, 26,6 % ispitanika bi to učinilo možda, 6,6 % gotovo nikada, dok je samo jedan ispitanik odgovorio da to nebi učinio nikada (0,3 %).

Graf 5: Spremnost (Generacije Y) izdvojiti/potrošiti više novca za neki proizvod iz vlastitog užitka



5 Diskusija rezultata istraživanja

1. Prva hipoteza koja glasi *Generacija Y preferira informacije i kupovinu putem interneta*, nije potvrđena.

Samo 22,5 % ispitanika kupuje putem interneta, iako prema odgovorima na druga pitanja doznajemo da ih približno 50 % koristi kartično poslovanje - plaćanje. Očito se ne radi o nemogućnosti već jednostavno o preferenciji da se u kupovinu odlazi izravno u Supermarket (70 % ispitanika). Kada je riječ o informiranju, ova generacija prednost daje mišljenjima bliskih ljudi (obitelj i prijatelji).

2. Hipoteza *Generacija Y preferira ekološke proizvode i spremna je izdvojiti više novca za kvalitetan proizvod*, potvrđena je djelomično.

Što se tiče ekoloških proizvoda jednako im je važno koliko i ne, kazuju odgovori ispitanika. Možda bi se mogao dobiti precizniji odgovor o tome koji su im proizvodi široke potrošnje važniji te jesu li ekološki ili ne, ali pitanje je bilo namijenjeno svim proizvodima široke potrošnje koje kupuju. Kvaliteta proizvoda im je iznimno važna, za što su se gotovo svi opredjelili, što potvrđuje drugi dio ove hipoteze. Dok im je jednako važno koliko i nevažno je li proizvod iz Hrvatske. I ovdje bi se vjerojatno pokazala veća disperzija odgovora i konkretniji odgovori da su bili ponuđeni pojedinačni proizvodi, što u ovom upitniku nije bio slučaj.

3. Hipoteza *Generacija Y troši minimalno vremena na kupovinu*, je potvrđena.

Pripadnici Generacije Y, ispitanici ovog istraživanja, najčešće u kupovinu odlaze jednom tjedno 45,5 % ili nekoliko puta mjesečno 29,7 % , dok 7,2 % kupuje samo jedanput mjesečno. Samo 17,6 % ispitanika kupuje svakodnevno.

4. Hipoteza *Generacija Y je informirana/osvijestena o proizvodima koje kupuje*.

I ova hipoteza je potvrđena samo djelomično. U odgovorima ispitanika prevladavaju odgovori ne, ili niti da niti ne, tek je manji broj odgovorio da se informiraju o proizvodima. Nadalje, ako se i informiraju onda svakako preferiraju mišljenje obitelji i

prijatelja, a zatim stručnjaka, dok se na društvenim mežama (prema rezultatima) uopće ne informiraju o proizvodima robe široke potrošnje. Eventualno prihvaćaju i uvažavaju mišljenje stručnjaka, koje im je jednako važno kao i mišljenje obitelji i prijatelja.

5. Hipoteza *Generacija Y informacije o proizvodima prima i širi putem društvenih mreža.*

Hipoteza nije potvrđena. Ispitanici ovog istraživanja, studenti triju visokoškolskih institucija iz Zagreba, Zaprešića, Varaždina i Koprivnice uopće ne koriste niti društvene mreže niti internet za informiranje o proizvodima široke potrošnje. Mogući zaključak je da ne pridaju veliku pozornost proizvodima široke potrošnje, te im osim kvalitete i cijene sve drugo nije toliko važno obzirom da se radi o Internet generaciji koja ne poznaje svijet bez modernih tehnologija te iste svakodnevno koriste (prema inozemnim istraživanjima).

Nova istraživanja bi trebala malo detaljnije razdijeliti proizvode kako bi se dobili precizniji i potpuniji odgovori, ali i dodati nešto više pitanja o uporabi socijalnih mreža i interneta, za koje potrebe i u koje svrhe? Jedno od ograničenja ovog istraživanja svakako je prigodan uzorak. Ovo istraživanje može korisno poslužiti za šire i dubioznije istraživanje potrošačkih navika Generacije Y, a nadasve bi bilo korisno proširiti ga na neku od europskih zemalja kako bi se rezultati mogli usporediti, te provjeriti jesu li rezultati ovog istraživanja u Hrvatskoj specifični samo za Hrvatsku ili uistinu vrijede globano/šire za Generaciju Y.

LITERATURA

1. Case Foundation (2014). Inspiring the next generation workforce the 2014 Millennial impact report. Spletna stran: <http://casefoundation.org/wp-content/uploads/2014/11/MillennialImpactReport-2014.pdf>.
2. Cisco Internet Business Solutions Group - IBSG (2010). Research about new business models in banks. Spletna stran: <https://www.successfactors.com/static/docs/successconnect/sf/keynote-successfactors-willyerd.pdf>.
3. Fromm, J. i Garton, C. (2013). Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever. AMACOM.
4. Harrington, M. (2009). Tackling Generational Diversity. Profiles in Diversity Journal, 11, br. 2, 63–66.
5. Honigman, B. (2013). How Millennials are Shopping: 20 Interesting Statistics & Figures. Spletna stran: <http://bit.ly/2mOK2Zh>, Philadelphia.
6. Jovanovski, V. (2012). Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije y, Učenje za poduzetništvo. Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje.
7. Lodes, M. E. i College, S. (2010). Are generation y (millennial) consumers brand loyal and is their buying behavior affected in an economic recession? 5th Annual Siena College Student Conference in Business.
8. Meister, J. C. i Willyerd, K. (2010). 2020 Workplace. New York: Harper Business.
9. Mohorč Kejža, N. (2015). Istraživanje o navikama Generaciji Y. Spletna stran: <http://bit.ly/2mwSlwK>.
10. Rimac, M. (2012). Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika? Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

11. SHRM (2004). Generational Differences Survey Report. Society for Human Resource Management. Spletna stran: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/generational%20differences%20survey%20report.pdf> [Citirano 25. travanj 2012].
12. Vojvodić, K. i Matić, M. (2015). Online kupovni obrasci Generacije Y. Market - Tržište, Hrčak.
13. Zemke, R., Raines, C. i Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexterst in Your Workplace. New York: AMACOM.

Menadžment obrazovanja u Web 3.0 okruženju

UDK 005:37+004.738.5

KLJUČNE REČI: internet, informacije, komunikacija, mediji, participacija

POVZETEK - Reč 2016. godine, po Oksfordskom rečniku, je *post-istinit* – pridev koji označava okolnosti u kojima su »objektivne činjenice« manje važne u oblikovanju javnog mnjenja od emocija i ličnih ubeđenja. Prefiks *post* u ovom kontekstu, umesto da se odnosi na vreme nakon određenog stanja ili događaja, označava »ono što pripada vremenu u kojem je određeni koncept postao nevažan ili irelevantan«. Obrazovanje se ulaskom u internet eru evidentno suočilo sa ogromnim promenama, a posebno, kada konstatujemo da se i sâm internet neprestano i ubrzano menja. Prepoznavajući etape razvoja u internet eri, posebno u smislu toga kako informacije na internetu nastaju, odnosno kako se do njih dolazi, jasno uviđamo i poziciju obrazovanja u svakoj etapi ponaosob. Savremeno obrazovanje, kao i internet zalaze u svoju *post* etapu razvoja. Web 3.0 zahteva adekvatne odgovore, odnosno prilagođavanje menadžmenta obrazovanja ovim promenama. U radu se, pre svega, ukazuje na činjenice koje treba uzeti u obzir kada se adekvatno raspravlja o ovim pitanjima.

UDC 316.344.23(497)

KEY WORDS: Internet, information, communication, media, participation

ABSTRACT - The Oxford Dictionary Word of the Year 2016 is "post-truth" – an adjective defined as "relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief". Rather than simply referring to the time after a specified situation or event – as in post-war or post-match – the prefix in post-truth has a meaning more like "belonging to a time in which the specified concept has become unimportant or irrelevant". Having stepped into the Internet era, education has indisputably faced enormous changes, especially having in mind that the Internet itself is constantly changing. Recognising the phases of development in the Internet era, especially in regard to the way pieces of information appear on the internet, i.e. how they are reached by the users, it is easy to perceive the position of education in each phase. Both contemporary education and the Internet have reached their post-phase of development. Web 3.0 requires adequate answers, i.e. adjustment of education management to these changes. The paper deals with the facts which should be taken into consideration when adequately discussing these issues.

1 Uvod

Dva događaja bitno će obeležiti 2016. godinu, referendum o napuštanju EU od strane Velike Britanije (*Brexit*) i predsednički izbori u Sjedinjenim Američkim Državama. Mnogi analitičari slažu se da je teško shvatiti popularnost Donalda Trampa, kao što je i jednom delu Amerikanaca teško da prihvate njegovu pobjedu, a oba događaja ukazuju na fenomen, odnosno rast desničarskog populizma na nivou velikih nacija, kao što su USA i UK. (Swank i Betz, 2003). Čak i Trampov slogan *Make America Great Again* govori u prilog činjenici da je globalizam, u prethodnom periodu intenzivno proklamovan sa obe strane okeana, zapao u svoju *post* fazu, tj. da je ovaj koncept postao nevažan ili irelevantan (Speed i Mannion, 2017).

U godinama kada je globalizacija konačno postala stvarnost, teoretičari jednostavno ne uspeavaju da pronađu definiciju koja bi u sebi sadržala i pozitivne i negativne strane ove pojave (Inglehart i Norris, 2016). Teorije o globalizaciji dokaz su crno-bele

slike današnjeg sveta u kojem je čak i izbor predsednika SAD postao referendumsko pitanje, u izvesnom smislu *za ili protiv* globalizacije. Teorija Pola Semjulsone tako ocenjuje da će se budućnost »razvijati u pravcu izjednačavanja u celom svetu«, a Gunar Mirdal ocenjuje da će slobodna trgovina dovesti »do toga da će već postojeće razlike u platama između siromašnih i osam bogatih država porasti« (Marković, 2010, str. 18). Zapravo, ovo su teorije koje svoju pažnju uglavnom posvećuju ekonomskoj komponenti globalizacije, ali istorija je potvrdila da se pod ekonomskim uticajima paralelno menjaju i društva, pa samim tim i svi aspekti u oblasti vaspitanja i obrazovanja.

Oblast Zapadnog Balkana (bez Hrvatske) opterećena je *evropskim integracijama*, a istovremeno smo, baš na ovim prostorima, svedoci jačanja desničarskog populizma kao posledice lošeg ekonomskog položaja velikog dela stanovništva, a u svetlu neprevaziđenih posledica oružanih sukoba sa kraja prethodnog veka. U sferi obrazovanja, koja nije pošteđena posledica ekonomske i političke nestabilnosti, ipak je moguće jasno uočiti interesovanja ka oblasti novih informacionih tehnologija u pogledu *možućnosti stvaranja globalne zajednice*, kao i spremnost da se njenom intenzivnom implementacijom u obrazovne procese omogući da ona *uključuje, umesto da isključuje, druge grupe ljudi* (Tabs, 2013, str. 687). Tako se od obrazovanja zahtevaju *brze, efektne i adekvatne promene, koje moraju pratiti tehnološki napredak i aktuelne potrebe na tržištu rada* (Šuman et al., 2008, str. 26). Činjenica je da je obrazovanje uvek bilo preduslov razvoja i napretka. Međutim, novo informatičko društvo zahteva radikalne izmene i u načinima i postupcima – metodici prenošenja znanja i sticanja obrazovanja. Smatra se da je frontalni tip nastave potpuno prevaziđen, kao i da nastavnici nisu više jedini *čuvari* znanja i informacija, niti je škola jedini centar razvoja i učenja. U takvim okolnostima, *školu, sa svim njenim činiocima, možemo smatrati jednim od inicijalnih okvira učenja, ali kontinuirano celoživotno obrazovanje, kakvo zahteva savremeno doba, traži širi spektar izvora, oblika i načina obrazovanja* (Starčević i Škrbić, 2014, str. 475). U skladu sa tim, pored činjenice da tradicionalni transfer znanja, koji mora opstati kao polazna tačka svakom sticanju znanja, obrazovni sistem mora temeljno menjati odnos prema učeniku, odnosno studentu, sa akcentom na važnost praktične primene stečenih znanja.

2 Web x.0 generacije

Ulaskom u *internet eru* obrazovna sfera se suočava sa promenama, koje prati i činjenica da se i sâm internet neprestano i ubrzano menja. Tako se u *internet eri* mogu prepoznati etape razvoja, posebno u smislu toga kako informacije na internetu nastaju, odnosno kako se do njih dolazi. Pregled dat u narednoj tabeli jedan je od primera kako je moguće definisati *generacije* veba (*Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 ...*).

Tabela 1: Web generacije

Verzija	Kako nastaje sadržaj	Kako pronaći informaciju?	Pretražuje se fraza »koncert u nedelju u Areni«
Web 1.0	Vlasnici sajtova postavljaju informacije	upisivanjem veb-adrese na kojoj se nalaze očekivane informacije	činjenice o koncertu na veb-sajtu Arene
Web 2.0	Korisnici unose svoje sadržaje na postojeće veb-sajtove i stupaju u interakciju	Gugl pretragom dolazi se do tražene informacije	činjenice o koncertu u Areni, fotografije sa drugih koncerata u Areni, lokacija Arene...
Web 3.0	Postojeći podaci se organizuju i povezuju po osnovu metapodataka	Web 3.0 pretraživač razume zahtev i odgovara na pretragu u širem kontekstu	uputstva kako stići do Arene, gde odsesti, preporuka za restorane, dodatne aktivnosti tokom boravka...

Web 1.0 karakterišu statične *HTML* strane, tekstualni sadržaji eventualno obogaćeni fotografijama, dok je izgradnja i eventualne izmene sadržaja bila u isključivoj nadležnosti administratora sajta. »Zato se *Web 1.0* naziva *Read Only* web. Interakcija između vlasnika sajta i korisnika skoro da ne postoji i svodi se na tekstualno popunjavanje formulara od strane korisnika, koji se kasnije mejlom prosleđuje vlasniku sajta.« (Petrović, 2009, str. 268) Generaciju *Web 1.0* odlikuju i veoma spore internet veze (modemska, *dial up* konekcija), otežano pregledanje ili preuzimanje audio i video sadržaja. Za korisnike je neophodna oprema i sâm pristup internetu biva relativno velika investicija; hardversko i softversko uspostavljanje komunikacije je zahtevalo i veoma dobro poznavanja rada na računaru.

Web 2.0 koncept je rezultat ekspanzije servisa i sajtova za društveno umrežavanje i njihova sve masovnija upotreba, od 2004. godine. Pojam je osmislio Tim Orajli (*Tim O'Reilly*) 2005. godine, označivši je kao početak druge faze razvoja interneta – sve što joj je prethodilo tada je imenovano kao *Web 1.0*. Period označen kao *Web 2.0* ne karakterišu značajne tehničko-tehnološke novine, već »korišćenje veba kao aplikacione platforme, demokratizacija veba i korišćenje novih metoda za distribuciju informacija« (O'Reilly, 2005). Koncept *Web 2.0* »odnosi se na izradu veb stranica i veb dizajn koji korisnicima interneta omogućava interaktivnu razmenu informacija, aktivno učešće i saradnju na globalnom nivou« (Arsenijević i Andevski, 2015, str. 46), što za rezultat ima izgradnju jedinstvenog društvenog prostora, značajnog za dalji razvoj interneta. Uključivanjem velikog broja korisnika internet postaje efekatan alat za prikupljanje i umnožavanje informacija koje iniciraju »razmenu mišljenja i suprotstavljenih stavova, sabiranje informacija sličnih po svojoj prirodi, ali i racionalnu debatu o njihovoj vrednosti« (O'Reilly, 2007, str. 25). Proširivanjem mreže servera na globalnom nivou, akcenat je stavljen na prikupljanje, odnosno *ugradnju* informacija u internet. Bricklin navodi da postoje tri načina da se izgradi velika baza podataka. »*Web 1.0* internet karakteriše angažovanje pojedinaca osposobljenih da, unošenjem podataka, to urade. *Web 2.0* je zainteresovao, inspirisao i animirao korisnike kao volontere da obave taj zadatak« (Bricklin, 2009, str. 92), dok se u narednoj fazi očekuje da računari preuzmu ulogu i organizovanjem raspoloživih informacija, kreiraju nove korišćenjem i objedinjavanjem mogućnosti neograničenog

broja računara i njihovih kapaciteta. Internet je postao skup velikog broja međusobno povezanih baza i podataka, koje je sve teže pretraživati, odnosno pronaći one koje su vam zaista neophodne, a ovaj problem trebalo bi da reši nastupajući *Web 3.0*.

Za razliku od perioda koji je opisan kao *Web 1.0*, u kojem su pokušaji da se teko-vine informatike integrišu u obrazovanje bili *privilegija* entuzijasta, »Web 2.0 alati sve više se primenjuju u formalnom obrazovanju kao direktna podrška nastavi ili vannastavnim aktivnostima« (Arsenijević i Andevski, 2015, str. 55). Ovaj period naslediće *Web 3.0*, koji se naziva i opisuje kao *semantički veb* ili *veb-podataka*, za koji se očekuje da će proces obrazovanja *izvesti* iz učionice i integrisati ga u svakodnevni život.

Smatra se, takođe, da će »brauzer učiti iz naših osobina i načina ponašanja i svakom pojedincu davati drugačije rezultate pretrage u odnosu na uočene sklonosti« (Petrović, 2009, str. 272), tj. da pretraga neće tražiti samo ključne reči, već će zahtev tumačiti u odgovarajućem kontekstu. *Web 3.0* biće prisutan u pametnim telefonima, automobilima, kućnim aparatima ...; internet će se *osloboditi* i postati sveprisutan.

Ovakvi uređaji će biti u mogućnosti da međusobno razmenjuju podatke i generišu nove informacije. Praktično, pesma ili video-klip koji će internet ponuditi korisniku, biće izabrana ne samo na osnovu muzičkih i video-sadržaja koje je ranije pretraživao, nego u kontekstu svih drugih pretraživanja, koja bi se mogla dovesti u neku *logičnu* vezu sa aktuelnom pretragom. Najznačajniju ulogu u nastupajućoj *Web 3.0* internet eri igraju *metapodaci*, koji bi trebalo da omoguće semantičku pretragu, tako da računari mogu da *zaključe šta nešto znači*, odnosno, šta korisnik traži. Rasprava o tome kada počinje, odnosno kada će početi *Web 3.0* internet, kreće se u opsegu od najoptimističnijih prognoza koje ga vide već u 2016. godini, dok se skeptici pitaju da li će i 2025. biti moguć ovakav veb.

U tabeli se veoma lako uočava promena »dinamike učionice, odgovornosti i uloge svakoga u obrazovanju, kao i izražena očekivanja od učenja. U prve dve generacije moguće je registrovati *promene*, ali u trećoj dolazi do *transformacije* koja predstavlja potpuni *preokret* u sferi obrazovanja« (Goroshko i Samoilenko, 2011, str. 15).

3 Obrazovanje u Web 3.0 okruženju

U mnogobrojnim blogovima na internetu i u pojedinim stručnim tekstovima koji obrađuju temu obrazovanja u *Web 3.0* okruženju, autori se pozivaju na tabelu Džona Moraveca (*John Moravec*), gde se obrazovanje, odnosno položaj tehnologije, učenika, nastavnika, škole ... razmatra u skladu sa *Web* generacijama.

Tabela 2: Obrazovanje u kontekstu Web generacija

	Obrazovanje 1.0 Web 1.0	Obrazovanje 2.0 Web 2.0	Obrazovanje 3.0 Web 3.0
Značenje je ...	diktirano	izgrađeno u društvenom okruženju	izgrađeno u društvenom okruženju i iznova otkriveno u drugačijem kontekstu
Tehnologija je ...	oduzeta na vratima učionice	prihvaćena sa oprezom	svuda (digitalni svemir)
Nastava se izvodi u smeru ...	nastavnik učeniku	nastavnik učeniku i učenik učeniku	nastavnik učeniku, učenik učeniku i učenik nastavniku
Škola se nalazi ...	u zgradi	u zgradi i onlajn	svuda, potpuno integrisana u društvo
Mišljenje roditelja o školi ...	mesto za brigu o deci	mesto za brigu o deci	mesto gde i mi možemo nešto da naučimo
Nastavnik je ...	obrazovani stručnjak	obrazovani stručnjak	svako i na svakom mestu
Kompjuteri i softveri u školi ...	skupa, a zanemarena oprema	besplatan ili pristupačan, otvoreni softver	niska cena i praktična primena
Industrija vidi učenike ...	kao radnike na traci	kao radnike na traci, nedovoljno pripremljene za društvo znanja	kao saradnike ili preduzetnike

Izvor: Moravec, J. Spletna stran: <https://educationfutures.com/blog/2008/02/moving-beyond-education-20/> [Citirano 30. 3. 2016. godine].

Podsetićemo se još jednom na prefiks *post* koji umesto svog izvornog značenja umesto da se odnosi na vreme nakon određenog stanja ili događaja, označava *ono što pripada vremenu u kojem je određeni koncept postao nevažan ili irelevantan*. Kako je za koncept globalizacije konstatovano ranije, tako i za savremeno obrazovanje i internet možemo reći da zalaze u svoju *post* etapu razvoja. Web 3.0 kao produkt *post-interneta* zahteva pravovremene odgovore, odnosno prilagođavanje obrazovnih procesa i reakciju obrazovnog menadžmenta, kako bi reakcija na ove promene bila adekvatna i blagovremena.

4 Zaključak

Novi trendovi ogledaju se u glasanju publike na društvenim mrežama, npr. kada je u pitanju izbor muzičkog, filmskog ili nekog drugog medijskog proizvoda, ali i kada je reč o budućim proizvodima ili uslugama. Mišljenje publike postaje legitimno i uvažavano, samo po osnovu učešća, bez obzira na činjenicu uolikoj meri je kompetentno. Uloga lidera gubi na značaju, novi načini organizovanja »ostavljaju rukovodioce u prašini ... a neorganizovane grupe aktivista grade bogate, dobro strukturane organizacije« (Falkvinge, 2013, str. 13). Shodno tome i uloga nastavnika se

menja, »on vodi, nadgleda, podstiče i usmerava, a klasični maniri usvajanja sadržaja prilikom učenja prisutni u tradicionalnoj nastavi gube značaj u novoj obrazovnoj paradigmi« (Arsenijević i Andevski, 2015, str. 102).

Programski paketi, alati, baze podataka, enciklopedije, kursevi, kao i agilne tehnike ekspanzionalno uvećavaju mogućnosti za realizaciju ciljeva savremenog obrazovanja, a upotreba obrazovnih resursa danas je tako prilagođena da ne zahteva specifična tehnička znanja i sposobnosti, već samo osnovnu informatičku pismenost. Za ovo je neophodna spremnost kako nastavnog osoblja tako i menadžmenta u obrazovanju na »dodatno usavršavanje, proučavanje i istraživanje mogućnosti koje ove tehnologije nude za poboljšanje efikasnosti ali i mnogih drugih aspekata nastave (kolaboracija, komunikacija, timski rad)« (Božić, 2014, str. 237).

LITERATURA

1. Arsenijević, J. i Andevski, M. (2015). Mreže medijske stvarnosti. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za vaspitače »Mihailo Palov«, Novi Sad: Filozofski fakultet.
2. Božić, S. (2014). Implikacije uključivanja internet resursa u nastavne procese – realnost i potencijali. U: Zbornik radova Internet i društvo. Beograd: Srpsko sociološko društvo; Niš: Institut za uporedno pravo, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet, str. 231–248.
3. Bricklin, D. (2009). Bricklin on Technology. Indiana: Wiley Publishing Inc. Indianapolis.
4. Eckerson, W. (1999). Plumtree blossoms: New version fulfills enterprise portal requirements. Boston: Patricia Seybold Group. Spletna stran: http://www.e-global.es/ver_documento_detailless/52-eckerson-w.-1999.-new-version-fulfills-enterprise-portal-requirements.-plumtreesoftware.-san-francisco-ca.html [Citirano 17. 6. 2011].
5. Falkvinge, R. (2013). Swarmwise: The tactical manual to changing the world. North Charleston: CreateSpace Publishing Platform.
6. Goroshko, O. I. i Samoilenko, S. A. (2011). Twitter as a Conversation through e-Learning Context. Revista de Informatica Sociala, 15, str. 7–25.
7. Inglehart, R. i Norris, P. (2016). »Trump, Brexit, and the Rise of Populism: Economic Have-Nots and Cultural Backlash.« HKS Faculty Research Working Paper Series RWP16-026.
8. Klinar, I. (2012). Uloga specijaliziranog internetskog portala u edukaciji bolesnika. The role of specialized Internet portal in the education of patients. Doctoral dissertation. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Spletna stran: <http://medlib.mef.hr/1562/> [Citirano 15. 3. 2015].
9. Marković, D. (2009). Globalistika i kriza globalne ekonomije. Beograd: Grafiprof.
10. O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and Business Models for the Next Generation of Software, Communications and Strategies. IDATE Consulting and Research, Montpellier, 65, First Quarter, str. 17–38.
11. O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0. Spletna stran: <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1> [Citirano 01. 06. 2010].
12. Petrović, M. (2009). Elektronsko učenje podržano Internet tehnologijama-geneza, pojam i predviđanja razvoja. Norma, 14, br. 3, str. 263–280.
13. Speed, E., i Mannion, R. (2017). The rise of post-truth populism in pluralist liberal democracies: challenges for health policy. Int J Health Policy Manag, 6.
14. Starčević, N. i Škrbić, V. (2014). Doživotno učenje u funkciji demokratizacije obrazovanja. U: Tehnika i informatika u obrazovanju – 5. konferencija se međunarodnim učešćem. Čačak: FTN, str. 474–479.

15. Swank, D. i Betz, H. G. (2003). Globalization, the welfare state and right-wing populism in Western Europe. *Socio-Economic Review*, 1, br. 2, str. 215-245.
16. Šuman, S., Gligora Marković, M. i Pogarčić, I. (2008). Tko je E-generacija. U: Zbornik radova: 2. međunarodni stručni simpozij: Utjecaj znanja na razvoj ljudskih vrijednosti. Varaždin: Elektrostrojarska škola, str. 26–29.
17. Tabs, S. (2013). *Komunikacija: principi i konteksti*. Beograd: Clio.
18. Vilotijević, G. (2013). *Veb portali u širenju nastavnih inovacija*. Beograd: Školska knjiga.

Stres kao prijetnja menadžerskoj produktivnosti

UDK 005-057.17:613.86

KLJUČNE RIJEČI: ljudski faktor, stres, menadžeri, produktivnost, antistres tehnike

POVZETEK - Živimo u vremenu brzih promjena, dinamičnom i nestabilnom okruženju, dok tehnika i tehnologija iz dana u dan napreduju nezamislivom brzinom, ljudski faktor bez obzira na znanje i vještine, bez obzira na stalno učenje i usavršavanje, posjeduje biološka ograničenja koja nas često upozoravaju da ne možemo voditi utrku s strojevima. Jedno od tih upozorenja je stres. Ušao je polako na radna mjesta, tvornice i urede, a proširio se na dnevne boravke i spavaće sobe. Menadžeri danas nemaju radno vrijeme. Dostupni su 24 sata na dan. Sve više su zagledani u računala i pametne telefone, a sve manje u kolege na poslu, obitelj i prijatelje. Stres postaje jednostavan "svakodnevni izraz", a glavni je uzrok više od 80 % svih bolesti i smatra se jednim od najčešćih ubojica menadžera. Stres je postao socijalno ekonomski problem, djeluje na zdravlje ljudi i njihovu produktivnost, a samim tim zbog njegove manifestacije poduzeća gube značajna financijska sredstva. Što sprječava menadžere da se suoče s stresom, koristeći neke od brojnih antistres tehnika koje služe za postizanje dobrog psihofizičkog zdravlja i emocionalne ravnoteže, a samim tim i za povećanje produktivnosti?

UDC 005-057.17:613.86

KEY WORDS: human factor, stress, managers, productivity, antistress techniques

ABSTRACT - We live in a time of rapid change, dynamic and unstable environment, whereas technics and technology are advancing with breath-taking speed, and the human factor, regardless of knowledge and skills, continuous learning and improvement, has biological limitations which often warn us that we cannot compete with machines. One of those warnings is stress. It has appeared at jobs, factories and offices, and spread into the living rooms and bedrooms. Managers today do not have working hours. They are available 24 hours a day. They are much busier with computers and smart phones, and less with co-workers, family and friends. Stress becomes a simple "everyday expression" and it is the main cause of more than 80% of all diseases, being considered as one of the most common killers of managers. Stress has become a social and economic problem that affects health of people and their productivity, and therefore, due to its manifestations, businesses lose significant financial assets. What is preventing managers from dealing with stress, from using some of the many antistress techniques to achieve good psychological and physical health, as well as emotional balance, and, nevertheless, to increase productivity?

1 Uvod

Stres predstavlja jednog od najčešćih tihih ubojica današnjice. Gotovo da ne postoji bolest koju stres ne može izazvati. U današnje vrijeme kada se tehnologije razvijaju nevidenom brzinom stres je postao još izraženiji, jer omogućuje dostupnost 24 sata na dan, što znači da menadžeri svoj posao nose sa sobom i da nemaju dovoljno vremena za psihički i fizički odmor. S vremenom, tolika količina fizičke i psihičke iscrpljenosti dovodi do znatnog pada menadžerske produktivnosti i njihove uspješnosti u radu.

Iako je stres prisutan a gotovo svim zanimanjima, kod menadžera je zastupljen u velikoj mjeri. Zbog dugoročne izloženosti stresu menadžeri zaboravljaju na svoje

tijelo, malo brinu o prehrani i snu, o vlastitom zdravlju, što dovodi do pojave raznih bolesti. Stres kod menadžera je specifičan iz razloga što je prenosiv i velikim dijelom preslikava se na organizacijsku klimu te će rezultirati niskom produktivnošću zaposlenika i odlaskom na bolovanje. Rad pod stresom negativno utječe na produktivnost i manifestira se kroz razne oblike nesposobnosti za rad kao što su odsutnost s posla, fluktuacija zaposlenika ili nesreće na radu.

Apliciranjem antistresnih tehnika razina stresa vrlo brzo opada, povećava se kvaliteta života i otvara novi prostor za kreativno obavljanje radnih zadataka, što dugoročno donosi veću produktivnost za cjelokupnu organizaciju.

2 Uzroci stresa kod menadžera

Proces globalizacije, otvorenost tržišta, sve veća konkurencija i postavljanje visokih kriterija kvalitete dovele su menadžere u poziciju da se stalno bore za kompetitivnu prednost u želji da povećaju profit, a vrlo često i u težnji da ostanu na tržištu i održe proces poslovanja. Da bi to ostvarili potrebno je stalno ulaganje u znanje i razvoj novih vještina kao i sposobnost prilagođavanja različitim izazovima koji dolaze s jedne strane od institucija, a s druge strane iz same organizacije.

Radni dan menadžera često nema određenu satnicu. Razvoj tehnike i tehnologije, modernih računala, pametnih telefona i mailova učinili su menadžera dostupnim 24 sata na dan. Poslovni proces ne odvija se samo u poslovnim prostorima, tvornicama i uredima, već vrlo često menadžeri svoj posao prenose u svoje domove, dnevne boravke i spavaće sobe. Obiteljska druženja često su zasjenjena odgovaranjem na mailove, javljanjem na telefone i razmišljanjem o trenutnim problemima ili o budućim izazovima. Kratko vrijeme odmora, neredoviti obroci, većina bolesti koje se odboljuju u hodu, te vrlo malo vremena u kojem se mogu posvetiti samo sebi, izlažu organizam visokoj razini stresa.

»Psihološki stres je poseban odnos između osobe i okoline, koji osoba procjenjuje kao vrlo zahtjevan, ili kao odnos koji prelazi njezine mogućnosti i ugrožava njezinu dobrobit.« (Lazarus, 2004)

U stresnoj situaciji javlja se osjećaj straha i tjeskobe, zjenice se šire, disanje postaje ubrzano, srce ubrzano kuca i osoba se nalazi u poziciji da bira ponašanje između borbe i bijega.

U svakodnevnoj komunikaciji stres je dobio »jednostavno« značenje i vrlo često služi kao poštapalica u razgovoru bez direktnog osvještavanja procesa koji se događaju u tijelu tijekom stresa. Iako je dostupnost informacija o štetnosti stresa na organizam velika, prvi koraci pri smanjivanju stresa rade se tek onda kada je stres već ostavio znatan negativan učinak na zdravlje čovjeka.

»Radi ilustracije djelovanja stresa na pojedine organske sustave osvrnut ćemo se samo na neke bolesti i poremećaje na koje psihički stres ima značajan utjecaj. Ove se bolesti mogu javiti unutar raznih tjelesnih sustava te ih se tako može razvrstati na bolesti: sustava srca i krvnih žila, probavnog sustava, sustava žlijezda s unutrašnjim izlučivanjem, sustava dišnih organa, sustava organa za kretanje te ostale bolesti i poremećaji.« (Havelka, 1998)

»Kardiolozi Meyer Friedman i Ray Rosenman promatrajući osobine ličnosti bolesnika sa srčano žilnim bolestima utvrdili su da oni imaju neke zajedničke osobine. Tip ponašanja koji su primijetili u bolesnika oboljelih od srčano žilnih bolesti nazvali su tip A ponašanja. Utvrdili su kako osobe A tipa ponašanja vrlo ambiciozne, usmjerene na natjecateljski način života, hiperaktivne, socijabilne i odlikuje ih jaka kontrola vlastitih emocija.« (Havelka, 1998.)

Najviše menadžera pripada tipu A ponašanja što se manifestira kroz težnju za prevlasti nad drugima te izraženoj potrebi da ih drugi cijene, poštuju i slijede njihova pravila.

Organizacija je dinamična cjelina koja se očituje kroz interakciju raznih čimbenika kao što su zaposlenici, menadžment, institucije, socijalno-ekonomsko okruženje i drugi.

Menadžer je osoba koja vodi, usmjerava i organizira poslovni proces. Autokratski stil je stil kojeg menadžeri najčešće prakticiraju u RH, a on dugoročno smanjuje rezultate rada jer negativno djeluje na motivaciju zaposlenika. Opterećenost menadžera utječe na ponašanje zaposlenika i sveukupnu klimu u organizaciji. Stresne situacije kao što su prevelika očekivanja, previše odgovornosti, premorenost na kraju radnog dana i manjak entuzijazma u radu preslikavaju se sa menadžera na zaposlenike i prouzrokuju dugotrajan stres na poslu.

Europska agencija za sigurnost i zdravlje na poslu objavila je kako je oko 50 % bolovanja uzrokovano stresom (Simmons, 1997). Istraživanje Jansena tvrdi da je 80-90 % svih industrijskih nesreća uzrokovano osobnim problemima i nemogućnosti nošenja sa stresom. (Jansen, 1986)

3 Stres i produktivnost

Produktivnost obavljenog posla kroz koju se može pratiti produktivnost menadžera mjeri se kroz ono što je postignuto: zadovoljstvo kupca, uspjeh posla, stvoreni kapital (Schroeder, 1999), ali te zasluge pripadaju produktivnosti rada svih zaposlenika.

»Produktivnost je postala elementaran pojam uspješnosti – kako aktivnosti obaviti što brže uz što manji utrošak vremena.« (Langton, 2006)

Općeniti prikaz mjere produktivnosti rada kroz formulu poprima sljedeći oblik:

$$\text{produktivnost rada} = \frac{\text{input (rad)}}{\text{output}}$$

(Jelavić, Ravlić, i Starčević, 1993), što implicira da dani bolovanja zaposlenika značajno utječu na produktivnost rada, a samim tim i na produktivnost menadžera.

»Stres na radnom mjestu glavni je razlog za odsutnost s posla. Visok primjer bolesti zbog stresa, depresije i tjeskobe prouzrokuje 30,2 izgubljena radna dana.« (Podatak za Veliku Britaniju, University of Sussex, 2008).

Iz HZZO-a su prikazani podaci za odsutnost zaposlenika zbog privremene nesposobnosti za rad, dnevni prosjek, za period od 2012. do 2015. godine u RH.

Tabela 1: Pregled privremene spriječenosti za rad u razdoblju siječanj – prosinac 2012, siječanj prosinac 2013, siječanj - prosinac 2014 i siječanj – prosinac 2015.

<i>Zaposlenici odsutni zbog privremene nesposobnosti za rad (dnevni prosjek)</i>	<i>I. – XII. 2012.</i>	<i>I. – XII. 2013.</i>	<i>I. – XII. 2014.</i>	<i>I. – XII. 2015.</i>
Ukupno	45.735	41.526	39.996	44.390
Na teret poslodavca	20.572	19.159	18.159	20.642
Na teret HZZO-a	25.163	22.367	21.837	23.748

Izvor: HZZO. Spletna stran: <http://www.hzzo.hr> [Citirano 28. 02. 2017].

Dani bolovanja su u direktnoj korelaciji s produktivnosti organizacije – što su dani bolovanja viši smanjuje se produktivnost organizacije.

4 Nove vrijednosti

U moderno vrijeme kada je stres postao ograničavajući faktor u poslovanju polako ali sigurno postavljaju se nove vrijednosti kao temelj zdrave organizacijske kulture koju čine zdravi zaposlenici. Danas se sve više ulaže u osvještavanje pojedinaca da dođu u kontakt sa samim sobom te da postignu balans između svog privatnog i poslovnog života. Osobe se tijekom svog školovanja pripremaju za zanimanja kroz koja će moći izraziti svoju kreativnost, stoga je veoma poželjno da se zaposle u struci koja im to omogućava. Organizacije sve više koriste individualan pristup u biranju zaposlenika kako bi na najadekvatniji način mogli iskoristiti njihova stečena znanja i vještine.

Od današnjeg menadžera ne očekuje se više da bude autoritativan, da sam donosi odluke, već da prakticira disperzirano vodstvo te da prebaci autoritet i odgovornost na svoje suradnike i zaposlenike. To je put kroz koji menadžer s jedne strane gubi direktnu kontrolu, a s druge strane potiče ljudske vrijednosti, ujedinjuje i osnažuje organizaciju.

Postoje razni programi koji omogućuju pripremanje i trening menadžera i ostalih zaposlenika za suočavanje sa stresnim situacijama. Jedna od najpoznatijih tehnika je autogeni trening, vrlo djelotvorna prirodna metoda opuštanja kojom se organizam

oslobađa napetosti i postiže stanje psihičke i fizičke opuštenosti. Priznata je metoda službene medicine i znanstvenim istraživanjem potvrđena je njezina korisnost u prevenciji raznih bolesti nastalih stresom. Primjenjuje se 50 godina u praksi kao metoda očuvanja zdravlja, dostizanja optimalnog energetskog stanja i prevencije stresa. Tu je također i progresivna mišićna relaksacija po Jacobsonu, te individualni terapijski tretmani kroz koje menadžeri stječu bolji uvid u vlastito ponašanje i ponašanje drugih ljudi.

5 Zaključak

Organizacija je dinamična cjelina te odnos raznih čimbenika u organizaciji djeluje i na svaki čimbenik pojedinačno, što implicira da produktivnost menadžera ne ovisi samo od njegovih sposobnosti, znanja i vještina, već iza produktivnog menadžera stoje produktivni zaposlenici.

Vrijeme u kojem živimo nameće novi stil života. Dobar balans između privatnog i poslovnog života postao je ključ uspjeha pojedinca, a dugoročno gledano i cijele organizacije. Ulaganje u ljudski kapital kroz ulaganje u nova znanja i usvajanje novih vještina, kao i ulaganje u zdravlje zaposlenika, investicija je koja donosi mjerljivu i dugoročnu dobit. Usvajanjem znanja antistresnih tehnika i njihovim korištenjem u stresnim situacijama smanjuju se dani privremene nesposobnosti za rad čime se povećava produktivnost organizacije.

Upravo zbog toga bolje je unaprijed usvajati i koristiti antistresne tehnike, nego posljedično rješavati probleme.

LITERATURA

1. Blažinić, B. (2015). Nepravda i bespomoćnost – glavni uzroci stresa i demotivacije. Spletna stran: <http://www.linkedin.com> [Citirano 22. 2. 2017].
2. Havelka, M. (1998). Zdravstvena psihologija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
3. HZZO. Spletna stran: <http://www.hzzo.hr> [Citirano 28. 2. 2017].
4. Jansen, M. (1986). Emotional disorders in the labour force: Prevalence, costs, prevention and rehabilitation. *Internat Labour Rev.*
5. Langton, P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Pearson Education, str. 16–17.
6. Lazarus, R. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*. Zagreb: Naklada Slap.
7. Schroeder, R. G. (1999). *Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Simmons, S. P. in Simmons, J. C. (1997). *Measuring emotional intelligence*. New York: Summit Publishing Group.

Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu

UDK 614.253:613.86

KLJUČNE BESEDE: stres, izgorevanje, medicinske sestre, zdravstveni delavci

POVZETEK - Stres je odziv posameznikovega telesa in misli v obremenjenih okoliščinah. V zadnjih letih je postal človekov največji sovražnik, saj je za stres značilno, da povzroča bolezni, poslabšuje medsebojne odnose in slabša splošno počutje. Prepoznati je treba znake in simptome stresa, dejavnike, ki ga povzročajo, in vedeti, na kakšen način se ga je mogoče obvarovati. Dejavniki stresa so situacije, ki so spremenljive in povzročajo telesni odziv zaradi nenehnega prilagajanja. Poklic medicinske sestre je zahteven in zelo stresen. Splošno znano je, da se ljudje razlikujejo, še bolj pa je to mogoče začititi med zaposlenimi v poklicih, v katerih je treba ljudem neposredno pomagati. Medicinske sestre so večinoma utrujene in preobremenjene od skrbi in usklajevanja poklicnega z zasebnim življenjem. Pozablja se, da je tudi medicinska sestra samo človek. Da bi lahko svoje delo idealno opravljala, je nujno potrebna empatija, ki pa velikokrat vodi v izgorelost.

UDC 614.253:613.86

KEY WORDS: stress, burnout, nurses, healthcare workers

ABSTRACT - Stress is a human mind-body response in demanding circumstances. It is also a body adaptation influenced by individual characteristics and psychological processes. In the past few years, stress has become a modern enemy. Stress typically induces illnesses, deteriorates human relations and worsens general well-being. Recognising its signs and symptoms, knowing its causes and indicators, as well as how to fight stress, is essential. Stress is caused by changing situations that induce physical response due to constant stress adjustment. Registered nurse is one of the most demanding and stressful jobs. Generally, people are different, which can be highly sensed amongst jobs that focus on helping people directly. Nurses are predominantly exhausted, oppressed with concerns and finding balance in their private life. People keep forgetting that nurses are humans too. However, if their work is expected to be done perfectly, empathy is very much a necessity, but it mostly leads to burnout.

1 Uvod

Walter Canon je leta 1932, uporabil izraz »stres«, ko se je ukvarjal z mehanizmom boja in bega. S prva niso vedeli kaj stresni odziv zajema, kasneje so pojasnili, da gre za termin, ki opisuje psihološki, fiziološki ter vedenjski odziv ob grožnji in imajo okoliščine, ki stres sprožijo skupno lastnost (novost, nepredvidljivost) (Sakelšek in Trojar Jan, 2013). Za stres velja, da povzroča bolezni, slabe medsebojne odnose ter splošno slabo počutje. Sodobne znanstvene raziskave so pokazale, da stres ne škodi sam po sebi, temveč škodi prepričanje, da je stres škodljiv. (Sakelšek in Trojar Jan, 2013). Psihična in fizična preobremenjenost, nevarne snovi iz okolja niso edine nevarnosti, s katerimi se sooča medicinska sestra. V primeru, da je medicinska sestra dobro seznanjena in posledično primerno ravna v dani situaciji, se te nevarnosti lahko zmanjšajo. Prav zaradi tega, sta stres in izgorevanje potencialni nevarnosti za zdravje medicinske sestre (Gooding in Magnusson, 2002). »Ko je stresorjev preveč in premalo moči za obvladanje, se pojavi telesna in čustvena izčrpanost, ki vodi do

negativnega odnosa do samega sebe, do lastnega poklica pa tudi do izgube zmožnosti, da bi prisluhnili sočloveku. Ta pojav imenujemo sindrom »burnout« ali sindrom izgorevanje medicinske sestre« (Požarnik, 2002, str. 13). Stres ni sam po sebi škodljiv, vendar, kognitivna ocena vsakega posameznika, njihov pogled in razlaga, dajejo smisel dogodkom in določajo ali dogodke dojemamo kot nevarne ali pozitivne. Osebnost prav tako vpliva na stres posameznika, ker je lahko nekaj za določeno osebo prezahtevno, za drugo pa razburljivo (Jennings, 2008). Med bistvenimi agenci, ki delujejo na organizem, je preobremenjenost z delom, predvsem takrat, ko posameznik meni, da ima na voljo premalo časa, da bi nekaj dokončal, ne želi oziroma ne zna pa narediti površno. Težave se tako lahko pričenejo zaradi neskladja delovnega časa z osebnim življenjem in družino (Plaznik, 2002). Stres je vzburjenost telesa in misli, odziv posameznika v obremenjenih okoliščinah, prilagoditev telesa in duha, na katere vplivajo individualne lastnosti in psihološki procesi (Sakelšek in Trojar Jan, 2013). Kljub temu je bil stres obravnavan kot poklicna nevarnost od sredine leta 1950. V resnici je bil poklicni stres naveden kot pomemben zdravstveni problem. Delovni stres v zdravstveni negi je bil prvič omenjen leta 1960, ko je Menzies opredelila štiri vire anksioznosti med medicinskimi sestrami: oskrba pacientov, odločanje, prevzemanje odgovornosti in spreminjanje. Vloga medicinske sestre je dolgo časa veljala za stresno zaradi fizičnega dela, človeškega trpljenja, delovnika, kadrovanja, in medosebnih odnosov, ki so ključnega pomena za delo medicinske sestre. Od sredine 1980-ih, pa se stres na delovnem mestu medicinskih sester stopnjuje zaradi vse večje uporabe tehnologije, stalnega zviševanja stroškov zdravstvenega varstva in turbulentnega delovnega okolja (Jennings, 2008). Daljše odsotnosti z dela zaradi bolezni povezane s stresom, zgodnje upokojitve ali celo prezgodnje smrti, povzročajo izgube, ker se ne morejo več spoprijemati s pričakovanimi obsežnejšimi zahtevami (Požarnik, 2002). »Burnout« (izgorevanje) sindrom je prvi kot pojav opisal Freudenberg, leta 1974, nato ga je natančneje opredelil Maslach, leta 1982, kateri je opisal, da gre v tem primeru za pojav, čustvene in telesne izčrpanosti, ki vodi do negativnega odnosa do samega sebe pa tudi do izgube možnosti, da bi prisluhnili drugemu sočloveku. Zaradi dolgotrajnih stresov ter samozatajevanja postaja človek, ki je vpet v delo in skrb za druge vse bolj top in čustveno izpraznjen. Poleg omenjenih osebnostnih sprememb pa posledično privede do motenj pri vzpostavljanju stikov z drugimi. Odnos do drugih ljudi, ki potrebujejo pomoč je hladen in mehaničen. V skrajni fazi se pogosto pojavi cinizem in aroganca, zmanjšana je delovna učinkovitost, hitra utrudljivost, naveličanost, neokretnost in raztresenost (Požarnik, 2002). Ponavljajoči se negativni stres vodi v izgorelost. Pri medicinski sestri se pojavi se tudi čustvena utrujenost, za katero je značilno, da pri opravljanju svojega dela ne najde pozitivnih čustev. Medicinska sestra se počuti utesnjeno in iritirano, težave pa se pojavijo pri odzivanju na bolnikove potrebe. Zaradi zmanjšane delovne vneme, pojenja tudi motivacija, zaradi tega postane skrb za pacientke rutinske narave. Izgorelost privede do zmanjšane kritičnega mišljenja, oteženemu reševanju težav in odločanju. Zaradi vseh težav se »izgoreli« pogosto zatekajo k nezdravemu načinu življenja (uživanje alkohola, kajenje, uživanje narkotikov) (Gooding in Magnusson,

2000). Izgorelost je običajno predstavljena kot sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane občutka delovne uspešnosti. V zdravstveni organizaciji, stres na delovnem mestu, lahko povzroči več bolniških odsotnosti in kadrovskih problemov in predstavlja korak nazaj pri kakovosti oskrbe. Zlasti bolnišnice se spopadajo s krizo delovne sile (Jennings, 2008).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti dejavnike, ki vplivajo na doživljanje stresa medicinske sestre.

Cilj raziskave so bili ugotoviti in raziskati:

1. kako pogosto anketirane medicinske sestre doživljajo stres na delovnem mestu,
2. kako pomembno dejavniki vplivajo na doživljanje stresa,
3. na kakšen način se anketirane medicinske sestre sproščajo, kadar so pod stresom.

2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodi dela. Uporabljena je deskriptivno kvantitativna metoda. Za potrebe empiričnega dela so zbrani in analizirani primarni in sekundarni viri. Sekundarni viri so bili zbrani s pomočjo pregleda strokovne literature in bibliografske baze podatkov. Primarni viri (podatki) so bili pridobljeni z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Podatki so statistično obdelani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel.

2.3 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik zaprtega tipa ter 3 sklope po petstopenjskih Likertovi lestvici. Anketirani so odgovarjali na vprašanja, ki so že ponujala odgovore, na vprašanje odprtega tipa pa bodo anketiranci lahko napisali odgovor, ki je morda bolj primeren kot pa že tisti, ki je ponujen. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na demografske podatke anketiranih (spol, starost, stopnja izobrazbe, in delovna doba). Drugi sklop vprašanj se je nanašal na obremenjenost in stres na delovnem mestu.

2.4 Opis vzorca

Spletna anketa, je bila sestavljena v spletnem orodju www.lka.si. Anketa je bila posredovana izrednim študentom Fakulte za zdravstvene vede Novo mesto. Z anketiranjem smo pričeli 6. 11. 2016 in zaključili z 11. 11. 2016. V celotnem procesu zbiranja, obdelave in grafičnega prikaza podatkov bomo upoštevali Kodeks etike medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Preko elektronskih naslovov smo posredovali an-

ketne vprašalnike. Prejeli smo 48 anket, izmed prejetih anket je bilo 17 anketnih vprašalnikov nepravilno izpolnjenih, zato jih nismo upoštevali. Za raziskavo smo obdelali 31 delno izpolnjenih in 28 popolnoma izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Realizacija popolno izpolnjenih vprašalnikov je 58 %. Anketni vprašalniki so bili posredovani študentom prve in druge stopnje Fakultete za zdravstvene vede. V anketi je sodelovalo 31 študentov od tega je bilo 26 (84 %) žensk in 5 (16 %) moških. Med njimi je bilo 18 (58 %) anketiranih starih med 20 in 30 let, 12 (39 %) od 31 do 40 let in 1 (3 %) 41 do 50 let. 21 (68 %) anketiranih ima do 10 let delovne dobe, ostalih 10 (32 %) pa ima 11 do 21 let delovne dobe. Stres na delovnem mestu pogosto doživlja 19 anketiranih (68 %), redko 5 (18 %) in zelo pogosto 4 (14 %). Nihče izmed anketiranih stresa na delovnem mestu ne občuti ali zelo redko. Na vprašanje kako ocenjujejo, ali je delovno mesto medicinske sestre – stresno je 27 anketiranih (87 %) odgovorilo z da, samo 1 (3 %) pa je odgovoril z ne. Omeniti je potrebno, da ne gre za reprezentativen vzorec, zato rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

3 Rezultati

Tabela 1: Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na stres medicinske sestre

	<i>1 - sploh se ne strinjam</i>	<i>2 - se ne strinjam</i>	<i>3 - se ne morem odločiti</i>	<i>4 - se strinjam</i>	<i>5 - se zelo strinjam</i>	<i>Pov.</i>	<i>Standardni odklon</i>
Odgovornost	0 0 %	0 0 %	0 0 %	13 46 %	15 54 %	4,5	0,5
Prevelike zahteve	0 0 %	1 4 %	4 14 %	15 54 %	8 29 %	4,1	0,8
Nerazumevanje s sodelavci	0 0 %	5 18 %	5 18 %	14 50 %	4 14 %	3,6	1,0
Izmensko delo	0 0 %	4 14 %	5 18 %	15 54 %	4 14 %	3,7	0,9
Preobremenjenost	0 0 %	0 0 %	1 4 %	15 54 %	12 43 %	4,4	0,6

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Navprašanje kako odgovornost vpliva na stres kot dejavnik je dobra polovica anketiranih (54 %) odgovorila s se zelo strinjam, glede prevelikih zahtev se je polovica anketiranih opredelila s se strinjam (54 %). Za vsaj 18 anketiranih (64 %) lahko potrdimo, da se s sodelavci razumejo, 5 (18 %) je neodločenih in ostalih 5 (18 %) pa se s sodelavci ne strinja s trditvijo o razumevanju s sodelavci. Kako vpliva izmensko delo na zaposlene se jih skupaj strinja in zelo strinja 19 anketiranih (68 %), 5 je neodločenih in 4 anketirani so mnenja, da ta dejavnik ne vpliva na doživljanje stresa pri medicinskih sestrah. Skoraj vsi anketiranih pa so mnenja 27 (97 %), da so pri delu preobremenjeni.

Tabela 2: Zadovoljstvo na delovnem mestu

	1 - zelo slabo	2 - slabo	3 - neodločen	4 - dobro	5 - zelo dobro	Pov.	Standardni odklon
Medsebojni odnosi	1 4 %	2 7 %	4 14 %	15 54 %	6 21 %	3,8	1,0
Delovni čas	0 0 %	5 18 %	5 18 %	12 43 %	6 21 %	3,7	1,0
Narava dela	0 0 %	0 0 %	7 25 %	17 61 %	4 28 %	3,9	0,6
Koriščenje letnega dopusta	2 7 %	1 4 %	5 18 %	17 61 %	3 11 %	3,6	1,0
Možnost nadomeščanja v primeru odsotnosti	3 11 %	6 21 %	5 18 %	11 39 %	3 11 %	3,2	1,2

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz tabele je razvidno, da je večina anketiranih zadovoljna z medsebojnimi odnosi. 15 anketiranih (54 %) je mnenja, da se razumejo dobro, zelo dobro pa se razume 21 % anketiranih (6). Urnik in delovni čas je bil v 43 % odločen kot dober, 21 % pa kot zelo dober. 89 % anketiranih jih je ocenilo, da so dobro oz. zelo dobro zadovoljni z zadovoljstvom glede narave dela. Kar se tiče letnega dopusta zadovoljnih z dobro 61 %, z zelo dobro 11 %, 18 % je neodločenih, 11 % pa ni zadovoljnih.

Tabela 3: Težave zaradi stresnih situacij na delovnem mestu

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Pogosto	Zelo pogosto	Pov.	Standardni odklon
Želodčne težave	5 18 %	5 18 %	9 32 %	7 25 %	2 7 %	2,9	1,2
Težave s prebavo	4 14 %	7 25 %	11 39 %	5 18 %	1 4 %	2,7	1,0
Glavoboli	0 0 %	10 36 %	7 25 %	7 25 %	4 14 %	3,2	1,1
Tesnoba	4 14 %	8 29 %	6 21 %	8 29 %	2 7 %	2,9	1,2
Anksioznost	8 29 %	7 25 %	6 21 %	5 18 %	2 7 %	2,5	1,3
Slabost, bruhanje	13 46 %	10 36 %	3 11 %	2 7 %	0 0 %	1,8	0,9
Nespečnost	0 0 %	11 39 %	10 36 %	4 14 %	3 11 %	3,0	1,0
Neustrezno prehranjevanje	1 4 %	7 25 %	2 7 %	9 32 %	9 32 %	3,6	1,3

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz tabele je mogoče razbrati, da se pri anketiranih želodčne težave pojavijo 32 % redko in pri 25 % pogosto. Težave s prebavo ima redko 39 %, 25 % pa se jih srečuje

zelo redko. Vsi anketirani so odgovorili, da so se zaradi stresnih situacij že srečali na delovnem mestu. Glavobol se pri 36 % zelo redko, 25 % pojavlja pogosto, 25 % redko in pri 4 % zelo pogosto. S tesnobo se anketirani zelo redko in pogosto srečajo v 29 %, 21 % tesnobo občuti redko. Stresne situacije, katere privedejo do občutka anksioznosti je 29 % ne občuti zelo redko pa 25 %. 46 % anketiranih ni še nikoli bruhalo ali občutilo slabost zaradi službenih težav. Z nespečnostjo se zelo redko srečuje 39 %, redko pa 36 %. Zaradi službenih težav se neustrezno prehranjuje zelo pogosto 32 %, pogosto 32 % in 25 % zelo redko.

4 Razprava

V prispevku smo ugotavljali kako vpliva doživljanje stresa na delovnem mestu. Osredotočili smo se na izredne študente Fakultete za zdravstvene vede Novo mesto. Na vprašanje kako pogosto doživljajo izredni študenti stres na delovnem mestu jih je največ (61 % kar predstavlja 19 anketiranih) odgovorilo kot, da doživljajo stres pogosto, 5 jih je odgovorilo, da stres doživljajo redko in 4 (13 % so odgovorili, da stres doživljajo zelo pogosto. Odgovora zelo redko in nikoli ne doživljam stres na delovnem mestu, ni izbral nihče. Raziskava je pokazala, da je vsak izmed anketiranih že kdaj doživel stres na delovnem mestu. Poklic medicinske sestre zaseda visoko mesto na lestvici stresnih poklicev. Stresi v življenju zdravstvenih delavcev so zelo pogosti. Medicinska sestra bi morala vedeti, kaj ljudje pričakujejo od nje. Komunikacija v vse smeri bi morala biti jasna in prosta in bi morala omogočati zavest, da izvaja stvari, ki veljajo v skladu z njeno presojo. Če je medicinska sestra usposobljena kar se tiče dobre komunikacije, ji je tako lahko prihranjena marsikatera stiska (Požarnik, 2002). Izmed raziskave je mogoče tudi razbrati, da se večin anketiranih izrednih študentov Fakultete za zdravstvene vede Novo mesto strinja, da je poklic, katerega so si izbrali stresen za kar 87 %, preostali delež 3 % pa meni, da ni.

Iz raziskave smo ugotovili, da se anketirani zaradi stresa pogosto (32 %) ali zelo pogosto (32 %) nepravilno prehranjujejo. Kar se tiče želodčnih težav, se pri 25 % pojavijo pogosto in pri 32 % pojavijo redko. Težave s prebavo navaja 39 % anketiranih, ki pa se pojavijo redko, 25 % pa zelo redko. Tesnoba se v 29 % pojavlja zelo redko in v enakem deležu (29 %) pa zelo redko. Kar se tiče anksioznosti je pogosta v 18 %, redko 21 %, zelo redko 25 % in nikoli 29 %. Slabosti in bruhanja ne navaja 46 %, zelo redko pa se pojavi pri 36 %, nihče ni navedel, da bi se ta občutek dogajal zelo pogosto. Zelo redko za nespečnostjo občuti 39 % in 36 % redko. V anketi se glede na stresne situacije zdravstvene težave glede na posameznika razlikujejo. Kot zanimivost lahko potrdimo, da je vsakdo izmed anketiranih že kdaj zaradi kakršnih težav povezanih delovnim mesto slabše spal, glede slabosti in bruhanja pa lahko rečemo, da se pri nobenem od anketiranih ne pojavlja zelo pogosto. Plaznik (2002) opisuje znake stresa, kateri se pri posamezniku kažejo na štiri načine kot duševni (pogosti glavoboli, šumenje in brnenje v ušesih, negotovost in nezanesljivost) in telesni znaki (zbadajoča bolečina v zatilju, tremor rok, lovljenje sape, krči v udih,

diareja, slabša gibljivost prstov) ter medsebojni odnosi (obdajanje težavnih sodelavcev, v življenju se samo dela in spi, občutek, da ni pravih prijateljev ter stalno razmišljanje o težavah) in čustveno področje (apatija, razdražljivost, obup, tesnoba, nemo in neustreznost). Opisane situacije so nezdrave, in če te trajajo predolgo oziroma se pogosteje pojavljajo, jih je potrebno ustrezno obravnavati in poiskati tudi pravo strokovno pomoč. Situacije, katere lahko privedejo do takšnih znakov/simptomov je potrebno prepoznati, jih preprečiti, če je mogoče se jim izogniti oziroma jih premagati, saj le tako lahko preprečimo negativne učinke stresa (Plaznik, 2002). Fiziološki odziv telesa pomeni odziv simpatičnega živčnega sistema, ki nadledvično žlezo spodbudi, da izraziteje izloča različne stresne hormone, od vseh bolj poznana adrenalin in kortizol. Ti hormoni povzročijo hitrejše bitje srca, izrazitejše potenje, slabšo zavestno kontrolo delovanja, zmanjšanje pozornosti, hitrejšo dihanje, mišično napetost, suho grlo in podobno. Ti mehanizmi telesa služijo svojemu namenu in sprožijo pripravljenost telesa na akcijo (Sakelšek in Trojar Jan, 2013).

Glede odgovornosti se vsi anketirani strinjajo ali zelo strinjajo, da je to eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na delo medicinske sestre. Kar se tiče prevelikih zahtev so mnenja deljena, spet največ pa se jih strinja 54 % in zelo strinja 29 %. Ostali anketiranci, so neodločeni (15 %), samo eden anketiranec pa se ne strinja, da so zahteve za delo medicinske sestre prevelike. 83 % anketiranih se strinja oz. zelo strinja, da so medsebojni odnosi s sodelavci pomemben dejavnik. Glede na to, ali izmensko delo vpliva na pomembnost dejavnikov, se strinja oz. zelo strinja 68 % anketiranih, preostali (32 %) pa se ne morejo odločiti ali pa se ne strinjajo. Kar se tiče preobremenjenosti se jih vsaj 54 % strinja in 43 % zelo strinja, da tudi ta dejavnik vpliva na stres medicinske sestre. Na raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo, da so odgovornost, prevelike zahteve in preobremenjenost eni izmed ključnih dejavnikov, za katere se anketirani strinjajo oz. zelo strinjajo, da vplivajo na doživljanje stresa na delovnem mestu. Med splošnimi stresi so najpogosteje na prvem mestu obremenitve, dežurstva, izjemna odgovornost pri delu, pomanjkanje časa, da bi opustili delo in se odpočili. Obremenjujejo jih tudi delovni pogoji, pomanjkanje osebja, in velika odgovornost ob nizkih osebnih dohodkih. Velik problem za nastajanje stresa je usklajevanje zahtev delovnega mesta, ki se križa z njihovim zasebnim življenjem. Številni konflikti nastanejo zaradi kroničnega pomanjkanja medicinskih sester (Požarnik, 2002). Dejavniki stresa so sprejemljive situacije, ki povzročijo telesni odziv stresnega prilagajanja. Pod omenjeno je mogoče šteti neugodno spremembo v službi (sprememba delovnega mesta) ali novo diagnosticirano bolezen lahko pa tudi preprosta sprememba okoliščine kot na primer računalniška zagata v službi ali prometni zastoj (Carnegie, 2012). Delo, katero posameznik opravlja, je eden izmed močnejših dejavnikov, ki pogojuje življenje v aktivni dobi. Predpogoj, za ureditev delovnega življenja je sposobnost, da delovne pogoje razumemo in nadziramo. Zdravstveni delavci se neizogibno srečujejo s problemi s strani sociale, psihologije in ne nazadnje iz zdravstva. Pacienti se vsakodnevno soočajo z bolečino, trpljenjem in smrtjo. Z vsemi posledicami pa se srečuje tudi medicinska sestra. Raziskave so pokazale, da so medicinske sestre v višji skupini kar se tiče od povprečne umrljivosti (Gooding

in Magnusson, 2000). Požarnik (2002), je mnenja, da se posledice stresa kažejo na različne načine: da medicinske sestre bolj zbolevajo in s tem izostajajo od dela, da se medicinske sestre pogosteje srečujejo s sindromom izgorevanja, da se mednje širi nezadovoljstvo, da so nezadovoljni bolniki in svojci, da se medicinske sestre predajajo škodljivim razvadam ter, da se med različnimi profili v zdravstvu pojavljajo neprimerni odnosi.

Na vprašanje kako medicinske sestre premagujejo stres, stresne situacije, sta bili najvišji frekvenci (20–30 %) pri odgovoru, da se sproščajo s počivanjem ter druženju s prijatelji, telesno aktivnost (hoja, tek, kolesarjenje, itd.) je izbralo 19 (29 %) anketiranih, preostali pa so izbrali jogo in meditacijo, pod drugo: glasba in knjige ter uživanje pomirjeval. Menimo, da je zaradi vsakodnevnega doživljanja stresa potrebno sproščanje negativne energije. Določene sprošča počitek, druge telesna aktivnost. Če posameznik prepozna svoje potrebe in jih zna zadovoljiti, je tako bolj zadovoljen in posledično bolj sproščen.

V prvi fazi izgorevanja je prognoza še zelo dobra. Če posameznik vidi, kaj jo je privedlo tako daleč, lahko prevzame krmilo v svoje roke. Ne potrebuje vedno tujo pomoč, pomaga si lahko z lastnimi močmi. V drugi fazi se izčrpanost pojavlja pogosteje, traja daljši čas in je močnejša. Zaradi oslabljenih telesnih in umskih sposobnosti, se pojavljajo simptomi, ki se razlikujejo glede na posameznika. V tej fazi je posameznik nemočen, potrebna je pomoč od nekoga bližnjega (partner, dobri prijatelj, brat/sestra, osebni zdravnik, duhovni oskrbnik ali coach). V tretji fazi je potrebna strokovna pomoč. Potrebni so zdravniki, psihologi, izkušeni svetovalci. Običajno ambulantno zdravljenje ni zadostno, potrebno je stacionarno zdravljenje na kliniki za izgorele (Schmiedel, 2011). Dnevno se srečujemo z različnimi tegobami, vendar nam nekaj napetosti pripomore, da se lahko v življenju proti vsem spopademo. Vsak posameznik zase najbolje ve, kdaj je stresa preveč, premalo ali ravno prav. Strokovnjaki poučujejo, na kaj mora biti posameznik, ki je pod stresom pozoren, da lahko v primeru težav, prepozna stresorje, jih premaga in tako pravočasno prepreči negativne učinke (Požarnik, 2002).

Kotže opisano, stresni nujno nekaj slabega. Stres nas lahko pozitivno motivira tako doma kot v službi, da dosežemo naprvi pogled nedosegljive rezultate. Najbolj zaskrbljujoč stres je tisti, ki postane neobvladljiv in ki ima posledično spremembe tako telesne kot duševne (Carnegie, 2012). Kavšek in Klemenčič (2009) navajata nekaj priporočil proti stresu: uživanje uravnotežene zdrave prehrane, izbira telesne dejavnosti, ki je z veseljem izvajana, usklajevanje dela in zabave, zagotovitev dnevno zdrave količine spanca, sprostitev in mirno dihanje, izogibanje nezdravih (kajenje, uživanje alkohola, pretirano uživanje kave/ kofeina) življenjskih navad. Na srečo je mogoče večino stresnih situacij rešiti z enim od protistresnih situacij ki so: samodisciplina (meditacija, molitev), skrb zase (zdrav življenjski slog), sprostitev (obujanje spominov, prijetne misli), telovadba (fizična in psihična aktivnost – dihalne vaje), smisel za humor (humoristične knjige, filmi), pomoč s strani drugih (svojci, prijatelji, strokovnjaki, terapeuti) (Carnegie, 2012).

Vsak posameznik se bi moral ukvarjati z več dejavnostmi, katera bi mu pomagala, da bi se sprostil ali se primernejše lotil dela, ko je pod pritiskom. Že nekaj sproščenihi trenutkih lahko prežene stres v tolikšni meri, da se delo izvaja bolj primerno (Carnegie, 2012). »Za preprečevanje ali zmanjševanje stresa je zelo pomembno, da medicinska sestra točno ve, kaj njen nadrejeni misli o njej oziroma kako vrednoti njeno delo. Zelo pomembna je še njena sposobnost predvidevanja, kakšne bodo reakcije nadrejenih v različnih situacijah. To je problem medsebojnega prepoznavanja in upoštevanja. Medicinska sestra, ki ima nenehno drugačne zamisli od nadrejenih in ki ne more sprejeti stališč svojih podrejenih, bo kmalu povsem odpovedala pri svojem delu, saj se bodo stresi na delovnem mestu iz dneva v dan samo stopnjevali. Številni konflikti nastanejo zaradi kroničnega pomanjkanja medicinskih sester. Tako se od njih zahteva, da podaljšajo svoj delovni dan ali nadomestijo odsotno sodelavko. Poseben dejavnik tveganja je še zaprtost med štiri stene, rutina in anonimnost, brez možnosti strokovne in osebne rasti« (Požarnik, 2002, str. 14).

Na vprašanje kako vpliva stres na zasebno življenje, je večina (87 %) anketiranihi medicinskihi sester odgovorila, da negativno. Eden izmed anketiranihi pa je odgovoril, da pozitivno. Carnegie (2012) navaja tri različne oblike stresa: evstres/pozitiven stres, distress/negativen stres in hiperstres. Evstres spodbuja motivacijo in poskrbi, da je posameznik bolj učinkovit. Distres je destruktiven, katerega ni mogoče popolnoma nadzorovati. Hiperstres pa je konstanten negativen stres, ki privede do izgorelosti. Jennings, (2008) navaja, da lahko stres izhaja iz kombinacije odgovornosti na delovnem mestu ter odnosov med partnerjema in otroci. Vplivi na stres medicinskihi sester na delovnem mestu in stres doma so bili pogosto preučevani. Pa vendar, stres, ki izhaja od doma je lahko zelo pomemben pri delu v zdravstveni negi, zlasti pri ženskah. Ženske so razpete med več vlogami vključno z vlogo v družini, kjer imajo običajno veliko odgovornost. Medsebojni odnosi so tisti, od katerih je odvisno kakšno je delovno okolje. Ženske, ki so bolj obremenjene doma in v službi, so bolj izpostavljene in v večji nevarnosti, da občutijo stres. Večinoma pacienti v večji meri pričakujejo, da so ženske od moških bolj sočutne, razumevajoče in dovtetne (Gooding in Magnusson, 2000). Ženske so v večji meri dosegle enakopravnost, tako rekoč naj nebi bilo poklica ali delovnega mesta, ki ga ne bi mogle zasesti. Običajno se od žensk pričakuje več kot od moških. Ženske, ki so poklicno uspešne in še dobre matere, izjemne gospodinje in ljubeče partnerice – vsi ti dejavniki povečujejo nevarnost, ki jih lahko privede do izgorelosti (Schmiedel, 2011).

5 Zaključek

Poklic medicinske sestre je danes eden izmed bolj stresnih poklicev. Na svojem področju je pomembno kontinuirano izobraževanje, izpopolnjevanje kar pa velikokrat vpliva tudi na družino in medsebojne odnose. Neugodni pogoji in preobremenjenost sta dva pomembnejša dejavnika, ki vplivata na kakovost dela. Odgovorili smo, na vsa raziskovalna vprašanja. Potrdimo lahko, da je poklic medicinske sestre, poklic,

kjer so zaposleni bolj pod stresom kot pri ostalih poklicih, čeprav so osebnostne lastnosti, kako nek problem dojemamo ključnega pomena. Za lažje obvladovanje stresnih situacij, je pomembno, da vsak posameznik pravočasno dejavnike, simptome in znake prepozna, saj le na tak način omogoči, da se bo v življenju lažje spopadal, z vsemi neprijetnimi situacijami. Menimo, da je pozitivno sprejemanje vsakodnevnih situacij bistveno lažje, kot pa če v vsaki stvari iščemo nekaj negativnega. Psihologi pogosto menijo, da če smo dobre volje, bodo tudi ljudje okoli nas zadovoljni, kadar smo depresivni se nam zdi, da so tudi ostali čemerni in nezadovoljni. V vsakem dnevu se nam dogajajo lepe stvari, če jih le znamo videti. Iz raziskave je mogoče zaključiti, da je v današnjem svetu stres pogosto prisoten pri delu medicinske sestre. Kako pa ga doživljamo pa je odvisno od posameznika. Lahko rečemo, da so ženske zaradi pričakovanj ostalih v družbi dolžne uskladiti tako službene kot družinske zadeve. V raziskavah je dokazano, da so medicinske sestre bolj empatične, zaradi materinskega čuta in podzavestni skrbi, ki jim je bila »dana«. Še tako izjemna medicinska sestra nam ne more spremeniti življenja, lahko pa nas pri težavah usmerja in nam nudi oporo, takrat ko je ta potrebna. Redna telesna aktivnost ne predstavlja samo zdravega načina življenja, pač pa telo sproščaš. Občasno je potrebno svoje otežene skrbi preusmeriti v nekaj pozitivnega (za vsakogar nekaj drugega), kar posameznika sprošča in le tako, lahko funkcionira v tem hitrem načinu življenja.

LITERATURA

1. Carnegie, D. (2012). Premagajte skrbi in stres. Tržič: Učila Internacional.
2. Gooding, S. in Magusson, A. (2000). Varovanje zdravja negovalnega tima in varnost pri delu. Maribor: Kolaborativni center SZO za primarno zdravstveno nego.
3. Jennings, M. B. (2008). Work Stress and Burnout Among Nurses. Spletna stran: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2668/>.
4. Kavšek, K. in Klemenčič, M. (2009). Stres v zdravstvu na delovnem mestu. V: Božjak, M. (ur.). Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 21–26.
5. Plaznik, M. (2002). Psihična in fizična obremenjenost operacijske medicinske sestre. V: Rebernik Milič, M. (ur.). Kakovost medoperacijske zdravstvene nege danes za jutri: zbornik XIII. Ljubljana: Sekcija operacijskih medicinskih sester Slovenije, str. 6–11.
6. Požarnik, T. (2002). Prisotnost sindrome »burnout« med operacijskimi medicinskimi sestrami. V: Rebernik Milič, M. (ur.). Kakovost medoperacijske zdravstvene nege danes za jutri: zbornik XIII. Ljubljana: Sekcija operacijskih medicinskih sester Slovenije, str. 12–18.
7. Sakelšek, T. in Trojar Jan, T. (2013). Stres – naš zaveznik ali sovražnik. Human Resource Management magazine, 11, št. 56, str. 49–52.
8. Schmiedel, V. (2011). Izgorelost burnout. Ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo. Maribor: Mettis bukvarna.

Povezava med gospodarsko in akademsko sfero

UDK 378:338+001.895

KLJUČNE BESEDE: sodelovanje, visoko šolstvo, gospodarstvo, inovacije, projekti

POVZETEK - Povezovanje, sodelovanje ter iskanje skupnih izzivov gospodarstva in akademske sfere je nujno za razvoj inovacij, ki omogočajo razvoj, gospodarsko rast in mednarodno prepoznavnost gospodarstva ter njegovo konkurenčnost. Namen prispevka je raziskati sodelovanje med akademskim okoljem in realnim gospodarstvom, ki poteka v okviru projekta »Po kreativni poti do znanja«. V projektu študenti v sodelovanju z gospodarstvom, skladno s pogoji javnega razpisa in naravo problema, razvijajo idejne rešitve, ki potencialno vodijo do novega izdelka oz. storitve ali k uvajanju novih oz. izboljšanih delovnih procesov. Predstavimo primere prenosa v procesu študija pridobljenega teoretičnega znanja študentov v neposredno delovno okolje z razvojem inovativne storitve oz. inovacije. V rezultatih predstavimo rešitve, ki so jih interdisciplinarni študentski timi iskali s pomočjo pedagoških mentorjev z Visokošolskega središča Novo mesto ter delovnih mentorjev iz podjetij in organizacij. Poleg multiplikativnih učinkov v obliki konkretnih rešitev za gospodarstvo je zelo pomemben obojestranski prenos znanja, večja zaposljivosti študentov zaradi pridobljenih izkušenj in kompetenc ter dejansko realizirane zaposlitve študentov.

UDC 378:338+001.895

KEY WORDS: cooperation, higher education, economy, innovations, projects

ABSTRACT - Integration, cooperation, and seeking common challenges of the economic and academic sphere, is essential for the development of innovations that enable development, growth and international recognition of the economy and its competitiveness. The purpose of this paper is to explore the cooperation between academic environment and the real economy in the framework of the project "Creative path to knowledge". In accordance with the terms of the public tender, and the nature of the problem, students cooperate with economy by developing conceptual solutions, which potentially lead to a new product, service, or to introduce new or improved business processes. We present the case of transferring theoretical knowledge of students into the immediate work environment by developing innovative services / innovations. The results are the solutions of interdisciplinary student teams which were found with the help of teaching mentors from Higher Education Centre Novo mesto and business mentors from businesses and organisations. In addition to the multiplier effects in the form of concrete solutions for the economy, we stress the importance of mutual knowledge transfer, increase in the employability of students due to the gained experience and competencies, as well as directly realised students' employment.

1 Uvod

V razvitih državah se od devetdesetih let 20. stoletja uveljavljajo znanstvena spoznanja o inovacijski dejavnosti kot dejavniku konkurenčnosti nacionalnega inovacijskega sistema (NIS). NIS, ki ga je definiral OECD vključuje veliko različnih akterjev, ki v medsebojnem sodelovanju ali posamič prispevajo k razvoju novih tehnologij in inovacij v storitvah ter netehnoloških inovacijah v celotnem gospodarstvu. V najbolj inovativnih državah na svetu razvijajo produktne, procesne in organizacijske ter predvsem inovacije v storitvah. V Slovenski strategiji pametne specializacije poudarijo, da je zelo pomembno povezovanje z ostalimi sektorji gospodarstva in tudi s kulturnim in kreativnim sektorjem. Povezovanje med različnimi akterji predstavlja gonilo inovacij predvsem za tiste gospodarske panoge, kjer so investicije v raziskave

in razvoj nizke (Slovenska strategija pametne specializacij-S4, 2015). V poročilu Evropske komisije (2013b, str. 1) poudarijo, da so gonilo rasti inovacij v EU mala in srednje velika podjetja (MSP) in trženje inovacij ter odlični raziskovalni sistemi. V okviru Evropskega okvirnega programa Obzorja 2020 je cilj doseči 20 % udeležbo s strani malih in srednje velikih podjetij (MSP) in tako dvigniti njihovo konkurenčnost. V programu bodo v celotnem obdobju namenili široko podporo za inovacije v MSP, saj v programu prepoznajo, da imajo velik inovacijski potencial, so prilagodljiva, tako da lahko revolucionarne tehnološke preboje ter inovacije na področju storitev prenesejo na trg (Horizon, 2020).

Inovacije so zelo pomembne za konkurenčnost podjetij in gospodarstva, saj prispevajo k gospodarski rasti (Karasek in Dermol, 2015). Pri Evropski komisiji deluje tako imenovana Unija inovacij, ki izvaja pregled kazalnikov, pomembnih za inovacije in s tem spremlja gospodarski razvoj držav znotraj Evropske unije (EU).

Evropska komisija med komponente kazalnika inovacij uvršča komponento, konkurenčnost blaga in storitev, ki zahteva veliko znanja. Poudarijo, da ta komponenta odraža na inovacijah temelječo zmožnost dobro delujočega gospodarstva, da izvažata inovativne izdelke in sodeluje v globalni vrednostni verigi. Ta komponenta vključuje v skupni trgovinski bilanci tudi prispevek storitev (Evropska komisija, 2013a, str. 4). Mednarodne primerjave (European Innovation Scoreboard, 2009) kažejo, da Slovenija zelo zaostaja po kazalnikih rasti inovativnih podjetij, zlasti v storitvah (72 % povprečja EU). Likar v rezultatih raziskave (2011) navaja, da dosegajo slovenska podjetja v storitvenem sektorju le nizek delež prihodkov z inovacijami proizvodov. Ti prihodki predstavljajo le 8,3 % celotnih prihodkov.

2 Povezovanje izobraževalne sfere in gospodarstva

Vsem globalnim spremembam mora slediti tudi visokošolsko izobraževanje z novimi oblikami, strategijami in procesi poučevanja, z namenom posredovati kakovostna znanja. Spremembe procesa, ki »prinašajo kakovostna nova znanja« vključujejo mednarodne in globalne razsežnosti izobraževanja, multi- in interdisciplinarnost, kurikularne spremembe, spodbujanje krepitve sodelovanja in povezovanja visokošolskega sistema z okoljem, vključenost študentov v delovno okolje ... Sledenje omenjenim spremembam spodbuja tudi novi okvirni program Evropske unije za raziskave in inovacije Obzorje 2020 (Horizon, 2020), ki predvideva izboljšanje komercializacije znanja, internacionalizacijo in raziskovalno kakovost.

Pridobitev znanj in izkušenj za uspešen prehod iz izobraževalnega sistema v delovno okolje v Sloveniji izvajamo s podporo Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport tudi s podpornim ukrepom v obliki projektov imenovanih »Po kreativni poti do praktičnega znanja« (PKP). V okviru prvih dveh razpisov preko Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije je bilo v ta namen namenjenih 8,3 milijona evrov. Prof. dr. Zoran Ren iz Univerze v Mariboru je na

9. Slovenskem forumu inovacij opisal te aktivnosti kot »prvi ukrep države, ki daje prave učinke« (Rajšelj in Čeh, 2015). Glede povezovanja izobraževalne sfere in gospodarstva je dr. Maja Makovec Brenčič poudarila pomen projektov, kjer se študenti soočijo z realnimi situacijami z naslednjimi besedami »Razvijanje ustvarjalnosti ob soočanju s konkretnimi izzivi, s katerimi se srečujejo podjetja, študentom omogoča pridobivanje dodatnih kompetenc, vpogled v realna delovna okolja ter nadgradnjo pridobljenega znanja. Tovrstni projekti so izjemno dobrodošli tudi kot priložnost za trajnejše povezovanje in sodelovanje pedagoških mentorjev ter raziskovalcev s podjetji, kar je dobro poganjalo novih idej in kreativnih sodelovanj. Na takšen način se mladi tudi bolj zavedajo pomena svojega kariernega razvoja in se soočajo z dejanskimi potrebami na trgu.« (Rajšelj in Čeh, 2015).

Sodobni koncept povezovanja, upravljanja med akademijo – študenti – podjetji in vključitvijo akademije-industrije v inovacijski proces izvaja tudi Visokošolsko središče Novo mesto z vključitvijo v projekte imenovane »Po kreativni poti do praktičnega znanja« (PKP), kar opisujemo v nadaljevanju. Prednosti, ki jih prinaša omenjen koncept opisuje študija primera predstavljena v monografiji Sandwich management (Gričar in sod. 2016).

Rezultati projektov izvedenih na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko v Novem mestu (FUPI) v okviru javnega razpisa PKP so vidni v izvedenih rešitvah. Študenti so z uporabo inovativnega, problemskega in skupinskega pristopa k reševanju praktičnih problemov razvijali kompetence, pridobivali praktično znanje ter izkušnje, in sicer z v neposrednem partnerstvu akademije z gospodarstvom.

3 Inovativni projekti PKP

Z razpisom PKP se prvenstveno spodbuja razvoj kompetenc pri študentih, ki se želijo poleg rednih študijskih obveznosti vključiti v »majhne raziskovalne projekte«, kjer lahko iščejo kreativne in inovativne rešitve za praktične izzive v gospodarstvu. Pri tem jim pomagajo delovni in pedagoški mentorji, ki jim nudijo strokovno podporo pri izvajanju projekta (Rajšelj in Čeh, 2015). V projekte so vključeni študenti najrazličnejših študijskih smeri.

Interdisciplinarna narava večine projektov prispeva k mreženju študentov različnih strok. Na takšen način se vrši prenos znanja med študenti, hkrati pa z izvedenim delom pridobivajo tako generične kot tudi poklicno specifične kompetence, ki so iskane v gospodarstvu. Projekti se izvajajo v različnih okoljih, kjer študenti pod strokovnim vodstvom mentorjev iščejo konkretne rešitve za optimiziranje poslovnih in delovnih procesov, večanje produktivnosti, raziskovanje tržišča ... do razvoja prototipov, ki jih bodo podjetja z nadgradnjo ponudila trgu (Rajšelj in Čeh, 2015).

Rezultati izvedenih aktivnosti v okviru 1. razpisa projektov PKP so vidni v multiplikativnih učinkih. Podane so rešitve v obliki odgovorov na najmanj 206 izzivov go-

spodarstva in hkrati je »1.320 kompetentnih študentov«, rezultat pa so tudi dejansko realizirane zaposlitve nekaterih v projekte vključenih študentov. Z 2. razpisom je bilo izbranih 246 projektov, v okviru katerih je pridobivalo praktične izkušnje več kot 2.000 študentov na področju tehnike in naravoslovja in tudi na področjih družbenih in socialnih inovacij, ki prispevajo k družbenemu napredku (Rajšelj in Čeh, 2015).

Namen izvajanja projektov je bil z uporabo inovativnega, problemskega in skupinskega pristopa rešiti praktične probleme, podpreti razvoj kompetenc, pridobivanje praktičnega znanja ter izkušenj študentov, in sicer z vključitvijo v projekte, kjer kot dopolnitev rednega učnega procesa študenti razvijajo inovativnost, kreativno razmišljanje ter druge kompetence, ki jim bodo omogočile lažji prehod iz izobraževanja v zaposlitev.

Multiplikativni učinki programa so vidni v obliki večanja zaposljivosti študentov zaradi pridobljenih izkušenj in kompetenc, dejansko realizirane zaposlitve študentov, podane so konkretne rešitve za gospodarstvo, posodabljanje vsebin v učnih študijskih programih, novi pristop k zaposlovanju mladih v podjetjih, študenti po zaključku projekta ohranjajo vez s podjetji (kadrovska štipendija, študentsko delo, diplomsko/magistrsko delo), načrtovanje dolgoročnega sodelovanja visokošolskih zavodov z gospodarstvom in obojestranski prenos znanja (Rajšelj in Čeh, 2015).

4 Inovativni projekti PKP na FUPI

V obdobju od leta 2014 do marca 2017 smo na FUPI pristopili k izvajanju tirpartitnih projektov PKP, ki jih je razpisal Javni sklad RS (tabela 1). Projekti, ki so bili prijavljeni pod mentorstvom pedagoških mentorjev dr. Barbare Rodica in dr. Sergeja Gričarja, so se izvajali šest mesecev, z izjemo projekta IHV, ki je potekal pet mesecev. V projektih je leta 2015 sodeloval kot pedagoški mentor tudi dr. Franci avsec. V projektih je sodelovalo od najmanj pet do deset študentov različnih programov, iz različnih fakultet.

V okviru prvega razpisa so študenti pod vodstvom mentorjev izdelali rešitev oziroma mobilno aplikacijo za naročanje storitev in receptov/standardov za sendviče, v okviru drugega razpisa pa so izvedli tri projekte. TransCost je aplikacija za izračunavanje stroškov za potrebe malih in srednjih prevoznih podjetij, H4U spletni portal za pregled zdravilnih zelišč in receptov za pripravke, E_PA pa elektronski priručnik za alergene. IHV je zadnji v vrsti uspešnih projektov, ki so ga člani multidisciplinarnega projekta uspešno »predali v uporabo« gospodarstvu (Šerbec Turk, 2017).

Tabela 1: Projekti PKP

<i>Ime PKP projekta / Leto izvajanja PKP projekta</i>	<i>Akronim</i>	<i>Podjetja /organizacije - delovni mentorji</i>	<i>Število študentov</i>
Razviti mobilno aplikacijo naroči storitev in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo / 2014	Sandwich	Repa. si: Gašper Repanšek	5
Aplikacija za izračun/ optimizacijo stroškov transporta za MSP / 2015	TransCost	Idearna: Klemen Tavželj Vigros: Mateja Jerebic-Marinič	7
E-priročnik za alergene v jedeh po (novi) uredbi EU 1169/2011 / 2015	E_PA	Repa. si: Gašper Repanšek Stor: Savič Dorian	10
Spletna aplikacija za prepoznavanje pomena zelišč / 2015	H4U	Idearna: Klemen Tavželj Vigros: Mateja Jerebic-Marinič	10
Izračun hranilne vrednosti / 2016-2017	IHV	SiCann: Gašper Repanšek OOZ NM: Breda Koncilja	8

Vir: Gričar, S. et al. (2014-2016). Zaključna poročila o rezultatih raziskav. Novo mesto: OOOZ NM - Območna obrtno-podjetniška zbornica Novo mesto.

Kompetence, znanja in veščine, ki jih študenti pridobijo z vključitvijo v projekt so: uvajanje novosti s področja informacijsko komunikacijske tehnologije v poslovne sisteme, sposobnost konceptualnega razmišljanja in uporabnost aplikacij in baz podatkov za učinkovito delo s strankami, razvijanje moralnega in etičnega čuta za poštenost, zmožnost raziskovanja in prenašanja spoznanj v prakso, komunicira s sodelavci, strankami in strokovnimi službami, pripravi npr. tradicionalna priporočila za simptome iz zelišč, načrtuje pripravi in organizira lastno delo, povezovanje in razumevanje institucionalnih okvirov dela in zakonodaje, sposobnost interdisciplinarnega povezovanja znanja - ekonomske in poslovne vede s tehniškimi in naravoslovnimi vedami, sposobnost razumevanja tehniških problemov in uporaba matematike pri reševanju le-teh, razumevanje razvoja nacionalnega gospodarstva, izvedli analizo trga, pripravili rentabilnosti izračun morebitnega poslovanja projekta na trgu, priprava in izvedba informiranja potencialnega kupca ...

Projekti pomenijo dodano vrednost za podjetja in posameznike. Projekt IHV, izveden v letu 2016-2017 pomeni dodano vrednost za delovanje majhnih in mikroživilskih podjetij (tabela 2). »Sodelujoči študenti menijo, da projekt omogoča razvijanje dodatnih znanj in veščin ter poudarjajo veliko vrednost sodelovanja med študenti, ki je sicer velikokrat omejeno, še posebej pa z gospodarstvom, kar je doprinos k osebni in kariernemu razvoju.« (Šerbec Turk, 2017)

Tabela 2: Rezultati in ovrednotenje rezultatov projekta

Projekt	Rezultati in ovrednotenje rezultatov projekta
PKP Sandwich	Rezultat ideje PKP Sandwich, je pripravljena aplikacija spletnega naročanja storitve/izdelka. Spletna stran na kateri kupec naroči sendvič ima naslov http://pkpsandwich.weebly.com/ . Za sendviče so pripravljene kalkulacije energijskih vrednosti sendvičev, hranilnih vrednosti sendvičev in prodajne cene sendvičev. Dodana vrednosti za končnega potrošnika je hitrost naročila in dostava v realnem času. Uporabnost aplikacije za gospodarstvo je neomejena – za vse segmente gospodarstva, ki prodajajo storitve/izdelke končnemu potrošniku. Projekt prinaša trgu potencialno novo storitev z visoko dodano vrednostjo glede na konkurenco zaradi prilagojenosti kupcu, usmerjenosti h kupcu, zasledovanje idej in potreb kupca, predvidevanje o danes še neizraženih potrebah kupca.
TransCost	Aplikacija TransCost je na trgu najnovejša edinstvena storitev v obliki stroškovnika oziroma izračuna velikosti transportnega stroška logističnega MSP podjetja. Aplikacija TransCost je preprostost za uporabo; razvita je iz osnovne ideje – z enim klikom do izračuna vrednosti stroška transporta. Aplikacija TransCost deluje v programskem orodju MS Excel. Z aplikacijo rešimo naslednje probleme: vprašljivost natančnosti izračunov »čez palec«, je prilagojena posameznemu transportnemu podjetju in je cenovno dostopna manjšim podjetjem.
E_PA	Rezultat ideje projekta/inovacije je pripravljen E-priročnik za alergene v jedgeh po (novi) uredbi EU 1169/2011. Ta izhaja iz potreb gospodarstva in je namenjena potrebam gospodarstva. Z inovativno storitvijo je zapolnjena vrzel na trgu na področju varnih živil, na pod-področju e-označevanja živil in e-označevanja prisotnih alergenov v živilih. E-PA in spletna stran zagotavlja informacije o alergeni živilih, pri čemer so upoštevani vsi načini dobave živil potrošnikom, vključno s prodajo živil.
H4U	Rezultat ideje spletna aplikacija H4U je inovativna rešitev za vsakdanjega slovenskega uporabnika, ki želi na svetovnem spletu izvedeti katera zelišča so primerna za določeno bolezensko stanje oziroma določen bolezenski simptom. Spletna aplikacija (H4U) omogoča uporabniku, da na enostaven in hiter način dobi prikaz rešitev enostavnih bolezenskih simptomatskih težav. V inovativno rešitev H4U so vključeni podatki o bolezenskih simptomih, njihova imena in opis. Simptom je povezan z zeliščem, s katerim si lahko pomagamo. Zelišča vsebujejo opise, ki bi uporabnika lahko zanimali. Ti podatki so: družina, opis, zgodovina, razširjenost, sestavine in učinkovine, neželeni učinki, kategorija, delovanje ...
IHV	IHV sta MS Excel aplikacija in spletna aplikacija za izračun hranilne in energijske vrednosti za obrtnike in mikro ter mala živilska podjetja. Aplikaciji pri svojem delovanju upoštevata merila iz Uredbe ES 1169/2011, po kateri morajo tovrstna podjetja od 13. decembra 2016 označevati hranilne vrednosti na predpakiranih živilih. IHV je enostavna rešitev za vse, ki potrebujejo izračun in nalepko deklaracije povprečne hranilne vrednosti živila. Obe aplikaciji imata pripravljeno bazo živil oziroma sestavin, ki se uporabijo v posamezni jedi in so povzeta iz prehranskih tablic Inštituta Jožef Stefan. https://drive.google.com/file/d/0B2MbxhW7ViFhdkxBa1FiNi1QZnM/view?usp=sharin .

Vir: Gričar, S. et al. (2014-2016). Zaključna poročila o rezultatih raziskav.

Pri izvedenih projektih ima posebno vrednost, družbena korist, saj pedagoški mentorji prispevajo k trajnostni rezultatov v obliki medsebojne izmenjave znanj, izkušenj in dobrih praks za zaposlene pri partnerjih v obliki delavnic, seminarjev. Na ta način pedagoški mentorji prenesejo sodobna znanstvena spoznanja na zaposlene v

podjetjih podjetja in v nevladnih organizacije, hkrati pa tudi utrjujejo povezavo z njimi. Ta povezava je trajna in se lahko nadgradi tudi po končanem projektu. Delovni mentorji so v okviru predavanj prenesli znanje ne le na študente, ki so aktivni v projektu, temveč na širši krog študentov FUPI-ja.

5 Sklep

V prispevku obravnavamo aktualno problematiko inovativnosti podjetij in organizacij in poudarimo pomen razvoja sodelovanja med akademskim okoljem in realnim gospodarstvom na primerih kreativnih in inovativnih rešitev zelo raznolikih praktičnih problemov podjetij. Pridobitev znanj in izkušenj za uspešen prehod iz izobraževalnega sistema v delovno okolje izvajamo v Sloveniji tudi v obliki projektov imenovanih »Po kreativni poti do praktičnega znanja« (PKP). V projektih vključeni študenti – gospodarstvo in akademija razvijamo storitve, ki so prilagojene sodobnemu potrošniku in imajo dodano vrednost. Predstavimo rezultate inovacij, ki so dostopne preko aplikacij na internetu v realnem času.

Rezultati projektov PKP so koristni širši družbi. Poudarimo pomemben prenos znanja med vsemi sodelujočimi, razvoj kompetenc, pridobivanje praktičnega znanja ter izkušenj v neposrednem sodelovanju s podjetji. Študenti v projektih PKP predvidijo konkurenčne prednosti inovativne rešitve. V rezultatih in ovrednotenju projektov predstavimo primere prenosa v procesu študija pridobljenega teoretičnega znanja študentov v neposredno delovno okolje z razvojem inovativne storitve, inovacije. Predstavimo rešitve, ki so jih interdisciplinarni študentski timi iskali s pomočjo pedagoških mentorjev iz Visokošolskega središča Novo mesto in delovnih mentorjev iz podjetij in organizacij. Inovacije so nastale kot rezultat pobude in ideje podjetnikov in gospodarstva. V inovativnem procesu so sledili namenu ideje, da uporabniku, ponudijo predlog rešitve za določen znan problem. Gospodarstvo je na ta način združilo znanje iz akademskega okolja in potencial študentov za rast in razvoj prodaje, posledično bruto domačega proizvoda. Predaja informacij med akademskim okoljem, gospodarstvom in prebivalstvom je ena ključnih in prednostnih nalog EU in Slovenije.

LITERATURA

1. European Innovation Scoreboard (2009).
2. Evropska komisija (2013a). COM(2013) 624 final. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/SL/1-2013-624-SL-F1-1.Pdf>.
3. Evropska komisija (2013b). Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami. Spletna stran: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm.
4. Gričar, S. et al. (2014). Razviti mobilno aplikacijo naroči storitev in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo: zaključno poročilo o rezultatih raziskave. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
5. Gričar, S. et al. (2015). Aplikacija za izračun/optimizacijo stroškov transporta za MSP: zaključno poročilo o rezultatih raziskave. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Fakulteta za poslovne in upravne vede.

6. Gričar, S. et al. (2015). E-priročnik za alergene v jedeh po (novi) uredbi EU 1169/2011: zaključno poročilo o rezultatih raziskave. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
7. Gričar, S. et al. (2015). Spletna aplikacija za prepoznavanje pomena zelišč: zaključno poročilo o rezultatih raziskave. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
8. Gričar, S. et al. (2017). Izračun hranilne vrednosti: zaključno poročilo (o rezultatih) raziskave. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
9. Gričar, S., Rodica, B. in Bojnec, Š. (2016). Sandwich management. Koper: University of Primorska Press.
10. Horizon 2020. The EU Framework Programme for Research and Innovation. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>.
11. Karasek, A. in Dermol, V. (2015). The Creative Class in Poland and Its Impact on Innovations in Polish Regions. *Management*, 10, št. 4, str. 299–314.
12. Likar, B. et al. (2011). Referenčni model inoviranja. Zaključno poročilo.
13. Rajšelj, S. in Čeh, M. (2015). Po kreativni poti do praktičnega znanja. Z razvojem ljudi - uspevamo: Zbornik programov, projektov, izkušenj in idej. Ljubljana: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije.
14. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (2015). Slovenska strategija pametne specializacije-S4. Ljubljana.
15. Šerbec Turk, T. (2017). Študenti v pomoč obrtnikom in podjetnikom. *Obrtnik, podjetnik*, 46, št. 3, str. 58–59.

Pedagoški menadžment

UDK 005.7:37

KLJUČNE RIJEČI: pedagoški menadžment, menadžment sustava, organizacija, vođenje

POVZETEK - Ideja menadžmenta ima u stanovitom smislu univerzalno značenje zbog čega se primjena te ideje široko rasprostranila, a našla je mjesto i u institucijama odgoja i obrazovanja, i to najviše kao organizacijski menadžment, menadžer ljudskih potencijala, menadžment razina (1. najviša – ciljevi, dugoročno planiranje i organizacija, 2. srednja – kontrola operativnih postupaka i programi potpore ciljevima, 3. najniža – interpretacija ciljeva, realizacija programa), strateški menadžment (dugoročno) i menadžment funkcija (koliko funkcija toliko menadžment programa). Menadžerske funkcije odnose se na ono što valja postići, a to su najčešće planovi, strategije, dobra organizacija, kvalitetno vođenje i uspješna kontrola. Slijedi da se na pedagoški menadžment može gledati kao na upravljanje mrežom i hijerarhijom sustava. Posebnost vođenja nastavnika može se razmatrati kao pedagoška uloga nastavnika u vođenju i upravljanju, administrativni poslovi, planiranje i programiranje rada, vođenje tima, pripremanje i vođenje sjednica vijeća, suradnja s ostalim članovima vijeća i sl.

UDC 005.7:37

KEY WORDS: educational management, system management, organisation, leadership

ABSTRACT - The idea of management has a universal meaning, causing it to be widespread, and finding its place in educational institutions, primarily as organisational management, human resources management, levels management (1. the highest level - objectives, long-term planning and organisation; 2. the intermediate level - control of operative procedures and objective supporting programmes; 3. the lowest level - objectives interpretation, programme realisation) strategic management (long-term) and function management (the number of functions corresponding to the number of management programmes). The management functions concern the purposes to be achieved, which are usually plans, strategies, good organisation, quality leadership and successful control. Therefore, education management can be viewed as management of the system network and hierarchy. The specificity of leadership and management in case of teachers can be discussed as the pedagogic role of teacher in leadership and management, administrative work, planning and programming, leading a team, preparation and leading of teaching-staff conferences, cooperation with other teaching-staff members, etc.

1 Uvod

Teoretičari menadžmenta smatraju da njegova pojava seže od trenutka kad pojedinac nije bio u stanju da sam rješava neke probleme i započne skupni rad na nekom zadatku, poslu. S radom u skupini pojavljuje se potreba za koordinacijom zajedničkih napora, a time i menadžment. U suvremenim uvjetima menadžment prerasta u jednu od najznačajnijih ljudskih aktivnosti. Budući da se menadžment ostvaruje u svim područjima ljudske aktivnosti uobičajeno je, da se njegova primjena u pojedinim djelatnostima atributira nazivom tih djelatnosti. Moguće je, zbog toga govoriti o strateškom, industrijskom, inovacijskom, vojnom, sportskom, suvremenom, marketinškom, međunarodnom odnosno obrazovnom ili pedagoškom menadžmentu, prosvjetni menadžment, školski menadžment i sl. Ja sam se u ovom radu kao sveučilišni profesor i znanstveni savjetnik društvenih znanosti odlučio za naziv pedagoški menadžment.

Neki se od ključnih pojmova u kolokvijalnom govoru upotrebljavaju kao istoznačnice, a u stručnoj literaturi također nedovoljno diferenciraju. To u prvom redu vrijedi za pojmove kao što su: menadžment, upravljanje, rukovođenje, vođenje i organizacija. Neke od tih pojmova ćemo ukratko odrediti polazeći od onih općenitijih, te vodeći pažnju o aplikaciji na područje obrazovanja.

1.1 Općenito o menadžmentu

Menadžment se smatra jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti koje se ostvaruju grupno i učinkovito u postizanju određenih i utvrđenih ciljeva u kojima je nužna koordinacija, suradnja, međuljudska komunikacija, primanje i davanje, prenošenje i motiviranje, povezanost teorije i prakse rada uz primjenu odgovarajuće metodologije i metode pedagoškog djelovanja.

Kako menadžment podrazumijeva humanu okolinu za postizanje ciljeva, jasno je da su ljudski potencijali iznimno važni resurs (Bahtijarević, 2014), koji ima izuzetno značenje u obrazovanju. U suvremenim uvjetima ciljem menadžmenta se smatra oblikovanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za djelotvoran skupni rad. Osnovni je zadatak (funkcija) menadžmenta voditi organizaciju prema ispunjenju ciljeva.

Menadžment (engl. management, fran. gestion, njem. Management) je po općem shvaćanju jedan od ključnih čimbenika uspjeha i razvoja društva, određene djelatnosti koje se u njemu ostvaruju te funkcioniranja tvrtki i institucija. To je višeznačan i slojevit pojam koji se odnosi na regulacijsku funkciju, na procese, na resurse, na ukupno znanje i praksu vođenja regulacijskih funkcija. Kao glavne odrednice menadžmenta iskazuju se: odlučivanje, koordiniranje, utjecanje, povezivanje, komuniciranje.

U radu se ne analiziraju semantičke i sadržajne razlike u korištenju pojma menadžment, već se više ukazuje na njegovu zadaću ostvarivanja funkcija u organizaciji, ustanovi, školi, fakultetu odgoja i obrazovanja u pedagoško-didaktičkom i metodološkom pogledu.

U tom kontekstu menadžment je u funkciji razvoja i primjene obrazovne društvene znanosti kao teorije i prakse, kao umjetnost i vještina davanja i primanja. Suština menadžmenta u obrazovanju je znati dati, usmjeriti, potaknuti i primljeno od svojih učenika/studenata to sustavno dalje razvijati suradničkim međuljudskim komunikacijskim odnosom.

Iz brojnih definicija menadžmenta u ovom radu izdvajamo dvije karakteristične za školski, pedagoški menadžment.

1. Menadžment je proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi (Mitchet, 1978) i
2. Menadžment je proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa (Bedein in Glueck, 1983).

Određenje menadžmenta »prevedeno« na područje školstva, značilo bi da je školski pedagoški menadžment koordinacija ljudskih i materijalnih resursa u području obrazovanja, da bi se postigli ciljevi utvrđeni državnom prosvjetnom i znanstvenom politikom, a koji su determinirani sistemskim zakonima, strategijama dugoročnog razvoja obrazovanja, provedbenim propisima i sl.

1.2 Funkcije menadžmenta

Opće je poznato kako školski, pedagoški ili obrazovni menadžment svoje korijene ima u privrednom, gospodarskom menadžmentu. Povijesno preslikavanje, odnosno poistovjećivanje ovih funkcija iz privrednog u pedagoški menadžment ukazuje Callahanovo djelo »Obrazovanje i kult učinkovitosti« objavljeno još 1962. godine. Tada su se stručnjaci okupili oko dva suprotna stališta:

1. Tehnike menadžmenta svojstvena poslovnom svijetu koje daju dobre rezultate treba bespogovorno prenijeti u područje obrazovanja i
2. Obrazovanje je specifično područje rada pa rukovoditelje obrazovnih ustanova valja osposobljavati i usavršavati imajući u vidu spoznaje i zakonitosti obrazovne djelatnosti.

Prvi pristup nazvan je »menadžerizmom« i kao pokret trajao je desetljećima. Tek 80-tih ili 90-tih godina prošlog stoljeća programi osposobljavanja namijenjeni školskim rukovoditeljima počeli su se izvlačiti iz biznisa u obrazovanje. Škola nije tvornica i njena djelatnost ne može se poistovjećivati sa radom u tvornici. U tvornici je bitan proizvod, biznis, zarada, profit, a u školi odgoj i obrazovanje čovjeka.

Stručnjaci školskog menadžmenta (ekonomisti, pravnici, pedagozi, didaktičari i dr.) danas su usmjereni gotovo isključivo na istraživanja posebnosti rukovođenja u školskoj praksi i to područje sve više teorijski osmišljavaju.

Menadžment nailazi na opće negodovanje, a vođenje kao pristup školama i pedagoškom djelovanju sve se više afirmira. Međutim, ne odbacuju se spoznaje što dolaze iz menadžmenta u poslovnom svijetu. Nakon stanovitog vremena isključivosti, danas je većina stručnjaka suglasna kako su i neka znanja iz tog područja izravno primjenjiva na rukovođenje u školama.

Menadžment se koncepcijski više vezuje za učinkovito usklađivanje, organizaciju i kontrolu informacija, ljudi i procesa kako bi se postigli ciljevi organizacije. Vođenje (leadership), pak u većoj mjeri ističe važnost vizije, vještine pokretanja i poticanja, uspješnog komuniciranja i timskog, projektnog rada bliskog naravi odgojnog i obrazovnog procesa.

Istraživanja pedagoškog znanstvenika iz teorije i prakse obrazovanja ukazuju kako su oboje, menadžment i vođenje potrebni za izvrsnost i prosperitet obrazovnih ustanova.

Kreitner (1989, str. 9) definira rad menadžmenta kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva, što se zorno prikazuje na prvoj slici.

Slika 1: Međusobna povezanost i odnos menadžmenta



Izvor: Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet.

Iz navedene slike proizlaze bitne osobitosti rada menadžmenta, a to su:

1. rad s drugima i pomoću drugih,
2. ciljevi poduzeća, organizacije, ustanove, škole, fakulteta,
3. efikasnost nasuprot efektivnosti,
4. ograničeni resursi i
5. promjenjiva okolina.

Navedenih pet osobitosti zadaće menadžmenta u pedagoškom menadžmentu moguće je samo i ostvariti suradnjom, međusobnom komunikacijom nastavnika i studenata, efikasnošću zajedničkog rada i djelovanja na davanju i primanju znanja, umijeća, vještina i kompetencija u obrazovno-pedagoškom djelovanju, vodeći računa o objektivnim i subjektivnim uvjetima i mogućnostima funkcionalnosti obrazovanja u teorijskom i praktičnom pogledu.

Odgovarajuće shvaćanje pedagoškog menadžmenta u nas se operacionalizira kroz upravljanje i rukovođenje. Upravljanje u obrazovanju običava se diferencirati na administrativno i stručno-pedagoško.

Za razliku od upravljanja koje se temelji prvenstveno na politički proklamiranim pravcima djelovanja i pravno sankcioniranim pravilima ponašanja, rukovođenje je determinirano prigodom organizacije i organizacijskim pravilima te profesionalnom i socijalnom kompetencijom rukovoditelja. Svrha je rukovođenja, da najracionalnije iskoristi ljudske i materijalne resurse za dobrobit ustanove, te poveća efikasnost i uspješnost njezina djelovanja (prolaznost studenata, smanjenje izostanaka, redovno pohađanje nastave, kvalitetnije vrednovanje, zaposlenost i sl.). Ono uključuje četiri karakteristične skupine poslova: planiranje, organiziranje, vođenje i vrednovanje. Rukovođenje je uvjetovano odlikama osobe koja rukovodi, njezinim stilom rada, vještinama i sposobnostima, umijeću, kompetencijskim profilom, odgovornošću, stručnošću u djelatnosti kojom rukovodi, iskustvu i sl.

Funkcija vođenja odnosi se na vođenje ljudi u ostvarivanju planiranog cilja ustanove. Vođenje određuju oblici komuniciranja koje rukovoditelji, ravnatelji, dekani i ostali primijenju u radu, načinu kako motiviraju i potiču suradnike na djelovanje. Ono se najčešće izražava kao demokratsko ili autokratsko.

U cilju unapređivanja pedagoškog menadžmenta i njegove učinkovitosti 1995. godine Zavod Republike Slovenije za školstvu u Ljubljani je objavio knjigu Menedžment v vzgoji in izobraževanju, koja je bila temeljna literatura Škole za ravnatelje na Brdu kod Kranja i koja je konkretan primjer kako unaprijediti pedagoški menadžment. U Hrvatskoj Agencija (Zavod) za odgoj i obrazovanje organizirala je razna savjetovanja za ravnatelje (menadžmente) škola i izradili konkretan plan i program obrazovanja menadžmenta u obrazovanju koji nije u praksi realiziran.

1.3 Menadžment sustava

Sustavima se također upravlja pa možemo razlikovati menadžment odgojno-obrazovnog sustava:

- menadžment predškolskog sustava,
- menadžment osnovnog sustava,
- menadžment srednjeg sustava,
- menadžment općeg sustava,
- menadžment stručnog sustava
- menadžment školskih institucija,
- menadžment institucija povezanih s odgojem i obrazovanjem i sl.

Školski menadžment se odnosi na globalno upravljanje školom, upravljanje vijećima (školski odbor, učiteljsko, nastavničko, razredno, profesorsko vijeće, vijeće studenata ...), upravljanje stručnim aktivima, vođenje sjednica i sl.

Menadžment sustava razlikuje i menadžment funkcija i zanimanja. Funkcije menadžmenta određuju profil menadžmenta, pa se može razlikovati ministar kao menadžment, ravnatelj kao menadžment, odgajatelj kao menadžment, nastavnik kao menadžment, profesor kao menadžment, dekan kao menadžment i sl.

Učinkovitost ukupne menadžerske struke počiva na učinkovitosti osoba, timova, grupa, podsustava ili institucije kao cjeline.

Menadžerski sustav ovisi o odrednici organizaciji obrazovanja, njenoj horizontalnoj i vertikalnoj strukturi, podjeli rada, veličini i drugim osobitostima svoje djelatnosti u užem ili širem okruženju. U odnosu na ovlasti i odgovornosti teško je jednoznačno odgovoriti na pitanje da li je škola i njen menadžment u tom pogledu klasična ili suvremena ustanova.

Budući da je vođenje u školi izravno određeno njezinom organizacijom, onda sadašnje stanje ne zadovoljava i treba ga znatnije mijenjati.

2 Ravnatelj kao nositelj menadžmenta

Menadžment u odgoju i obrazovanju operativno se vezuje uz voditelja odgojne i obrazovne ustanove, odnosno uz ulogu ravnatelja. U školi 19. stoljeća on je bio učitelj, ravnatelj i nositelj upraviteljskih poslova u školi. Povećanjem škola i broja učenika dolazilo je do nekih organizacijskih administrativnih promjena. Administrativno funkcioniranje ravnatelja škole, s manjim promjenama, trajalo je do zadnjih desetljeća minulog stoljeća. Tada su započeli decentralistički procesi u svim aspektima društvenog života, pa i u obrazovanju, koje je dovelo do novih stajališta prema pedagoškom menadžmentu u obrazovanju, odnosno ravnatelju ustanove.

On bi trebao (OECD, 2001, str. 7):

- voditi školu u znatno izmjenjenim uvjetima a prema bitno promijenjenim ciljevima,
- morao bi napustiti svoj staru profil službenika državne birokracije i transformirati se u javnu funkciju kojoj prioritete određuju korisnici i
- treba pronaći primjerene načine vođenja u školi, koja sve više djeluje kao organizacija koja i sama uči.

Ravnatelj preuzima aktivnu ulogu profesionalnog menadžmenta i lidera koji treba voditi brigu o ljudskim, financijskim i fizičkim resursima u funkciji ostvarivanja ciljeva i zadaća svoje škole.

Da bi ravnatelj škole kao menadžment mogao ostvariti svoju ulogu širokom području operativnih zadaća potrebne su mu odgovarajuće kompetencije.

Zašto? Ljudski kapital dobiva značenje ključnoga čimbenika gospodarskoga i socijalnog razvitka u promjenjivim i nestabilnim uvjetima života. Kretanje kapitala, radne snage i znanja kao osnova globalizacijske vizije ekonomskog prosperiteta zahtjeva promjene u obrazovanju odnosno obrazovnim sustavima. Od obrazovanja se očekuje osposobljavanje pojedinaca za učinkovitost u profesionalnom, socijalnom i individualnom životu.

2.1 Što su kompetencije

Za ostvarivanje svake djelatnosti potrebno je da ljudi imaju odgovarajuće kompetencije. Kompetencije se stvaraju, razvijaju, uče, vježbaju i usvajaju. One su rezultat procesa obrazovanja pao pedagoškog i procesa izobrazbe kao andragoškog obrazovnog puta. Konceptija kompetencija ljudskog kapitala ulazi iz literature o strateškom menadžmentu. Ključna kompetencija je splet vještina za izvršavanje određenog posla.

Kompetencija u semantičkom smislu ima dva značenja (Anić in Goldstein, 1999, str. 699):

- djelokrug prava odlučivanja jedne ustanove ili osobe, mjerodavnost u nadležnosti i
- priznata stručnost, sposobnost kojom netko raspolaže.

Kompetencija je definirana kao sposobnost pojedinaca za uspješno rješavanje individualnih ili socijalnih zahtjeva ili za uspješnu izvedbu aktivnosti ili zadaće (Rychen, 2004, str.7).

Kompetencije su vidljive u akcijama pojedinaca u određenim situacijama. Ta konceptualizacija je holistička jer integrira i povezuje izvanjske zahtjeve, individualna svojstva i kontekst kao ključne pretpostavke učinkovite izvedbe (Rychen in Salganik, 2003; Rychen, 2004).

Ključne kompetencije tumače se kao preduvjet za primjerena osobna postignuća u životu, radu i kasnijem učenju.

Kompetencije kojima ravnatelj – pedagoški menadžment treba raspolagati u nekim se državama imaju kao standardi za ravnatelje ili kompetencijski profil ravnatelja. One uključuju bogato znanje, sposobnosti, vještine, odlike, stajališta, vrijednosti, koje svaki ravnatelj treba imati da bi uspješno ostvario ciljeve, zadaće i program škole. Standardi uglavnom nastaju kao rezultat analize ciljeva prosvjetne politike, na jednoj strani, i empirijskim istraživanjem ravnatelja u funkciji ostvarivanja tih ciljeva u školskoj praksi, na drugoj strani.

Standardi su neizbježan put, način kojim se želi povećati učinkovitost pripreme ravnatelja za funkcije koja ga očekuju. Njima se određuje sadržaj i smjer njegova profesionalnog razvoja. Svaka država koja važnim smatra obrazovanje i njegovu izvedbu u obrazovnim ustanovama, razvija kompetencijske standarde za ravnatelje, kao i za učiteljske, nastavnike i profesora u svim nastavnim i znanstveno-nastavnim zvanjima. Na tom putu neupitno se djeluju i u Republici Hrvatskoj uz preveliki društveno-politički angažman, odnosno u nedovoljno prihvaćanje stručnog i znanstvenog rada na istraživanju i zahtjevu za promjenama.

3 Zaključak

Pedagoški menadžment i njegov cjelokupan rad bitno utječe na vrsnoću obrazovnog procesa od izvršavanja svih njegovih funkcija od planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. Iz toga slijedi logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom voditelja, odnosno funkcije ravnatelja - menadžmenta. Ona je za ravnatelje ostvarljiva osposobljavanjem prije preuzimanja funkcije voditelja.. To je moguće u sklopu visokog školstva/obrazovanja, tijekom dodiplomskog studija za sve profesije u obrazovanju iz kojih dolaze potencijalni voditelji, kao i na specijalističkim, stručnim i znanstvenim poslijediplomskim studijima. Istodobno, ravnateljima nakon preuzimanja voditeljskih funkcija, treba ponuditi učinkovitiji sustav stručnog usavršavanja unutar odgovarajućih institucija podrške.

U Republici Hrvatskoj istražujemo, analiziramo, projektiramo i pripremamo pretpostavke za razvoj, ali se implementacija ostvaruje tempom koji povećava zaostatak za europskim državama.

LITERATURA

1. Babić, N. (2007). Kompetencije i obrazovanje učitelja. Zbornik radova. Osijek: Učiteljski fakultet, str. 23–43.
2. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
3. Brajša, P. (1997). Sedam tajni uspješnog menadžmenta. Zagreb: Alineja.
4. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Certo, S. i Certo, T. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Drucker, P. (2005). Najvažnije o menadžmentu, Zagreb: M.E.P.
7. Dujanić, M. (2007). Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
8. Jurić, V. (2004). Metodika rada školskog pedagoga . Zagreb: Školska knjiga.
9. Kompetencije i kompetentnost učitelja (2007). Zbornik radova. Osijek: Učiteljski fakultet.
10. Kovač, V. (2004). Konceptije upravljanja visokoškolskim institucijama kao podrška uvođenju sustava osiguranja kvalitete. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci.
11. Kramar Zupan, M. (2009). Menadžment & vođenje. Novo mesto: Fakulteta za polovne in upravne vede.
12. Menadžment v pogojih globalne recesije (2009). Zbornik radova. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
13. Mencer, I. (2012). Strateški menadžment. Zagreb: TEB d.o.o.
14. OECD (2001). New School Management Approaches. Pariz: OECD.
15. Staničić, S. (2007). Profesionalizacija ravnatelja škole: pristupi i ostvarenja. Zagreb: Znamen.

Upravljanje z raznolikostjo zaposlenih v organizacijah

UDK 005:331.108.23

KLJUČNE BESEDE: menedžment človeških virov, raznolikost, upravljanje raznolikosti, zaposleni

POVZETEK - Raznolikost je pojem, ki skuša zajeti vse načine, po katerih se ljudje med seboj razlikujejo. Ko organizacija poskrbi za uspešno upravljanje z raznolikostjo zaposlenih, poskrbi tudi, da bodo le-ti lahko popolnoma izkoristili ves svoj potencial. V prispevku smo preučili menedžment človeških virov, katerega spoznavanje je ključno za naše razumevanje upravljanja raznolikosti. Nato smo se poglobljeje seznanili s pojmom raznolikost, kjer smo skozi več definicij različnih avtorjev dobili boljše razlage o tem pojmu. Spoznali smo štiri ključne dejavnike raznolikosti. Ti so organizacijski, zunanji in notranji dejavniki ter osebne lastnosti. Več pozornosti smo namenili definiciji upravljanja raznolikosti, kjer smo predstavili pomen upravljanja, ugotovili smo tudi, kakšen vpliv ima raznolikost na organizacijsko kulturo, da lahko vodi do večje predanosti, večjega zadovoljstva in tudi do večje finančne zmogljivosti organizacije.

UDC 005:331.108.23

KEY WORDS: human resources management, diversity, diversity management, employees

ABSTRACT - Diversity is a term trying to comprise all manners which differ people from one another. If the organisation takes care for managing diversity, employees will take full advantage of their potential. In the first part of the article we presented human resources management, which is a key element in understanding diversity issues. With the help of various authors, we discovered a definition of diversity and its four key factors: organisational, internal, external, and personality factors. Further attention was given to diversity management definition, where we presented the purpose of management and the impact diversity has on the organisational culture. Diversity can lead to better commitment, satisfaction, and better financial situation as well.

1 Uvod

V današnjem času organizacije vedno večjo veljavo namenjajo zaposlenim, pri čemer upoštevajo tudi njihovo raznolikost. Pri tem predstavlja problem že samo razumevanje koncepta raznolikosti, ki v teoriji obsega sprejemanje in spoštovanje drugačnega oz. različnega. Prav tako pa bi temu lahko rekli tudi, upravljanje s človeškimi viri v organizaciji, saj želi organizacija doseči, da je delo uspešno in zaposlenim tudi v zadovoljstvo.

Ravno zaradi tega pa je zelo pomembno dobro poznavanje managementa človeških virov, ki je zelo širok spekter aktivnosti upravljanja zaposlenih. Del tega pa je tudi upravljanje raznolikosti zaposlenih, kateremu smo v raziskovalni nalogi namenili veliko pozornosti.

Raznolikost dobiva vedno večji pomen in organizacije jo izkoriščajo tudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Na žalost se večina organizacij še ne zaveda prednos-

ti, ki jih prinaša raznolikost oz. je ne zna kakovostno vključiti v svoje poslovanje. Ljudje se razlikujemo na veliko načinov, tako vidnih kot tudi manj vidnih.

Razlikujemo se lahko po rasi, spolu, starosti, izgledu, telesnih in umskih sposobnostih, spolnih nagnjenjih, veroizpovedi, etnični pripadnosti, jeziku, kulturi, družbenem razredu, socialnem izvoru, itd.

Raznolikost je sestavljena iz štirih delov. In sicer iz osebnosti, notranjih, zunanjih ter organizacijskih dejavnikov. Predstavili smo različne dimenzije osebnosti, spoznali smo, da so notranji dejavniki nespremenljive osebnostne značilnosti in imajo pomemben vseživljenjski vpliv. Zunanji dejavniki pa so po drugi strani spremenljive osebnostne dejavnosti.

Upravljanje raznolikosti je nabor aktivnosti, s katerimi organizacija krepi sposobnost učinkovite aktivacije sodelavcev, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij, izkušenj in perspektiv, z namenom ustvarjanja produktivnega okolja, v katerem se sodelavec čuti cenjenega.

V našem članku bomo preučevali pojem upravljanje z raznolikostjo zaposlenih v organizaciji ESOL d.o.o in predstavili sklepne misli avtorjev, ki so izvedli anketni vprašalnik med Slovenskimi podjetji o upravljanju raznolikosti zaposlenih. Najprej bomo proučili pomen pojma upravljanje raznolikosti zaposlenih. Poskušali bomo opredeliti raznolikost in načine upravljanja z raznolikostjo zaposlenih in jih na podlagi teoretičnih spoznavanj opisati in analizirati za raziskovalno območje.

Opredelili bomo način pridobivanja podatkov, ter na podlagih pridobljenih rezultatov naredili podrobno analizo, in pripravili predloge za trenutno stanje v Sloveniji in po svetu.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Raznolikost zaposlenih

Ko vprašamo ljudi, kaj za njih pomeni pojem raznolikost, se odgovor večinoma glasi »razlike«, »raso«, »spol« in »etničnost«. V razvijajočem se družbenem, političnem in poslovnem kontekstu, kjer se raznolikost najpogosteje obravnava, sama beseda raznolikost predstavlja širšo raven pomenov in ne dobessedne, očitne ravni pomena, o kateri bi se strinjali tako rekoč vsi predstavniki določene kulture. Najenostavnejša definicija o raznolikosti zaposlenih pravi, da se raznolikost nanaša na prisotnost individualnih človeških značilnosti, na podlagi katerih se zaposleni med seboj razlikujejo. Natančneje, raznolikost zaposlenih obsega ključne demografske razlike med člani delovne sile, vključujoč spol, raso, etnično pripadnost, starost in delovne sposobnosti. Pogosto raznolikost obsega tudi druge dejavnike, kot so: zakonski stan, družinski status in veroizpoved (Treven in Mulej, 2005, str. 321).

Raznolikost se pojavi, če sta prisotna dva ali več ljudi. Razlike vključujejo: spol, starost, etnično poreklo, fizične sposobnosti, kvalitete in videz, narodnost, spolno usmerjenost, izobrazbo, družinski status, versko prepričanje, življenjske in delovne izkušnje in vse druge razlike, ki se dotikajo našega življenja in vplivajo na naše razmišljanje (Spencer, 2004, str. 14).

Poleg vsega zgoraj naštetega raznolikost vključuje tudi to, kako mi dojemamo druge in kako oni dojemajo nas. Razlike med ljudmi vplivajo na to, kako se ljudje obnašamo, odzivamo, občutimo, sprejemamo, razumemo stvari in svet, ki nas obdaja. Vplivajo pa tudi na to, kako, na kakšen način ljudje delamo (Greif, 2009, str. 9).

Gardenswartz in Rowe, ki raziskujeta področje raznolikosti, sta definirali štiri sloje raznolikosti, na podlagi katerih smo si ljudje različni ali podobni. Ti štirje sloji določajo človekovo osebno identiteto in vplivajo na posameznikov pogled na okolico in dogajanje v njej. Vsak od nas ima unikaten način interakcije z ljudmi v okolici.

Vsi štirje dejavniki raznolikosti so grafično predstavljeni na sliki 1.

Slika 1: Dejavniki raznolikosti



Vir: Greif, T. (2009). Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. Smernice za delodajalce in sindikate. Ljubljana: Društvo Škuc, str. 10.

Osebnost sta strokovnjakinji Gardenswartz in Rowe opredelili kot prvi sloj raznolikosti. Kombinacija osebnostnih karakteristik oblikuje posameznikovo osebnost, po kateri se ljudje razlikujemo med sabo.

Identificiranje in analiziranje teh karakteristik lahko zaposlenim in vodjem oz. vodilnim pomaga prilagoditi svoj pristop do posameznika.

Drugi sloj predstavlja šest notranjih dimenzij, ki so v veliki meri izven našega nadzora, vendar imajo močan vpliv na naše obnašanje in interakcijo v delovnem okolju ter družbi nasploh. Sem lahko vključimo starost, spol, raso, etničnost, psihološke sposobnosti in spolno usmerjenost.

Tretji sloj raznolikosti vsebuje notranje dimenzije, ki predstavljajo tiste karakteristike, ki se ukvarjajo z življenjskimi odločitvami posameznika.

Na te dimenzije ima človek vpliv in jih lahko kontrolira (npr. skozi vajo). Karakteristike znotraj te stopnje so osebne in rekreacijske navade, religija, izobrazba, delovne izkušnje, zunanji videz, status, zakonski stan, lokacija in prihodek.

Zadnji oz. četrti sloj raznolikosti vključuje organizacijske dimenzije, ki vsebujejo karakteristike, kot so vodstveni status, sindikalna pripadnost, lokacija dela, spoštovanost, področje dela, funkcijska stopnja in divizijski oddelek (Gardenschwartz in Rowe, 1998, str. 24–26).

2.2 Upravljanje raznolikosti

Danes upravljanje raznolikosti ni nič novega, pravzaprav so si že zgodovinski kolonizacijski imperiji Španije, Portugalske in Anglije ter modernejše nacije kot so ZDA, Južna Afrika, Japonska, Nemčija in zdaj na novo pojavljivi narodi s svojimi »etničnimi čiščenji«¹ prizadevali upravljati raznolikost čim učinkovitejše in natančneje, vendar pa za namene izključitve in ne za namene vključitve (Rosado, 2008, str. 5).

Upravljanje raznolikosti je nabor aktivnosti, s katerimi organizacija krepi sposobnost učinkovite aktivacije sodelavcev, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij, izkušenj in perspektiv, z namenom ustvarjanja produktivnega okolja, v katerem se sodelavec čuti cenjenega. Raznolikost kot karakteristika delovnih skupin postavlja izzive in priložnosti, ki v homogenih delovnih skupinah niso prisotne. Upravljanje raznolikosti pomeni razumevanje učinkov raznolikosti in uvajanje vedenja, delovnih praks in politik, ki se na raznolikost odzivajo na učinkovit način (Cox, 2001, str. 4).

V zadnjih letih se organizacije po vsem svetu soočajo z večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin in različnih narodnosti, migrantov, starejših ljudi. Postopoma je spreminjajoča se sestava delovne sile postajala očitna tudi na najvišjih ravneh managementa. Vedno večji izziv istočasno postaja tudi pojav teh skupin kot strank in kupecv.

Naraščajoča raznolikost potreb potrošnikov zahteva bolj ustvarjalne strategije zadržanja delavcev in produktivno inovativnost. Proces, produkti in storitve morajo biti prilagojene tako, da zadovoljijo te potrebe.

Kljub temu da se organizacije raznolikosti zavedajo, se še vedno sprašujejo, kakšen pomen bi lahko imela za njih oziroma zakaj bi se mogli ubadati s tem. Nekatere organizacije so prepoznale raznolikost kot njihovo priložnost za razvoj.

Zavedajo se, da lahko bolj raznolika delovna sila poveča učinkovitost organizacije in pomaga pri doseganju ciljev. Prav tako dviguje moralo, prinaša boljši dostop do določenih segmentov trga in povečuje produktivnost.

Menim, da ne obstaja enotna definicija upravljanja raznolikosti zaposlenih, vsem pa je skupno to, da gre za način vodenja, na podlagi katerega podjetje izkorišča prednosti, ki jih prinaša raznolikost, kar pozitivno vpliva na doseganje skupnih ciljev podjetja.

2.2.1 Prednosti in slabosti upravljanja raznolikosti

V literaturi upravljanja raznolikosti je moč zaslediti vedno večje število primerov zasebnih podjetij in organizacij javnega sektorja, ki opisujejo svoje izkušnje o prednostih upravljanja raznolikosti, ki so imeli pozitiven vpliv za njihovo organizacijo. Večje ponavljajoče se teme in navedene prednosti upravljanja raznolikosti v teh študijskih primerih je mogoče povzeti v nadaljevanju (Wrench, 2007, str. 10):

- uporaba znanj in talentov zaposlenih in ustrezno zagotavljanje, da zaposlovanje in odločitve o izbiri temeljijo na racionalnih merilih,
- izogibanje notranjih težav, kot so konflikti in zamere, manjša odsotnost zaposlenih in manj škode za razvijanje zaposlenih,
- izdelki in storitve so bolj atraktivne za stranke in kliente drugih etničnih skupin,
- več kreativnosti, inovativnosti, lažje reševanje težav skozi iznajdljivost raznolikih delovnih ekip,
- dostop do internacionalnih trgov z več uspeha,
- preprečevanje stroškov rasne diskriminacije kot so škodovanje podobi organizacije zaradi negativnega obveščanja javnosti in/ali finančne kazni zaradi pravnih zadev,
- izboljšanje podobe podjetja v očeh potencialnega vlagatelja, ki se odloči vlagati v podjetja, ki dokazujejo ravnanje družbene odgovornosti.

Slabosti raznolikosti so:

- zmanjšanje kulturne povezanosti,
- potreba po finančni podpori za podporo prožnosti,
- ogrožena harmonija delovnega mesta,
- možnost konflikta med organizacijsko ohlapnostjo in tesnostjo.

2.2.2 Načini upravljanja raznolikosti

Za upravljanje raznolikosti v organizacijah uporabljamo individualni, organizacijski pristop ter sistemski pristop. Omenjena pristopa bomo opisali v nadaljevanju.

Individualni pristop upravljanja raznolikosti zajema dve medsebojno odvisni smeri: 1. učenje in 2. empatijo. Prva je zasnovana na pridobivanju strokovnih izkušenj, druga pa na sposobnosti za razumevanje občutkov in čustev drugih, kar vodi v vrednotne izkušnje (Treven, 2001, str. 116).

Empatija je tesno povezana s strategijo individualnega učenja. Empatija nanaša na dovzetnost posameznika za občutke drugih, njihove potrebe in skrbi. Opredeliti jo je mogoče tudi kot sposobnost človeka, da se »postavi« na mesto drugega in vidi svet okoli sebe z drugega zornega kota (Treven, 2001, str. 116).

Sodobne organizacijske strukture niso vedno primerne za upravljanje raznolikosti. Zato je treba oblikovati novi tip organizacije, v kateri bodo upoštevani tile dejavniki (Treven in sod. 2005, str. 326):

- Vizija organizacije.
- Sodelovanje najvišjega managementa.
- Ocenjevanje potreb.
- Natančnost ciljev.
- Določena odgovornost.
- Učinkovita komunikacija.
- Usklajevanje aktivnosti.
- Vrednotenje.
- Inovativna kultura.

Sistemske pristop izhaja iz teorije sistemov, ki izraža prepričanje, nastalo v času gospodarskih kriz. Mulej in Ženko ugotavljata, da niti organizacija kot celota niti zaposleni kot posameznik, ne more obstati ali poslovati dobro, če v svojem prepričanju, ki nastopa v procesu posameznikovega delovanja in obnašanja v vlogi subjektivnega dela izhodišč, ne neha biti pretirano enostranski.

Postati mora celovit, kolikor se le da, torej upoštevati vse važne lastnosti (Mulej in Ženko, 2004, str. 23).

Treven in Mulej sta izmed mnogih izbrala sedem pomembnih lastnosti systemskega razmišljanja in jih uvrstila v spodnjo tabelo (Treven in Mulej, 2005, str. 326-327).

Tabela 1: Osnovne lastnosti systemskega razmišljanja

<i>Sistemske/celovite razmišljanje</i>	<i>Nesistemske/enostranske razmišljanje</i>
Soodvisnost, odnosi, odprtost, dialektični sistem vidikov.	Neodvisnost, odvisnost, zaprtost, posamičen vidik.
Kompleksnost (in kompliciranost).	Poenostavljenost, kompliciranost, deli sam.
Atraktorji, vplivne sile.	Izolacija, nič vplivnih sil.
Emergenca, emergiranje.	Nič procesov, ki ustvarjajo nove lastnosti.
Sinergija, sistem, hierarhija sistemov.	Nič novih lastnosti na osnovi odnosov.
Celota in celovitost, medstrokovnost.	Samo deli in lastnosti delov, enakopravnost.
Omrežje, medsebojni vplivi.	Nič medsebojnih vplivov.

Vir: Treven in Mulej (2005).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Problem, s katerim se bomo ukvarjali v nadaljevanju raziskovalne naloge, je podrobno preučiti raznolikost zaposlenih v podjetju ESOL d.o.o, in predstaviti ugotovitve ankete med slovenskimi podjetji o upravljanju raznolikosti, ki sta jo izvedla avtorja Tanja Kosi, Bojan Nastav in Primož Dolenc.

Predvsem zato, ker je vse manj organizacij (predvsem v Sloveniji), ki bi temu področju namenjala precej časa.

Osnovni namen raziskovalne naloge je, da se lotimo preučevanja tega problema tudi iz praktičnega vidika in ne samo iz teoretičnega.

Prek celotne raziskovalne naloge želimo prikazati pojem raznolikost zaposlenih, kako jo ugotovimo pri posamezniku, ter na podlagi dobljenih rezultatov poskušati poiskati način kako upravljati z raznolikim zaposlenim.

Glavni cilj raziskave je odgovoriti na raziskovalna vprašanja in doseči naslednje zastavljene raziskovalne cilje:

- opredeliti pojem raznolikost,
- opredeliti upravljanje raznolikosti zaposlenih,
- predstaviti osebnost in vrednote ter notranje, zunanje in organizacijske dejavnike, ki so osnova za ugotavljanje raznolikosti zaposlenih,
- ugotoviti, zakaj je upravljanje raznolikosti zaposlenih v organizaciji tako pomembno,
- predstaviti različne načine upravljanja raznolikosti zaposlenih,
- ugotoviti ali so vodilni zaposleni v podjetju seznanjeni s pojmom upravljanje raznolikosti,
- ugotoviti kako raznolikost vpliva na delovanje podjetja.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako vpliva upravljanje raznolikosti na produktivnosti in učinkovitost zaposlenih?
2. Ali lahko z upravljanjem raznolikosti zaposlenih podjetje pridobi konkurenčno prednost?
3. Kako vpliva upravljanje raznolikosti zaposlenih na organizacijsko klimo na delovnem mestu?
4. Ali v obravnavanem podjetju posvečajo dovolj časa upravljanju raznolikosti zaposlenih?
5. Kako v obravnavanem podjetju upravljajo z raznolikostjo zaposlenih?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu raziskovalne naloge smo uporabili dve različne metode dela. Uporabili smo metodo analize strokovne literature različnih avtorjev s področja človeških virov in deskriptivno metodo, s katero smo primerjali različne ugotovitve raznolikosti zaposlenih.

V emperičnem delu pa bomo s metodo analize prikazali rezultate in ugotovitve raziskave. V raziskavi bo uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, ki jih bomo zbirali z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Prav tako bomo uporabljali sekundarne anketne rezultate, ki prikazujejo širšo sliko dejanskega stanja med slovenskimi podjetji o upravljanju raznolikosti zaposlenih.

3.4 Opis instrumenta

Osnova za pridobitev želenih podatkov je bil anonimni anketni vprašalnik. Sestavili smo dva vprašalnika in sicer eden vprašalnik je bil namenjen skupino delavcem ter drugi delovodju skupine delavcem. Vprašalnik je bil anonimen in zaprtega tipa. Za to metodo raziskave smo se odločili predvsem zato, ker je prednost zaprtih vprašanj ta, da podatki omogočajo naprednejšo statistično analizo in zaradi tega, ker je ta metoda manj zahtevnejša za naše anketirance. V raziskavi smo uporabili program Excel, kjer smo pridobljene podatke prikazali tudi v grafični obliki, v bistvu smo naredili osnovno deskriptivno statistiko.

Pred tem smo jih seznanili z namenom in razlogih raziskave. Ker smo želeli sgovore pridobiti v čim krajšem času, smo izbrali izbrali znanega delovodja v podjetju ESOL d.o.o katerega tudi osebno dobro poznam. Vprašalniku smo dodali tudi vprašanja o kategoričnih spremenljivkah (spol, izobrazba in starost).

Poleg zaprtega tipa anketiranja smo za konec imeli tudi odprt intervju z delovodjem na katerem smo želeli ugotoviti dejansko stanje o raznolikosti zaposlenih v podjetju.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je usmerjena na določeni oddelek oz. skupino zaposlenih v podjetju ESOL d.o.o pod vodstvom enega delovodja. V raziskavi so bili vključeni vsi 20 zaposlenih in 1 delovodja.

Za rezultate med Slovenskimi podjetji o upravljanju raznolikosti je bila izvedena anketa. Na podlagi predhodno izvedenih polstrukturiranih intervjujev in njihove analize so pripravili anketni vprašalnik.

To so storili tako, da so 57 podjetij vsaj 50 zaposlenimi in s sedežem v različnih regijah po Sloveniji prosili, da rešijo anketni vprašalnik in nanj podajo komentar. Njihovo pozornost soo usmerili predvsem na jasnost in razumljivost vprašanj ter na popolnost oziroma pomanjkljivost razpoložljivih odgovorov. Od 57 podjetij se je za sodelovanje pri preverjanju vprašalnika odločilo 15 podjetij kar pomeni približno 26-odstotno odzivnost. Na osnovi prejetih komentarjev in predlogov so oblikovali

zadnjo različico anketnega vprašalnika, ki so ga nato poslali na naslove gospodarskih družb z vsaj 50 zaposlenimi.

3.6 Opis obdelave podatkov

Pridobljene rezultate smo analizirali in nato za vsako vprašanje uporabili statistično analizo in s pomočjo programa Excel izdelali grafikone oz. naredili osnovno deskriptivno statistiko.

4 Rezultati

Na anketne vprašalnike je odgovorilo 21 od 21 anketirancev, kar predstavlja 100 % vprašanih.

Pridobljene rezultate smo analizirali, prikazali in jih interpretirali.

ESOL je invalidsko podjetje v Beli Krajini, ustanovljeno leta 1995 za proizvodnjo v dejavnosti lesarstva.

Glavna dejavnost je predelava lesa (sušenje, decimiranje, skoblanje, lepljenje), glavni proizvod pa so pohištvene masivne plošče iz trdih lesov, v večini namenjene prodaji kupcem v zahodni Evropi in Skandinaviji.

ESOL konkurira s svojo proizvodnjo masivnih plošč na zahtevnem evropskem trgu.

V ESOL-u je zaposlenih preko 100 delavcev iz lokalnega področja Bele krajine. Struktura zaposlenih je zelo pestra in raznolika tako glede izobrazbene strukture in starosti. Preko 40 % zaposlenih je invalidnih delavcev, cca 10 % zaposlenih delavcev pa je Romske narodnosti.

Pogoj za to je ustrezna tehnološka opremljenost, ki jo dopolnjujejo in posodabljujejo.

Kot invalidsko podjetje usposabljuje ter zaposluje tudi težje zaposeljive delavce in invalide. Pri tem sodelujejo z Ministrstvom za delo, Zavodom za zaposlovanje ter Zavodom za invalidsko in pokojninsko zavarovanje. Podjetje se že nekaj let vključuje tudi na področje biomase in učinkovite rabe energije. So proizvajalec lesnih briketov za kurjavo, kjer so pogodbeni partner z Istrabenz energetske sistemi, d.o.o.

Kot invalidsko podjetje pa razvijajo in tržijo tudi program drobnih, predvsem lesnih galanterijskih izdelkov z laserskim graviranjem le-teh (<http://www.esol.si/predstavitev.php>).

V nadaljevanju predstavljamo rezultate empirične raziskave. Najprej bomo prikazali rezultate prve ankete nato pa rezultate ankete delovodje skupine. Od vse zaposlenih je v oddelku 18 (90 %) predstavnikov moškega spola in 2 (10 %) predstavnic ženskega spola.

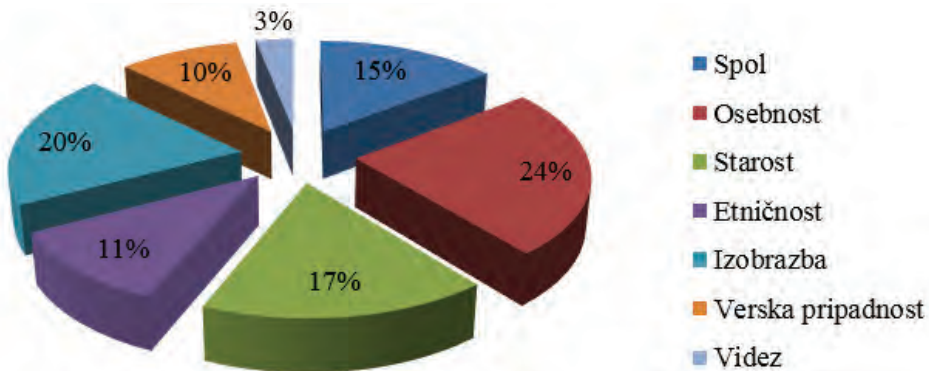
Razumljivo je, da prevladujejo moški saj se podjetje okvarja z predelavo lesa in velikokrat se pojavijo težka fizična dela.

Starost je prav tako zelo pomembna lastnost, ki je pomembna za rezultate naše raziskave. Na grafu št. 2 smo prikazali katere starostne kategorije v obravnavani skupini najbolj prevladujejo. Od 20 anketirancev 56 % je s starostjo od 30 do 40 let. 17 % anketirancev jih je starih od 25 let do 30 let ter po 11 % do 25 let in od 40 do 50 let ter 5 % jih je nad 50 let.

45 % anketirancev ima osnovno izobrazbo. Z 44 % so tisti, ki imajo srednjo šolo in le 11 % je tistih, ki imajo višjo ali strokovno šolo. Nihče izmed anketirancev nima univerzitetno in magistrsko izobrazbo, kar je razumljivo od delovnega mesta.

Pri upravljanju raznolikosti je potrebno upoštevati različne lastnosti. Katere so tiste lastnosti in kakšna je njihova pomembnost po mnenju anketirancev, smo predstavili s spodnjim grafom št. 1.

Graf 1: Pomembni dejavniki pri upravljanju raznolikosti zaposlenih



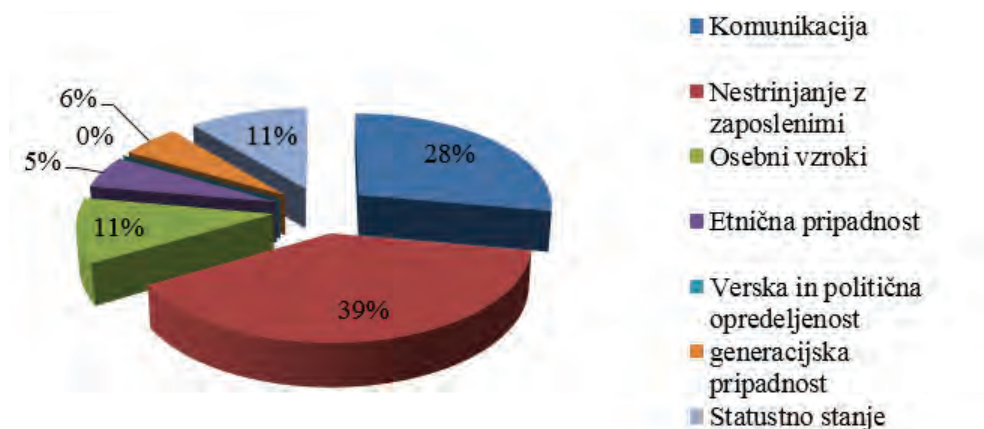
Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz grafa št. 1 smo ugotovili, da je po mnenju anketirancev osebnost z 24 % ključna lastnost, ki jo moramo upoštevati pri upravljanju raznolikosti. Izobrazba se je izkazala kot druga pomembnejša lastnost, ki z 20 % za ključno lastnostjo zaostaja za 4 %. Sledi jima starost z 17 %, spol z 15 %, etničnost z 11 % in verska pripadnost z 10 %, kot edino lastnost, ki nima nobenega vpliva na upravljanje raznolikosti so anketiranci izbrali lastnost verska pripadnost.

Glede na to, da je največ zaposlenih kot ključno lastnost pri upravljanju raznolikosti izbralo osebnost in izobrazbo, lahko sklepamo, da so si po njim tudi najbolj različni.

Razlogi zaradi katerih pride do konfliktov so lahko različni. Na grafu št. 2 smo želeli ugotoviti, kateri so tisti najpogostejši vzroki, zaradi katerih pride do konfliktov.

Graf 2: Vzroki konfliktov na delovnem mestu



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Iz grafa št. 2 je razvidno, da je 39 % anketirancev mnenja, da je glavni vzrok konfliktov na delovnem mestu deležna nestrinjanje z zaposlenimi. Takoj za tem je 28 % anketirancev mnenja, da je komunikacija kot najpogostejši vzrok konfliktov.

Sledi 11 % anketirancev, ki menijo, da je najpogostejši vzrok statusno stanje, prav tako 11 % jih pravi, da so osebni vzroki tisti, zaradi katerih prihaja do konfliktov med zaposlenimi in le 11 % anketirancev meni, da je generacijska pripadnost, verska in politična opredeljenost in etnična pripadnost najpogostejši vzrok za nastale konflikte na delovnem mestu.

S pomočjo ankete smo želeli ugotoviti, kakšno prednost lahko prinese raznolikost po mnenju anketirancev ali so to nižji stroški, višji prihodki, konkurenčnost ali večja učinkovitost. Polovica anketirancev (50 %) ima raznolikost največji vpliv na konkurenčnost podjetja. 30 % anketirancev meni, da raznolikost predstavlja večjo učinkovitost. Na tretje mesto so se uvrstili višji prihodki in hkrati nižji stroški z 12 %.

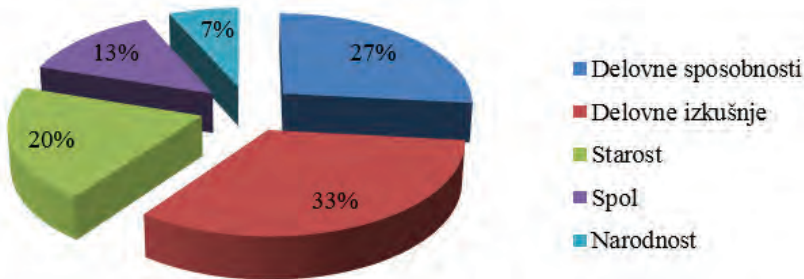
V nadaljevanju bomo prikazali rezultate druge ankete, ki jo je izpolnil delovodja skupine v anketiranem oddelku. Rezultate bomo grafično prikazali.

Demografske podatke delovodje ne bomo prikazali grafično saj nimamo različnih podatkov. Delovodja je moška oseba, spada med 31 do 40 let starostno skupino in v podjetju je zaposlen več kot 10 let kar pomeni, da ima veliko izkušenj v določeni organizaciji.

Kot delovodja skupine je že 5 let in vodi skupino 20-tih zaposlenih. Glavna dejavnost oddelka je izdelava in lepljenje masivne plošče. Delovodja ima končano višjo šolo. Delovodja skupine je seznanjen z pojmom upravljanje raznolikosti zaposlenih, saj v podjetju imajo zaposlene veliko invalidov in romov.

Delovodjo smo vprašali kateri so najpomembnejši dejavniki ob zaposlitvi novega delavca v podjetju in tako odgovore predstavili v spodnjem grafu.

Graf 3: Pomembni dejavniki raznolikosti ob zaposlitvi novih delavcev



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Delovodja je ocenil, da pri zaposlitvi novega delavca največ namijo delovnim izkušnjam in delovne sposobnosti kandidata. Nato zelo pomembno se jim zdi starost in najmanj namenijo temu katerega spola in narodnosti je kandidat.

Zanimalo nas je tudi, ali v oddelku delovodja vsodbuja mešane time glede na starost, narodnost, izobrazbo itd. Delovodja je odgovoril da poskuša vedno oblikovati mešane tima, saj stem poskuša vplivati na raznoliksot zaposlenih in povečati sodelovanje.

Seveda v podjetju in še posebjaj v oddelku lahko prihaja do različnih konfliktov, zato nas je zanimalo ali prihaja do konfliktov med zaposlenih in med katere skupine pogostoje. Delovodja je odgovoril, da se srečujejo z različnimi konflikti in najpogosteje med starajšimi in mlajšimi zaposleni.

Delovodja meni, da v podjetju je zelo raznoliki zaposlenih, saj podjetje zaposluje invalide in pogostoje rome, in tako se pojavljajo različno raznoliki zaposleni. Vendar delovodja meni, da z uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih, pripomorejo k večji učinkovitejši organizaciji.

5 Razprava

V ESOL-u je zaposlenih preko 100 delavcev iz lokalnega področja Bele Krajine. Struktura zaposlenih je zelo pestra in raznolika tako glede izobrazbene strukture in starosti. Preko 40 % zaposlenih je invalidnih delavcev, cca 10 % zaposlenih delavcev pa je Romske narodnosti.

Pogoj za to je ustrezna tehnološka opremljenost, ki jo dopolnjujemo in posodabljammo.

Kot invalidsko podjetje usposablja ter zaposluje tudi težje zaposeljive delavce in invalide. Pri tem sodelujejo z Ministrstvom za delo, Zavodom za zaposlovanje ter Zavodom za invalidsko in pokojninsko zavarovanje.

V moji raziskavi je bilo vključeno 21 zaposlenih, od tega 19 moških in 2 ženski. Sestavili smo dve anketi, ena anketa je bila namenjena delavcem in druga anketa je bil namenjena delovodju.

V anketirani skupini oz. V celotni organizaciji prevladujejo moški zaposleni, saj podjetje se ukvarja z proizvodnjo lesenih produktov, vendar tudi zaposluje invalide za enostavnejša dela.

V oddelku pravladujejo zaposleni z osnovno šolo in zaposleni z srednjo šolo. Delovodja skupine ima končano višjo šolo. V skupine ne vlagajo v izobraževanje saj so enostavnejša proizvodna dela, in tako samo delovodja se dodatno izobražuje.

Anketiranci se zavedajo pomena upravljanja raznolikosti zaposlenih saj so kot ključno lastnost izbrali osebnost in izobrazbo. Kot edino lastnost, ki nima nobenega vpliva na upravljanje raznolikosti so anketiranci izbrali lastnost versko pripadnost. Glede na to, da je največ zaposlenih kot ključno lastnost pri upravljanju raznolikosti izbralo osebnost in izobrazbo, lahko sklepamo, da so si po njim tudi najbolj različni.

V organizacijah pride velikokrat do konfliktov, seveda razlogov je veliko vendar so anketiranci mnenja da glavni razlog za konflikt je zaradi nestrinjanje med zaposlenimi, drugi najpogostejši razlog so prepričani, da je slaba komunikacija med njimi.

Komunikacija je zelo pomembna sestavina dobre organizacijske klima in zato predlagam, da delovodja ali nadrejeni poskuša vspostaviti poslovno in uspešno komunikacijo.

V skupini poteka večinoma individualno delo, mnenja sem da zardi individualnega dela pride tudi do slabe komunikacije in tako stem do različnih konfliktov.

Delovodja mora poskušati organizirati delo na drugačen način oz. uporabljati time ali pa delo v parih, da se zaposleni med seboj spoznajo in poboljšajo komunikacijo.

Delavci se zavedajo, da dobro upravljanje raznolikosti zaposlenih pripomore k konkurenčnosti, a vendar morajo tudi sami izboljšati komunikacijo do svojih kolegov. Delovodja je mnenja, da med zaposlenimi prihaja do konfliktov večinoma zaradi različne starosti delavcem, namreč starejši in mlaji delavci velikokrat se najdejo v konfliktne situacije.

Delovodja je prepričan, da vedno poskuša oblikovati mešane tima, saj stem poskuša vplivati na raznolikost zaposlenih in povečati sodelovanje.

Z raznolikostjo zaposlenih se sistematično ali strateško ukvarja le majhen delež podjetij v Sloveniji, čeprav so podjetja v splošnem do raznolikosti pozitivno naravnana. V anketiranih podjetjih raznolikost zaposlenih povezujejo z različnimi učinki, med katerimi so odprtost do sprememb, kreativnost in nove ideje, dobro vzdušje, večja

učinkovitost in manj napetosti med zaposlenimi. Relativno malo podjetij raznolikost v podjetju povezuje z napetostjo med zaposlenimi, težjim uvajanjem sprememb, težavami v komunikaciji, zapletenim vodenjem ali zmanjšano učinkovitostjo.

Na osnovi dobljenih rezultatov naše raziskave lahko podamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so glavni cilj naše raziskave:

1. Kako vpliva upravljanje raznolikosti na produktivnosti in učinkovitost zaposlenih?

Uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih omogoča organizaciji konkurenčnost na trgu, saj zaposleni so kapital podjetja. Upravljanje raznolikosti zaposlenih, omogoča zaposlenim občutek vrednega kapitala podjetja, izboljša organizacijsko klimo in stem izvleče maksimum od vsakega posameznika, in na ta način je posameznik bolj produktiven in učinkovit.

2. Ali lahko z upravljanjem raznolikosti zaposlenih podjetje pridobi konkurenčno prednost?

Kot smo že omenili uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih omogoča organizaciji konkurenčno prednost, saj so zaposleni tisti, ki oblikujejo organizacijo in samo z dobro organizacijsko klimo lahko organizacijo doseže dobre strateške poslovne rezultate.

3. Kako vpliva upravljanje raznolikosti zaposlenih na organizacijsko klimo na delovnem mestu?

Vsak človek v tem planetu je drugačen in zato se lahko pojavijo različna mnenja in nesoglasje med ljudmi. Na delovnem mestu velikokrat prihaja do različni konfliktov in z uspešnim upravljanjem raznolikosti zaposlenim preprečimo tovrste konflikte, stem pa oblikujemo dobro organizacijsko klimo.

4. Ali v obravnavanem podjetju posvečajo dovolj časa upravljanju raznolikosti zaposlenih?

Čeprav v podjetju in v samem oddelku kjer je potekala raziskava se zavedajo pomena upravljanja raznolikosti menim, da temu pojmu ne posvečajo dovolj časa in zaradi tega velikokrat se poavijo različni konflikti, ki vplivajo na delovne rezultate.

5. Kako v obravnavanem podjetju upravljajo z raznolikostjo zaposlenih?

V teorijo najdemo veliko načinov in pristopov upravljanja raznolikosti zaposlenih, a vendar v podjetju ne uporabljajo določen način upravljanja raznolikosti, vendar poskušajo na tradicionalen način upravljati z raznoliki zaposlenimi in to po nastanku konflikta. Menim, da v podjetju morajo čim prej začeti uporabljati eno od pristopov upravljanja raznolikosti zaposlenih, saj v podjetju imajo zelo raznoliki zaposlene.

6 Zaključek

Raznolikost je ena od pomembnih lastnost človeka, saj vsak človek na tem planetu je drugačen in različen. Definicije raznolikosti želijo zaobjeti vse načine, po katerih se ljudje medsebojno razlikujemo. To je množica individualnih razlik, zaradi katerih smo vsi ljudje edinstveni in drugačni drug od drugega.

Raznolikost se s časom prav gotovo ne bo zmanjševala, prej je za pričakovati, da bo vedno večja, in le s pravim pristopom ter strategijo jo bo možno obvladovati in pozitivno uporabiti. Današnji svet je zgrajen tako, da je skoraj nemogoče, da bi v neki državi živel samo eno ljudstvo, vsaj ne v razvitih predelih sveta.

Mnoge raziskave so pokazale, da je raznolikost prednost za delovanje organizacije, pa vendar ji dandanes organizacije še zmeraj posvečajo premalo čas. Organizacija brez zaposlenih pravzaprav ne more obstajati, zato je ključnega pomena, da jim organizacija nameni dovolj časa in pozornosti. Organizacija mora vedno, kljub pomanjkanju časa preverjati počutje svojih zaposlenih, kajti vsakdanji tempo je tako hitro naravnan, da mnogi zaposleni marsikdaj slabše funkcionirajo zaradi notranjih in zunanjih pritiskov, ki se vrstijo iz dneva v dan.

Glavni namen te raziskovalne naloge je bil raziskovanje pojma upravljanje raznolikosti zaposlenih, in ugotavljanje raznolikosti zaposlenih v podjetju ESOL d.o.o.

Raznolikost je sestavljena iz štirih delov. In sicer iz osebnosti, notranjih, zunanjih ter organizacijskih dejavnikov. Predstavili smo različne dimenzije osebnosti, spoznali smo, da so notranji dejavniki nespremenljive osebnostne značilnosti in imajo pomemben vseživljenjski vpliv. Zunanji dejavniki pa so po drugi strani spremenljive osebnostne dejavnosti.

V praksi naletimo na različne pristope k upravljanju raznolikosti. Pri tem je potrebno opozoriti, da vsak pristop ni primeren za vsako organizacijo. Vsem pristopom je skupno to, da jih je potrebno izvajati previdno in dosledno.

Upravljanje raznolikosti pa ima tudi svoje prednosti in slabosti. Pri prednosti lahko tako navedemo krepitev kulturnih vrednost znotraj organizacije, povečanje ugleda organizacije, pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih ljudi, izboljšanje motivacije in učinkovitosti obstoječega osebja ter izboljšanje motivacije in učinkovitosti med osebjem. Na žalost pa obstajajo tudi nekatere slabosti, kot je npr. slaba merljivost rezultatov, kar pomeni, da težko ugotovimo, kako uspešni smo. Med slabosti pa štejemo tudi potrebna finančna sredstva in potencialna nezainteresiranost zaposlenih.

V okviru naloge smo izvedli tudi raziskavo v podjetju ESOL d. o. o. Najbolj primerni anketiranci so se mi zdeli oddelek v katerem osebno poznam delovodjo. Ugotovili smo, da je ESOL raznoliko podjetje. Prevladujejo moški zaposleni, saj delo poteka v proizvodnji in je dokaj fizično preobremenjeno za ženske, vendar zaposlujejo inva-

lide in rome, ki so težko zaposljivi. Kolektiv je starostno zelo raznolik. Na delovnih mestih so tako starejši zaposleni, kot tudi veliko mladih zaposlenih in študentov.

Anketiranci se zavedajo pomena upravljanja raznolikosti zaposlenih saj so kot ključno lastnost izbrali osebnost in izobrazbo. V skupini poteka večinoma individualno delo, mnenja sem da zardi individualnega dela pride tudi do slabe komunikacije in tako stem do različnih konfliktov. Delovodja meni, da v podjetju je zelo raznoliki zaposlenih, saj podjetje zaposluje invalide in pogostoje rome, in tako se pojavljajo različno raznoliki zaposleni. Vendar delovodja meni, da z uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih, pripomorejo k večji učinkovitejši organizaciji na sploh.

Anketna raziskava na vzorcu 318 srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji in raziskava, izvedena s polstrukturiranim intervjuvanjem 20 slovenskih podjetij, sta pokazali, da večina srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji upravljanju raznolikosti (še) ne posveča svoje pozornosti. Mnoga slovenska podjetja sicer vede ali nevede, a v glavnem stihijsko, uporabljajo posamične ukrepe s tega področja, vendar jih le majhen (približno 9-odstoten) delež raznolikost upravlja strateško ali sistematično. Večina podjetij ne izvaja posebnih izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbuj auvajanja neformalnih mrež zaposlenih glede na osebne okoliščine in nima vpeljane mentorske sheme za slabše zastopane skupine zaposlenih.

LITERATURA

1. Breg, T. (2009). *Sodobni pristopi k upravljanju raznolikosti zaposlenih*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: John Wiley and Sons Ltd.
3. Fernandez, R. (2011). *Guide: To managing diversity in the workplace*. Spanish Observatory: Racism and Xenophobia.
4. Gardenschwartz, L. in Rowe, A. (1998). *Managing diversity: a complete desk reference and planning guide*. New York City: McGraw-Hill Professional.
5. Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju*. Smernice za delodajalce in sindikate. Ljubljana: Društvo Škuc.
6. Kosi, T., Nastav, B. in Dolenc, P. (2012). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Mondy Wayne, R. in Noe, R. M. (1993). *Human resource management*. Boston: Allyn & Bacon.
9. Mor, B. in Michàlle, E. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. United States of America: SAGE.
10. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
11. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Ivan Hvala.
12. Mulej, M. in Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijskiinovacijski management*. Maribor: Management forum.
13. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
14. Powell, N. G. (2011). *Women and men in management*. United Kingdom: SAGE.

15. Rosado, C. (2008). What Do We Mean By »Managing Diversity«. Southern Connecticut State: Sumati Reddy.
16. Spencer, L. (2004). The diversity pocketbook. Alresford: Management pocketbooks Ltd.
17. Spletna stran : <http://www.esol.si/predstavitev.php> [Citirano 27. 10. 2016 ob 20.05 uri].
18. Stein, E. (1989). On the problem of Empathy. Washington: ICS Publications.
19. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Treven, S. (2003). International training: the training of managers for assignment abroad. Education & Training. Proquest. Spletna stran: <http://proquest.umi.com/p>.

Partnerstvo trgovine i proizvođača u uslovima globalizacije tržišta

UDK 658.114.2:339.97

KLJUČNE REČI: trgovina, proizvođači, partnerstvo, franšizing, poslovne performanse

POVZETEK - Između trgovine i proizvođača mogu da budu uspostavljeni brojni vidovi saradnje. U uslovima kada trgovina nastavlja da stiče sve veću moć u odnosu na proizvođače na značaju dobijaju partnerski odnosi između njih. Partnerstvo između trgovine i proizvođača predstavlja osnovno obeležje poslovanja trgovinskih lanaca u uslovima izražene globalizacije tržišta. Pri tome, predmet partnerske saradnje kao i njeni oblici mogu biti brojni i raznovrsni. Upravo je i predmet istraživanja ovog rada različiti oblici partnerstva partnerstva između trgovine i proizvođača, s fokusom na franšizing kao dugoročni poslovni aranžman. Kroz analizu nekoliko primera partnerstava između prepoznatljivih trgovinskih kompanija i njihovih dobavljača (proizvođača), biće testirana hipoteza o pozitivnom uticaju partnerstva na poslovne performanse trgovinskih preduzeća.

UDC 658.114.2:339.97

KEY WORDS: trade, producers, partnership, franchising, business performances

ABSTRACT - Numerous forms of cooperation can be established between trade and producers. The partnership of the latter becomes really significant under conditions where trade continues to gain more and more power in relation to producers. The partnership between trade and producers is a basic feature of trade chains operating in the globalised market. In fact, the subject of partnership cooperation and its forms can be numerous and various. Therefore, the subject of the paper is exploring different forms of partnerships between trade and producers, with a focus on franchising as a long-term business arrangement. Through the analysis of several examples of partnerships between the recognisable trade companies and their suppliers (producers), the hypothesis about the positive impact of partnership on the business performance of trade enterprises will be tested.

1 Uvod

Trgovina, kao karika koja povezuje proizvođače i potrošače, nalazi se pred stalnim izazovom uspostavljanja dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima, odnosno s potrošačima, s jedne, i proizvođačima, s druge strane. Partnerske odnose uslovljavaju brojne promene u okruženju, kao što su: razvoj i primena tehničko-tehnološkog progressa, informatička revolucija i njena primena u komunikaciji između poslovnih partnera, globalizacija tržišta i porast konkurencije, kao i činjenica da potrošači dobijaju epitet »zreli« u procesu kupovine. Sve ovo, nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da je saradnja između trgovine i proizvođača osnova savremenog poslovanja. U poslovanju jednog preduzeća od izuzetne je važnosti da se ostvari dobar godišnji promet i pozitivna stopu poslovnog dobitka. Imperativ uspešnog poslovanja predstavlja dugoročna stabilnost preduzeća, kao i što bolja pozicija na tržištu. Oslanjajući se na ove činjenice, mala preduzeća se najčešće odlučuju za već sigurne i isprobane oblike saradnje. Teorija i praksa prepoznaju različite oblike saradnje među kojima je sistem franšizinga u tržišno razvijenim zemljama dostigao zapažene razmere. Dodatnu sigurnost u ovaj sistem ulivaju prognoze finansijskih stručnjaka, prema kojima bi

franšizing mogao da postane jedan od dominantnijih oblika poslovne saradnje. Putem franšizinga mala preduzeća ulaze u dugoročne poslovne aranžmane sa velikim i jakim preduzećima koja imaju zapaženu tržišnu poziciju. Od ovakve saradnje prednosti postoje i za jednu i za drugu stranu. Ovo se posebno može videti na primerima razvoja franšizinga u zemljama EU i SAD.

2 Razvoj procesa globalizacije tržišta i internacionalizacije trgovine

Proces globalizacije predstavlja obeležje savremene tržišne privrede, o kome se sve više govori, od osamdesetih godina 20. veka. Metafora, poput one da svetska privreda postaje »globalno selo« gde će se multinacionalne kompanije takmičiti kreiranjem proizvoda i usluga na globalnom tržištu, postaje stvarnost. U literaturi se proces globalizacije shvata kao ekonomska integracija koja briše nacionalne granice pojavom multinacionalnih kompanija. Iako ne postoji univerzalna definicija globalizacija se često definiše kao integracija tržišta roba, kapitala i radne snage. Prvi talas globalizacije počeo je u 15. veku, i uticao je na povezivanje evropskih centara sa ostatkom sveta. Drugi talas globalizacije počeo je u prvoj polovini 19. i trajao do početka Prvog svetskog rata. U ovom talasu nastavljen je ekonomsko politički uticaj evropskih zemalja na ostatak sveta. Danas sve više govorio o trećem talasu globalizacije, koji je počeo 80-ih godina 20. veka padom komunističkih sistema i pobedom demokratije, slobodnog tržišta i liberalizacija. Karakteristike ovog talasa globalizacije su ubrzano kretanja roba, kapitala, informacija i intenzivniji razvoj i primena informaciono-komunikacionih tehnologija (posebno Interneta).

U savremenim uslovima, ekonomija se svodi na liberalizaciju ekonomskih tokova, čime se dosadašnje karakteristike nacionalne privrede prenose na globalni nivo. To predstavlja obeležje savremenog sistema globalizacije, koji doprinosi sve jačoj konkurentskoj utakmici na svetskom tržištu. Iako na prvi pogled deluje da su ovi procesi rezervisani isključivo za visokorazvijene zemlje, u te aktivnosti uključene su i zemlje u razvoju. One postaju pogodne za alociranje čitavih proizvodnih procesa iz visokorazvijenih zemalja, pre svega zbog jeftinih inputa.

Internationalizacije poslovanja je važna za domaće kompanije, i često se navodi kao jedna od strateških metoda za poboljšanje konkurentnosti. Privrede koje se nalaze u fazi razvoja, kakva je i Srbija, posebno pokazuju interesovanje za ovakvo poslovanje zbog pristupa novim tržištima, tehnologijama, poboljšanju performansi menadžmenta, sticanja novih proizvodnih linija, veće finansijske stabilnosti i dr. Danas se efekti internacionalizacije posebno osećaju u evropskom, američkom i azijskom regionu, tako da često dolazi do neuravnoteženog rasta ovih tržišta.

U okviru internacionalizacije poslovanja, internacionalizacija trgovine zauzima važno mesto. U prilog tome govore podaci da najveći procenat ukupne trgovine ostvaruju trgovinski lanci čije je poslovanje internacionalno orijentisano. Ipak, proces internacionalizacije je više prisutan u oblasti proizvodnje, nego trgovine.

Proces internacionalizacije trgovine se odnosi na transfer trgovinskih aktivnosti van nacionalnog tržišta (Ćuzović, 2013). Posledica internacionalizacije je neizbežno širenje poslovanja sa nacionalnog na inostrana tržišta. Jer internacionalizacija trgovine nije ništa drugo do termin koji ukazuje na različite tipove i forme međunarodnog angažovanja maloprodavaca (Lovreta et al., 1998). Internacionalizacija trgovine predstavlja direktnu posledicu globalizacije i integracije svetskog tržišta (Lovreta et al., 2009). Razvoj međunarodnih ekonomskih integracija, kakva je EU, podstiče internacionalizaciju trgovine.

Nosiocice internacionalizacije u trgovini Evrope su najrazvijenije zemlje poput Nemačke, Francuske, Velike Britanije, Švedske i kompanije iz tih zemalja. One kao izvoznici aktuelnih trendova u trgovini teže da to prenesu i na ostale manje razvijene zemlje. Na taj način internacionalizacija trgovine ima uticaj na zemlje u razvoju. Ti efekti se ogledaju u tome što multinacionalne kompanije postaju faktor dopunske konkurencije na tržištima tih zemalja. Posebni pozitivni efekti se ogledaju u transferu maloprodajnih tehnika ili »know – how«. Čest je slučaj i da značajan deo ukupnog asortimana čine proizvodi domaćih proizvođača, i na taj način se smanjuju multikulturalne barijere između razvijenih i nerazvijenih zemalja i teži se, ka sve većoj standardizaciji u poslovanju.

Tabela 1: Regionalni raspored najuspešnijih trgovinskih preduzeća u svetu, 2015

	<i>Broj kompanija</i>	<i>Prosečan prihod (u mil, \$)</i>	<i>Udeo u top 250 kompanija</i>	<i>Procenat prihoda u top 250 kompanija</i>	<i>Procenat prihoda ostvaren u inostranstvu</i>	<i>Prosečan broj zemalja u kojima posluju</i>
Top 250	250	17.234	100,0 %	100,0 %	22,8 %	10,1
Afrika/Bliski Istok	9	6.734	3,6 %	1,4 %	35,1 %	11,3
Azija	59	10.545	23,6 %	14,4 %	10,7 %	3,8
Kina/Hong Kong	14	11.341	5,6 %	3,7 %	17,1 %	4,1
Japan	30	9.337	12,0 %	6,5 %	10,4 %	4,4
Azija - ostalo	15	12.219	6,0 %	4,3 %	6,4 %	2,4
Evropa	85	17.727	34,0 %	35,0 %	39,6 %	16,0
Francuska	12	29522	4,8 %	8,2 %	46,0 %	30,8
Nemačka	17	24.762	6,8 %	9,8 %	47,0 %	15,9
Velika Britanija	15	16.619	6,0 %	5,8 %	16,6 %	15,7
Evropa - ostalo	41	11.762	16,4 %	11,2 %	40,6 %	11,9
Latinska Amerika	9	7.615	3,6 %	1,6 %	23,7 %	2,7
Severna Amerika	88	23.300	35,2 %	47,6 %	13,6 %	9,2
SAD	82	23.947	32,8 %	45,6 %	13,8 %	9,7

Izvor: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2017. Spletna stran: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>.3.

U Tabeli 1 prikazan je regionalni raspored najuspešnijih trgovinskih preduzeća u svetu u 2015. godini prema podacima kompanije Deloitte. Među 250 najuspešnijih trgovinskih preduzeća, 85 se nalazi u Evropi, 82 u SAD. Međutim, trgovine iz SAD učestvuju sa 45,6 % a evropske sa 35,0 % u ukupnim prihodima 250 najuspešnijih. Prema ovim podacima najuspešnija trgovinska preduzeća u svetu 22,8 % svojih prihoda ostvaruju u inostranstvu. Kod evropskih trgovinskih preduzeće ovaj procenat je 39,6 %, dok kod nemačkih i francuskih dostiže 47,0 % i 46,0 % respektivno. Prosečan broj zemalja u kojima posluju najuspešnija trgovinska preduzeća je 10,1, ovde se posebno izdvajaju francuski trgovinski lanci koji prosečno posluju u 30,8 zemalja.

3 Razvoj partnerskih odnosa između trgovine i proizvođača

U uslovima globalizacije, kao što je već istaknuto, trgovina uspostavlja partnerske odnose sa proizvođačima. Jedan od motiva za formiranje poslovnog partnerstva između trgovine i proizvođača, kao članova kanala distribucije, je postizanje ciljeva na mnogo efikasniji način. Partnerstvo se po svojim karakteristikama jasno razlikuje od jednostavnih odnosa saradnje i definisano je visokim stepenom zatvorenosti odnosa između trgovine i proizvođača. Zatvorenost odnosa je izražena visokim nivoom kooperacije, a što se manifestuje u spremnosti partnera da pomognu jedan drugom, u fleksibilnosti reagovanja na promenljive potrebe i zahteve potrošača ili jednostavnim zajedničkim radom u stvaranju konkurentske pozicije na tržištu. U tom smislu, partnerstvo je moguće shvatiti kao odnos koga obeležava visok stepen kooperacije i motivisanost ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Partnerstvo posebno dobija na značaju kao način sticanja i održavanja konkurentske prednosti. Praksa razvijenih tržišnih privreda pokazuje brojne primere partnerstva između velikih trgovinskih kompanija i proizvođača, a što se pozitivno reflektuje na smanjenje troškova čitavog sistema distribucije. Najčešće se to postiže: smanjivanjem količina zaliha kojima operišu svi članovi kanala; korišćenjem informacione tehnologije radi automatskog prikupljanja, analiziranja i distribuiranja informacija; preraspodelom suvišnih zadataka između partnera (npr. etiketiranje robe od strane trgovca); eliminisanjem suvišnih postupaka; upravljanjem zalihama po sistemu just-in-time; primenom sistema za elektronsku razmenu podataka (EDI).

Partnerstvo se pojavljuje kroz široke socijalne, ekonomske i tehnološke veze tokom vremena, kao i kroz međusobnu privrženost, poverenje, zajedničke ciljeve i komunikaciju. Uspostavljanjem partnerstva i jedna i druga strana stiču zadovoljavajuće koristi. U zavisnosti od toga da li se odnosi partnerstva uspostavljaju za kraći ili duži vremenski period postoji strateško i operativno partnerstvo.

Strateško partnerstvo je dugoročan poslovni odnos između preduzeća, usmeren na ostvarivanje strateških ciljeva i poboljšanje konkurentske pozicije partnera, putem razvoja nove tehnologije, novih proizvoda i novih tržišta. Uspešno strateško partnerstvo podrazumeva postojanje čvrstih odnosa između partnera i dugoročnu orijen-

tisanost na tekuće rezultate (operativna efikasnost i efektivnost) i buduće rezultate (konkurentna prednost). U okviru ovakvog aranžmana, partneri vide jedan drugog kao »produžetak« svog preduzeća.

Operativno partnerstvo je kratkoročni poslovni aranžman orijentisan na realizaciju operativne efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost predstavlja sposobnost minimiziranja resursa radi ostvarivanja kratkoročnih ciljeva, dok je efektivnost sposobnost isporuke proizvoda i usluga na način koji je prihvatljiv za krajnje korisnike. Efikasnost se meri isporukom tačno na vreme, kvalitetom proizvoda, brojem kratkoročnih porudžbina i nivoom zaliha, dok se efektivnost meri kvalitetom usluga. Operativne odluke odnose se na kraći vremenski period, manji nivo resursa i lakše su za implementaciju i promenu u odnosu na stratejske odluke. Za razliku od strateškog partnerstva, kod operativnog, partneri ne vide jedan drugog kao »produžetak svog preduzeća«.

Strateško i operativno partnerstvo se po svim ovim karakteristikama jasno razlikuju od jednostavnog transakcionog odnosa između trgovine i proizvođača, pod kojim se podrazumeva kupoprodajni odnos.

S druge strane, partnerski odnosi između preduzeća u uslovima globalizacije se uspostavljaju kroz različite poslovne okvire, kao što su: licence, franšizing, razne forme kooperativnih i zajedničkih ulaganja i strane direktne investicije.

Franšizing predstavlja poznatu strategiju koja sve više dobija na popularnosti, a realizuje se kada trgovinski format dostigne zapažen uspeh na nacionalnom tržištu, čime postaje spreman i za nastup na stranim tržištima. Franšizing predstavlja dugoročan poslovni aranžman, a suština je u tome da trgovinska kompanija koja internacionalizuje poslovanje – franšizant, ustupa kompaniji u stranoj zemlji – franšizatu, pravo korišćenja njenog imena i celokupnog načina poslovanja, tj. čitavog maloprodajnog formata. U zamenu za to franšizant dobija nadoknadu ili franšizu. Ovo je način poslovanja italijanske kompanije »Benetton« u čak 80 zemalja sveta.

4 Franšizing kao partnerstvo trgovine i proizvođača

Franšizing je model dugoročnog partnerstva, koji poslednjih godina beleži tendenciju intenzivnijeg korišćenja, posebno od strane onih kompanija koje su specijalizovane za prodaju prehrambenih proizvoda. Najkraće rečeno, franšizing je pravo (prodaje, korišćenja trgovinske marke, know-how-a i sl.) koje dobro pozicionirana trgovinska kompanija ustupa manjoj trgovinskoj ili proizvodnoj kompaniji. Dakle, u ugovorni odnos ulaze dve strane: franšizant, kompanija koja ustupa pravo i franšizat, kompanija, koja kao naknadu za korišćenje određenog prava plaća franšizu (Ćuzović, 2013).

U uslovima globalizacije tržišta i internacionalizacije trgovine, franšizing se koristi kao model odnosno strategija širenja poslovanja internacionalnih trgovinskih lanaca. U ovim okolnostima, franšizing se može javiti u dva oblika, i to kao direktni i master

franšizing (Quinn i Doherty, 2000). Direktni franšizing se javlja u situacijama kada inostrana kompanija direktno ustupa pravo prodaje jednoj ili većem broju domaćih maloprodajnih kompanija. Kod master franšizinga, franšizant, kome je ustupljeno pravo prodaje, to isto pravo ustupa drugim kompanijama, sa kojima sklapa posebne ugovore. Osim toga, često se u praksi mogu sresti i pluralne forme franšizinga, kada domaća maloprodajna kompanija u svom poslovnom portfoliju ima franšizne prodajne objekte ali i one koje su u njegovom vlasništvu. Ovakva alternativa internacionalne ekspanzije omogućava maloprodajnoj kompaniji da pravi komparaciju između prodajnih objekata, nastojeći kontinuirano da poboljšava poslovanje svojih franšiznih lanaca.

U kontekstu razmatranja franšizinga kao strategije ulaska na inostrano tržište, za jednu kompaniju je od značaja da poznaje mogućnosti njene primene, imajući u vidu kapacitete kojima raspolaže. Tako je u svom radu o franšizingu, kao modelu internacionalizacije poslovanja, autor Fladmoe - Lindquist (1996, str. 419) identifikovao nekoliko vrsta međunarodnog franšizinga. Njegova podela bazira se na teoriji resursa, prema kojoj resursi bazirani na znanju ili poslovne rutine predstavljaju izvor konkurentске prednosti kompanije. Dodatno, neke kompanije su jednostavno bolje od drugih u generisanju ideja i novih načina poslovanja. Teorija resursa ne naglašava samo važnost posedovanja resursa, već i kontinuiranog organizacionog učenja. Rast kompanije uključuje kombinovanje postojećih resursa i sposobnosti sa mogućnošću razvoja novih resursa i sposobnosti. Efektivno učenje od franšizanta zahteva da prikuplja i obrađuje informacije u cilju kreiranja znanja, što je osnova za razvoj strategije franšizinga u internacionalnom kontekstu (Doherty i Quinn, 1999).

Uvažavanjem kapaciteta za razvoj internacionalnih sposobnosti sa postojećim kapacitetima, mogu se identifikovati četiri vrste franšizanata, koji će svoje aktivnosti proširiti na inostranim tržištima. Ovu podelu pokazuje slika 1.

Slika 1: Vrste internacionalnih franšizanata

		Postojeće sposobnosti za razvoj internacionalnog franšizinga	
		Niske	Visoke
Mogućnost korišćenja internacionalnih kapaciteta	Visoke	Integrativni franšizanti <ul style="list-style-type: none"> • Teže opreznom riziku • Koriste višestruke forme franšizinga • Proaktivna ocena 	Globalni franšizanti <ul style="list-style-type: none"> • Fokus na globalno tržište • Koriste višestruke forme franšizinga • Proaktivna i reaktivna ocena
	Niske	Ograničeni franšizanti <ul style="list-style-type: none"> • Lokalno internacionalni • Ograničena uključenost u internacionalno širenje • Reaktivna ocena 	Konvencionalni franšizanti <ul style="list-style-type: none"> • Fokus na nekoliko tržišta • Koriste manje forme franšizinga • Često reaktivno sa izvesnim proaktivnim naporima

Izvor: Fladmoe - Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and Development. Journal of Business Venturing, 11, št. 5, str. 419–438.

Ograničeni franšizanti imaju ograničene internacionalne menadžment sposobnosti i manje kapaciteta za učenje. Kompanije koje pripadaju ovoj grupi neće težiti značajnijem razvoju internacionalnog franšizinga. Uglavnom se ograničavaju na zemlje koje su im geografski i kulturno bliske.

Integrirani franšizanti imaju ograničene sposobnosti za razvoj internacionalnog franšizinga, ali značajne kapacitete za učenje i integrisanje iskustva u poslovne aktivnosti. Ove kompanije iniciraju internacionalnu ekspanziju u ranijim fazama svog životnog ciklusa.

Konvencionalni franšizanti imaju izvesne sposobnosti za razvoj internacionalnog franšizinga, ali zato ne raspolažu svim potrebnim kapacitetima za uspeh na širem globalnom tržištu. Najčešće se ograničavaju na manji broj tržišta, a u izvesnim slučajevima i povlače svoje poslovanje.

Globalni franšizanti su generalno velike maloprodajne kompanije sa ogromnom količinom iskustva i sposobnosti efikasnog poslovanja i uspešnog upravljanja rizikom. Ovi franšizanti funkcionišu u velikom broju zemalja, koristeći pluralnu formu franšizinga. Posluju u dužem vremenskom periodu, uspešno konsolidujući znanja sa različitih tržišta. Greške koje prave u početnim etapa poslovanja vrlo brzo integrišu u iskustvo koje im služi za postizanje uspeha na globalnom tržištu.

Tipologija odnosno vrste internacionalnih franšizanata uslovljena je postojanjem velikog broja faktora koji u krajnjoj instanci determinišu izbor franšizinga kao modela internacionalizacije maloprodaje. Na osnovu rezultata istraživanja izvesnog broja autora (Doherty, 2007a; Doherty 2007b, Doherty, 2009; Duckett, 2008; Elango, 2007; Pedro, 2009), u tabeli 2 sistematizovani su faktori odnosno motivi internacionalizacije kroz sistem franšizinga.

Tabela 2: Faktori izbora franšizinga kao modela internacionalizacije

<i>Faktori</i>	
Organizacioni faktori	Iskustvo operativnog menadžmenta Iskustvo top menadžmenta Tolerancija rizika Percepcija konkurentske prednosti kompanije Veličina kompanije
Faktori okruženja	Saturacija tržišta Promene u okruženju Postojanje potencijalnih franšizanata
Stavovi menadžera	Želja za eksploatacijom potencijalnog tržišta Želja za povećanjem prodaje i profita Tržišna ekspanzija Biti poznat kao internacionalna kompanija Želja za rastom

Izvor: Sopstvena obrada autora na osnovu Doherty, A. M. (2007a). Support mechanisms in international retail franchise networks. *International Journal of Retail&Distribution Management*, 35, št. 10, str. 781-802. Doherty, A.M. (2007b). The Internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising

as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18, št. 2, 184–205. Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, št. 5, 528–534.

Svi ovi faktori utiču na izbor franšizinga kao modela internacionalizacije maloprodaje na određenim tržištima, ali i na izbor partnera u sistemu franšizinga. Iz tog razloga, internacionalni franšizanti, bez obzira o kojoj vrsti je reč, imaju strateški pristup u kreiranju franšiznih sistema na inostranim tržištima. Ovu činjenicu potvrđuje tabela 3 koja pokazuje najveće franšizne sisteme koji posluju u sektoru trgovine.

Tabela 3: Najveći franšizni sistemi u trgovini (2016)

Rang	Ime franšiznog lanca	Broj franšiza	Godina osnivanja	Godina otpočinjanja bavljenja franšizingom	Zemlja porekla	Delatnost	Broj zemalja u kojima posluju
1.	7-Eleven	55.944	1927.	1964.	SAD	Maloprodaja prehrambenih proizvoda	20
9.	Spar	12.176	1932.	1932.	Holandija	Maloprodaja prehrambenih proizvoda	42
18.	Bata	6.700	1894.	1933.	Češka Republika	Trgovina odećom i obućom	88
20.	Benetton Group	6.000	1965.	1983.	Italija	Trgovina odećom i obućom	112
29.	Etam	4.200	1916.	1925.	Francuska	Trgovina odećom i obućom	29
33.	Sport 2000	3.500	1966.	1966.	Francuska	Trgovina sportskom opremom	25
36.	Swatch	3.400	1983.	1996.	Švajcarska	Trgovina nakitom	41
39.	Dia	3.085	1979.	1989.	Španija	Trgovina: supermarketi	5
40.	BayWa	3.000	1923.	1990.	Nemačka	Trgovina: ostalo	28
41.	Mango	2.750	1984.	1984.	Španija	Trgovina odećom i obućom	112.
42.	Levi's Store	2.700	1953.	1965.	SAD	Trgovina odećom i obućom	50
46.	Swarovski	2.300	1895.	1977.	Austrija	Trgovina nakitom	102
49.	Mister Mint	2.257	1957.	1994.	Belgija	Trgovina: ostalo	11
51.	Komandor	2.000	1992.	1994.	Poljska	Trgovina kućnim nameštajem	28
58.	Intermarché	1.832	1958.	1970.	Francuska	Trgovina: supermarketi	1

Izvor: Spletna stran: <http://www.franchiseurope.com/top-500> [Citirano 1. 2. 2017].

Tabela 3 pokazuje da franšizing postaje značajan model internacionalizacije trgovine putem koga trgovinski lanci šire svoje poslovanje na različitim tržištima uspostavljajući partnerske odnose sa proizvođačima. Da franšizing dobija na značaju govore i podaci iz prethodne tabele koji pokazuju visoku pozicioniranost franšiznih sistema iz oblasti trgovine, na listi najvećih franšiznih sistema.

5 Zaključak

Jedan od motiva za uspostavljanja saradnje između trgovine i proizvođača je postizanje ciljeva na mnogo efikasniji način. Saradnja posebno dobija na značaju kao način kreiranja i održavanja konkurentske prednosti. Saradnja između trgovine i proizvođača može se javitiu različitim formama, gde značajno mesto pripada franšizingu. Franšizing je dugoročan poslovni aranžman u kome davalac franšize (franšizant) ustupa korisniku (franšizatu) svoju robu na prodaju, kao i tehnologiju rada, marketing, brend i robni znak (žig) i sve ono što će mu pomoći da se identifikuje i brže i lakše proda dobijenu robu. Od ovakvog aranžmana koristi imaju i franšizant i franšizanti. Ovu tvrdnju potkrepljuju pozitivni primeri razvoja franšizinga u svetu, pri čemu je sistem franšizinga prisutan u različitim oblastima privrede, kao što su: industrija, trgovina na veliko, trgovina na malo, hotelijerstvo, turizam, zanati i usluge, poljoprivreda i građevinarstvo. Pri tome, podaci govore da je franšizing sve prisutniji u sektoru trgovine, gde se može posmatrati kao model internacionalizacije, ali i model partnerstva između trgovine i proizvođača. Franšizing se pokazao kao uspešna metoda privrednog razvoja, povezivanjem dve grupe privrednih subjekata, posebnim ugovorom o franšizingu, u kome je detaljno razrađena franšiza do najsitnijih detalja. Ugovorni odnos daje pravo primaocu franšize da posluje pod imenom franšizanta, koristeći sva znanja, procedure i način poslovanja koji su razvijeni pod tim imenom. U isto vreme dobija neprekidnu komercijalnu i tehničku pomoć. U zemljama EU sistem franšizinga treba posmatrati u kontekstu jedinstvenog tržišta, čija obeležja predviđaju kontinuiranu ekspanziju franšizinga u EU. Na listi najuspešnijih franšizing sistema sve veće učešće imaju franšizni lanci iz sektora trgovine.

LITERATURA

1. Ćuzović, S. (2013). *Trgovina-principi, struktura, razvoj*. Niš: Ekonomski fakultet.
2. Ćuzović, S. i Sokolov Mladenović, S. (2007). Prednosti i izazovi razvoja franšizinga u Srbiji. U: *Međunarodni naučni skup Izazovi ekonomske nauke i prakse u procesu pridruživanja EU*. Niš: Ekonomski fakultet, str. 291–302.
3. Ćuzović, S. i Sokolov Mladenović, S. (2013). Franšizing kao inovacioni model preduzetništva. U: *Međunarodni naučni skup Inovacije i kriza kroz prizmu preduzetništva*. Podgorica: Ekonomski fakultet, str. 9–19.
4. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Retailing 2017*. Spletna stran: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>.
5. Doherty, A. M. (2007a). Support mechanisms in international retail franchise networks. *International Journal of Retail&Distribution Management*, 35, št. 10, 781–802.
6. Doherty, A. M. (2007b). The Internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18, št. 2, str. 184–205.
7. Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, št. 5, 528–534.

8. Doherty, A. M. i Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail&Distribution Management*, 27, št. 6, str. 224–237.
9. Duckett, B. (2008). Business format franchising: a strategic option for business growth-at home and abroad. *Strategic Direction*, 24, št. 2, str. 3–4.
10. Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45, št. 2, str. 179-193.
11. Fladmoe - Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and Development. *Journal of Business Venturing*, 11, št. 5, str. 419–438.
12. Lovreta, S., Končar, J. i Petković G. (2009). *Kanali marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
13. Lovreta, S., Radunović, D. i Petković, G. (1998). *Trgovina – teorija i praksa*. Beograd: Savremena administracija.
14. Pedro, I. (2009). Agency theory and the franchising internationalization intention. *International Journal of Academic Research*, 1, št. 2, str. 165–172.
15. Quinn, B. i Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail Franchising. *International Marketing Review*, 17, št. 4/5, str. 354–372.
16. Spletna stran: <http://www.franchiseeurope.com/top-500> [Citirano 1. 2. 2017].

Vpliv sodobnih paradigem na spremembe vodenja in motivacijo

UDK 005.336.4+331.101.3

KLJUČNE BESEDE: sodobne paradigme, menedžment, človeški kapital

POVZETEK - Tako kot se razvija in posodablja gospodarstvo, se vzporedno razvijajo tudi pogledi na organizacijo in vodenje. Vlaganje v človeški kapital je ena od pomembnejših lastnosti sodobnega vodenja. Prispevek prikazuje vpliv sodobnih paradigem na spremembe vodenja in motivacijo zaposlenih. Uporabljena je deskriptivna metoda dela, ki je zajela pregled slovenske literature s področja organizacije in vodenja. Sodobni menedžment se kljub tržni naravnosti v globalno konkurenčnem gospodarskem okolju vztrajno oddaljuje od tradicionalnih metod vodenja, ob katerih se ni bistveno upoštevalo potreb človeškega kapitala. Ustrezni vložki v zaposlene in v kakovost lahko podjetjem bistveno povečajo razvoj in konkurenčnost na globalnem trgu. Le zadovoljni zaposleni lahko razvijajo svoje potenciale v dobrobit delovne organizacije.

UDC 005.336.4+331.101.3

KEY WORDS: modern paradigms, management, human capital

ABSTRACT - As our economy is developing and progressing, management and leadership in organisations are being developed in a parallel manner. Investment in human capital is one of the most important features of a modern leadership. The paper highlights the influences of modern paradigms on leadership changes and motivation of employees. We used the descriptive method by reviewing Slovenian literature on organisation and leadership. Despite its market orientation in a globally competitive economic environment, the modern management is steadily moving away from the traditional leadership methods, at which the needs of human capital have not been adequately addressed. The corresponding inputs in employees and quality can significantly increase the growth and competitiveness in the global market. Only satisfied employees can develop their full potential for the benefit of their organisation.

1 Uvod

Tehnološki razvoj napreduje z nepredstavljivo hitrostjo. Še v drugi polovici 20. stoletja je bilo za mnoge, sodobno razmišljajoče, kot družbeno neustrezno glasno razmišljati, da bomo v prihodnosti masovno uporabljali brezžično komunikacijo in bodo kar iz domačega fotelja brskali po svetovnem spletu, naročali ter plačevali blago in storitve ter gledali televizijske prenose na žepnem telefonu. Posebno nas je zaznamoval razvoj produktov računalniške tehnologije, s katero se srečujemo vsakodnevno in jo s pridom uporabljamo tako v službi, doma kot v širšem okolju, ne nazadnje tudi sodobni avtomobili več ne delujejo brez te. Mnoge novosti, ki smo jih v otroštvu z občudovanjem gledali samo v fantastijskih filmih se že nekaj časa udejanjajo v sedanjosti. Kot na primer potovanja s skoraj neslišnimi vlaki, ki drsijo z super hitrostmi na brezstičnih magnetnih tirnicah, udobna in hitra potovanja z letali, samooskrba z energijo s pomočjo sončnih celic in vetrnic, uporaba zmogljivih računalniških procesorjev nameščenih v urah in v velikosti bučikine glavice in še bi lahko naštevali. Sedanji generaciji otrok so novodobne tehnološke pridobitve samo-

umevne, saj rastejo z njimi. Niti prisluhniti nam ne želijo kako nam je bilo včasih, ko teh tehnoloških dobrin nismo imeli na razpolago, pa vseeno nismo zamujali v šolo, službo in na sestanke. Tudi nam bi se bilo včasih vse težje vrniti v bližnjo preteklost, kjer je bil enodnevni električni izpad stalnica, kjer je bila nekajminutna zamuda javnega transporta samoumevna in kjer smo čakali na odpiranje ene računalniške strani sedaj že »večnih« nekaj minut.

Moderne komunikacijske poti in hitra transportna sredstva so bistveno prispevala k ohlapnosti državnih in regionalnih meja. Globalizacija gospodarstva prinaša izjemno spreminjajoč se trg, kateremu se je potrebno vedno znova prilagajati, da bi lahko zagotovili zastavljene cilje profitnega menedžmenta. Z nekaterimi teorijami vodenja in upravljanja podjetij v socialistični ureditvi, se je naša generacija seznanila v šolskih klopeh, kasneje smo jih bili deležni »občutiti« na svojih delovnih mestih. Zagotovo ni bilo vse slabo, kar se je imenovalo socialistično ureditev. Zagotovo pogrešamo pristnejše medsebojne odnose tako s sodelavci kot z vodstvom.

A kljub temu, vse bolj spoznavamo tudi mi, »otroci socializma«, da so nekatere tradicionalne oblike organiziranosti in vodenja že zastarele in so potrebne preнове. Hiter tehnološki razvoj nam je brez dvoma prinesel marsikaj dobrega in sočasno tudi kaj slabega.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Sprememba vodenja in organizacije

Ovsenik in Ambrož (2010) opisujeta preteklo prepričanje v slovenskih podjetjih, da k uspehu podjetja lahko pripomorejo le klasični modeli organiziranosti. V sedanjem času se vse bolj izkazujejo potrebe po organizacijskih spremembah, čemur pripisujeta številne tematske razprave in težnje podjetij po spremembah.

Pomen sodobnega vodenja temelji na sodelovanju pri soupravljanju tudi s strani enakovrednih sodelavcev. Vodilni naj nebi upravljali samo hierarhično, temveč naj bi več sodelovali s svojimi sodelavci v oblikovanju odnosov, ki bodo ustvarjali ugodno delovno vzdušje (Stare in Seljak, 2006).

Gorše (2016, str. 89-90) razpravlja, da je v proizvodnji pomembna dobra organiziranost in vzpostavljen red, da se nebi številni sestavni produkti med sabo pomešali, kar bi povzročilo podaljševanje časa izdelave nekega produkta. V članku omenja kontinuirano metodo »5S«, katera govori o pomembnosti reda v delovnem procesu in odstranitvi vseh nepotrebnih aktivnosti, katere nam odvzemajo dragoceni čas in povzročajo stroške.

Pri preživetjih organizacij je pomembno njihovo prilagajanje, tako kot pri vseh ostalih živih bitjih. Utrjevanje vrednot je povezano s časom in prostorom v povezavi z med ljudskimi odnosi (Ovsenik in Ambrož, 2010, str. 49).

2.2 Vodstveni kader in zaposleni

Prilagajanje zahtevam trga pomeni tudi vpeljevanje sprememb. Vodja lahko le s povezovalnim in decentraliziranim vodenjem motivira zaposlene, da se prilagajajo na spremembe in tudi spreminjajo sebe. V preteklosti je veljalo zmotno prepričanje, da so bili dobri voditelji kar rojeni z vodstvenimi sposobnostmi. Zadnje raziskave potrjujejo, da dobrim vodjam sposobnosti niso bile prirojene. Sposobnosti se pri različnih ljudeh razvijajo različno kar je odvisno tudi od okolja in od možnosti pridobivanja z učenjem (Ovsenik in Ambrož, 2010, str. 129–132).

Vodja naj bi skupaj s sodelavci določal cilje in strategijo ter jim delegiral posamezne naloge glede na njihove sposobnosti. Da bi lahko bil vodja uspešen, mora imeti poleg ostalih pričakovanih značilnosti vodje, še nadarjenost prisluhni zaposlenim in jih motivirati, za kar je potrebna čustvena stabilnost, sposobnost komunikacije in pogajalske sposobnosti (Kovač et al., 2004).

Bižal (2013, str. 121–123) je raziskoval stile vodenja z vidika vodje in zaposlenih v zaprti delovni skupini 12 članov, kateri izhajajo iz hitro rastočega podjetja. Pri rezultatih je bilo kot zanimivost izpostavljeno, da so se vodja in zaposleni v večini opredelili za uporabo strjenega, oziroma združevalnega stila vodenja, kar naj bi pri zaposlenih spodbujalo delovno ustvarjalnost. Ravno tako je bila večina mnenja, da je zadrževalni stil vodenja najmanj ustrezen.

Pomembnost intelektualnega kapitala v podjetju, je bilo raziskovano s pregledom nekatere domače in tuje literature iz katere je povzela določena stališča in spoznanja. Kot omejitvev pri raziskavi je avtorica opredelila pregled le omejenega števila virov, kar vpliva na popolnost rezultatov (Lavrič, 2016, str. 138).

Kot prednost sodobnih konkurenčnih podjetij naj bi bili zaposleni in ne samo izpopolnjen tehnološki proces, proizvod in oglaševanje. Z osveščanjem vodilnih v podjetjih naj bi le ti spoznavali prednosti ter dolgoročne koristi vlaganja v intelektualni kapital, kar zajema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter dvig zadovoljstva zaposlenih (Lavrič, 2016, str. 144).

Vzpostavitev inovativne organizacijske kulture je proces, ki ga je možno realizirati le s tesnim povezovanjem vodij in zaposlenih. Ob hitrih in manj predvidljivih spremembah, potrebuje organizacija poslanstvo, ki je usmerjeno v prihodnost in izkazuje se potreba po spremembah v načinu vodenja s povsem novimi pristopi. Namesto klasičnega ciljnega pristopa, so na primer naloge vodenja osredotočene tudi k usmerjanju čustvene energije zaposlenih (Ovsenik in Ambrož, 2010, str. 126–128).

2.3 Kakovost, motivacija in ustvarjalnost

Maher (2012, str. 15) poudarja, da je sistem kakovosti lahko pomanjkljiv in omejeno učinkovit, če delujejo samo določeni sistemi. Pomembna je sinergija menedžmenta, tehnologije in človeških virov. Prednost človeških virov in njihov vpliv na poslovne rezultate, je potrebno prepoznati in jih povezovati z njihovimi aktivnostmi za

dosego pričakovanih rezultatov. Mednje sodi nenehno vpeljevanje inovativnosti s kontinuiranim spremljanjem, kar zmanjšuje napake.

Kralj (2003, str. 449–451) je poudaril pomen pogajanj kot aktivnosti ob odstranjevanju nasprotujočih si mnenj in pri dosegu dogovorov, ki temeljijo na obetanjih in pomenu za dober rezultat.

Brcar (2016, str. 117) v svoji raziskavi ugotavlja povezanost med obstoječimi službami kakovosti in organizacijo dela v delovnih procesih. Raziskava je bila izvedena samo v srednjih in velikih podjetjih, kar avtor opredeljuje kot omejitvev in zaključuje, da bi bilo potrebno zajeti v naslednjo raziskavo še majhna in mikro podjetja. Od poslanih 484 je bilo vrnjenih 80 vprašalnikov. Zanimivi podatki v raziskavi so, da v 28,2 %, od vseh anketiranih delovnih sredin, še nimajo organizirane službe kakovosti. V veliki večini (77,3 %) teh sredin, brez organizirane službe kakovosti, še niso pridobivali certifikatov kakovosti. Glede slednjega je ugotovljeno popolno nasprotje v organizacijah, kjer imajo službo kakovosti, saj so brez certifikatov kakovosti le v 3,6 % primerih. Avtor sklepa, da je možno s pomočjo službe kakovosti hitreje pridobiti certifikate kakovosti. Govori o nujnosti pristopa k kakovosti s strani vodilnih (Brcar, 2016, str. 119–121).

Zanimivo raziskavo med zaposlenimi je izvedel Simončič (2013, str. 98–101), ki je raziskoval razumevanje zaposlenih v eni od organizacijskih enot glede pogojev za sproščanje ustvarjalnega potenciala. Pred izvedbo raziskave so bila določena pričakovanja, da v delovni sredini vodje s svojim zgledom spodbujajo in motivirajo zaposlene k ustvarjalnosti, delovna organizacija pa podpira kakovost in napredek. Avtor na je na osnovi analize rezultatov v zaključku povzel, da anketiranci ustrezno razumejo sproščanje ustvarjalnosti in vpliv na njihovo inovativnost. Med anketiranimi prevladuje večinsko mnenje, da vodilni ustrezno prispevajo k temu tudi s svojim strpnim in demokratičnim vodenjem. Ravno tako so prepričani, da je njihova delovna organizacija usmerjena k kakovosti in dobro skrbi za izražanje njihove ustvarjalnosti (Simončič, 2013, str. 106).

Na delovnem mestu smo lahko uspešnejši, če se zavedamo svojih prednosti in sposobnosti, kot tudi vseh svojih slabosti in se tako samo-vodimo. Področja kjer smo boljši, je potrebno nadgrajevati z znanjem in izkušnjami, svoje pomanjkljivosti pa je potrebno čim bolj minimalizirati, da ne omejimo dobrih potencialov. Avtorica raziskave poudarja pomembnost prepoznave temperamentov sodelavcev in vodilnih kar lahko izboljša komunikacijo, splošno zadovoljstvo in storilnost (Povše, 2015, str. 191).

Kralj (2013, str. 86) je v raziskavi ugotavljal vpliv denarnih in ostalih nagrad na zaposlene in njihovo ustvarjalnost. Povzema, da motivacija vpliva na sproščanje človeške ustvarjalnosti, kar pa ne pomeni, da so finančne nagrade edini motivator. Analiza podatkov je bila izvedena s pomočjo anketnih vprašalnikov. Pri raziskavi je avtor naletel na določene omejitve ker so bila raziskovalna vprašanja v zvezi motivacije usmerjena samo na delovno okolje. Rezultati raziskave so pokazali, da zgolj

denar bistveno ne vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Zaposlenim je pomembnejše ugodno delovno okolje in občutek, da jih vodstvo ustrezno motivira ter ceni pomembnost njihovega dela. Na ta način pri zaposlenih raste pripadnost svoji delovni organizaciji, ob tem se lažje sproščajo ustvarjalni potenciali (Kralj, 2013, str. 96).

Ovsenik in Ambrož (2010) poudarjata, da je odprta moderna družba skupek številnih priložnosti in tudi skupnih odgovornosti vseh deležnikov v organizacijskih procesih. Skupek znanj in spretnosti, povezanih s smotno izrabo variabilnega systemskega in kulturnega okolja, bodo pripomogli k izvirnim rešitvam in k ustreznim poslovnim uspehom. Spreminjanje vloge menedžerjev in zaposlenih izboljšujejo razumevanje in nadzor sistema. Zaposleni, ki čutijo v delovnih sredinah možnost sproščene sodelovanja, se lahko soočajo z vedno novimi spreminjajoči se izzivi.

3 Razprava

Pričakovanja tradicionalno usmerjenega menedžmenta so v globalnem tržnem okolju še vedno prepogosto nad zmoglostmi zaposlenih. Vložki v delovno silo so zemanljivi, saj se izkorišča stanje nezaposlenosti, ne ozirajoč se na socialno ekonomske stiske prebivalcev, iskalcev zaposlitve. Iz svetovnih medijev lahko izvemo za pojave najokrutnejših metod izkoriščanja delovne sile, kar vključuje tudi izkoriščanja otrok. Čeprav se dogaja izkoriščanje delovne sile po večini izven meja evropske unije si ne smemo zatiskati oči pred izkoriščanjem delavne sile v Sloveniji.

Kanduč in Bučman (2016, str. 86) sta v prispevku opisala primere izkoriščanja delavcev migrantov v Sloveniji in to opredelila kot vzrok kapitalističnega nasilja, ki ga zanima samo dobiček. Nevzdržne razmere so nekatere delavce prisile, da so si poiskali humanitarno pomoč zgolj za osnovno preživetje.

V še ne tako davni preteklosti so-življenja v skupni državi, se je uspeh podjetja meril po številu izdelanih produktov, čeprav se je teoretično močno poudarjal čut pripadnosti v skupnem so-upravljanju podjetij. Zaposleni so večinoma izvajali manj zahtevne delovne operacije, kajti produkti so se redkeje spreminjali. V današnji dobi se proizvodni produkti spreminjajo že na dnevni in s potrebami zahtevnejšega trga, ki ceni visoko kakovost s konkurenčno ceno produkta ali storitve. V Sloveniji se načini vodenja ter organiziranja spreminjajo, čeprav po mojem osebnem mnenju še vedno prepočasi. Poznamo kar nekaj dobrih primerov uspešnih podjetij, v katerih so vodstva spremenila načine vodenja, zaposlene uspele motivirati ter aktivno vključiti k inovativnosti in k krepitvi čuta pripadnosti v skupno dobro.

V zanimivem diplomskem delu je avtor osvetlil pogled na socialistično družbeno ureditev s samoupravljanjem nekdanji bivši skupni državi Jugoslaviji. Delavec je bil postavljen v vlogo produkcijske sile in upravljavca ter solastnika podjetij. Samoupravljanje naj bi zagotavljalo enakost in demokratičnost, kajti delavci so bili udeleženi pri dobičku podjetij in tako visoko motivirani za delo. Avtor poudarja po-

men osebnih in družbenih vrednot, ki v sedanji družbi izgubljajo pomen in bralcem odpira pot k lastnemu razmišljanju in prevetritvi prepričanj o prednostih in slabostih kapitalistične ureditve (Jerman, 2011, str. 65–67).

Klasične funkcije organizacije niso več uporabne, zaradi možnega zaviranja toka ustreznih informacij, kajti fleksibilnost meja organizacije se v stiku z okoljem krepi in spreminja (Ovsenik in Ambrož, 2010, str. 61).

Pripravljenost in odzivnost menedžmenta na globalizacijo je zelo pomembna, saj globalizacija ne dopušča več popolne neodvisnosti subjektov. Narekuje stalno prilagajanje tržišču ter ob tem tudi krčenje stroškov. V kolikor podjetja ne bodo vlagala v zaposlene ali bodo smatrale ta vložek kot strošek, ni pričakovati razvoja. Zaposleni so za podjetje intelektualni kapital z upoštevanjem njihovih individualnih in socialnih značilnostih (Maher, 2012, str. 16).

Kermc (2012, str. 249–251) potrjuje pomembnost spremembe miselnosti menedžerjev v sodobni organizaciji, ki se usmerja v krepitev medsebojnih odnosov k večji pozornosti do zaposlenih, kar ustvarja dodano vrednost v organizaciji. Izpostavljena je krepitev pripadnosti organizaciji, ki je dolgotrajen proces. Predpogoj pa je zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in delom, kar poveča učinkovitost in uspešnost posameznika. Avtorica v svojem prispevku opisuje pomembnost socialnega kapitala v enem od farmacevtskih podjetij. Poudarja pozitivne učinke zadovoljstva zaposlenih kot so dobri odnosi, inovativnost, delavnost, zmanjšanje stresa kljub večji storilnosti in tudi manj izostankov od dela.

K pomenu vrednot socialnega kapitala pritrjuje Kovačič (2012, str. 300–301). Opisuje pomen le tega v eni od večjih gospodarskih družb, katera se opredeljuje kot učeča se organizacija. Zaposleni črpajo navdih ter predanost iz iskrenega medsebojnega zaupanja na osnovi vrednot, ki so jim skupne in v središče postavljajo človeka. Podjetje zagotavlja delovno okolje, ki ugodno vplivajo na posameznikove potenciale.

Ob spoštovanju zaposlenih kot največji pridobitvi podjetja, se lahko v celoti izkoristi njihov socialni, intelektualni ter človeški kapital. Učeča se organizacija je prepoznavna kot dobra rešitev, pogojuje pa temeljite spremembe načinov vodenja in komuniciranja (Kovačič, 2012, str. 304).

4 Zaključek

Kot del sodobne strategije vodenja delovnih organizacij se vse bolj poudarja pomen vlaganja v človeški kapital in v ustrezno delovno okolje. Primeren odnos predpostavljenih in ustrezno nivojsko komuniciranje s sodelavci, lahko bistveno pripomore k razvoju osebnih potencialov zaposlenih in k dvigu inovativnosti ter pripadnosti delovni organizaciji. Vendar ustrezno nivojsko komuniciranje ni odvisno le od volje in usmeritve vodstva, tudi mi sami lahko veliko prispevamo k ustreznemu medsebojnemu komuniciranju in k krepitevi kolektivnega duha ter pripadnosti delovni organizaciji. V ne-

katerih sodobno naravnih delovnih organizacijah, se z uvedbo novih strategij vodenja že zaznava upad stresa in bolniške odsotnosti, celo navkljub povečanemu obsega dela. Sodobna priporočila menedžerjem so usmerjena k vlaganju sredstev za kontinuirano izobraževanje zaposlenih ter v kakovost, kar dolgoročno prinaša večji dobiček kot je finančni strošek teh aktivnosti. Povezovalno in decentralizirano vodenje ter sodobni pristopi vodenja in komuniciranja, lahko bistveno pripomorejo k prilagajanju na hitro spreminjajoče se razmere globalnega trga. V Sloveniji žal še vedno prihaja do posameznih primerov izkoriščanja delovne sile. Rešitev vidim v ureditvi ustrezne in strožje delovno pravne zakonodaje ter v strožjem sankcioniranju delodajalcev-kršiteljev.

LITERATURA

1. Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. *Revija za univerzalno odličnost*, 2, št.3, str. 117–127.
2. Brcar, F. (2016). Vpliv obstoja službe kakovosti na organiziranost kakovosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 5, št. 2, str. 115–121.
3. Gorše, A. (2016). Implementacija metode 5S v proces proizvodnje. *Revija za univerzalno odličnost*, 5, št. 1, 89–102.
4. Jerman, B. (2011). Premisliti samoupravljanje. Diplomsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za humanistične študije Koper.
5. Kanduč, Z. in Bučar - Ručman, A. (2016). Razredna vojna, delo in migracije: Primer delavcev migrantov v Sloveniji. V: Milharčič - Hladnik, M. (ur.). Dve domovini. Ljubljana: Inštitut za slovensko izseljenstvo in migracije ZRC SAZU, št. 43, str. 77–88.
6. Kerme, B. (2012). Socialni kapital in pripadnost zaposlenih v farmacevtski organizaciji. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 11–17.
7. Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.
8. Kovačič, M. (2012). Pomen socialnega kapital v podjetju Trimo Trebnje d.d. kot učeči se organizaciji. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 295–304.
9. Kralj, D. (2013). Vpliv denarnih nagrad in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. Novo mesto: *Revija za univerzalno odličnost*, 2, št. 3, str. 86–97.
10. Kralj, J. (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management.
11. Lavrič, A. (2016). Pomen intelektualnega kapitala v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, 5, št. 2, str. 138–146.
12. Maher, N. (2012). Izziv globalizacije, management sistem, kakovost in rezultati. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 11–17.
13. Ovsenik, M. in Ambrož, M. (2010). Celovitost in neznatnost organizacije. Ljubljana: Institut za management.
14. Povše, P. (2015). Usmerjenost v samopreseganje in dosežke - vodenje samega sebe. *Revija za univerzalno odličnost*, 4, št. 4, str. 183–193.
15. Simončič, M. (2013). Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*, 2, št. 3, str. 98–07.
16. Stare, J. in Seljak, J. (2006). Vodenje ljudi v upravi. Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Ustvarjanje in ohranjanje organizacijske energije

UDK 005.523+331.5

KLJUČNE BESEDE: organizacijska energija, vodstvo, zaposleni

POVZETEK - Organizacijska energija je notranja sila posameznega podjetja, ki se sprosti ob doseganju ciljev za dobrobit podjetja. Moč organizacijske energije se kaže v tem, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili zaposleni v delovni organizaciji pri svojem delu. Želja zaposlenih je, da se dosežajo poslovni cilji. Koliko so pri tem uspešni, se lahko vidi tudi skozi organizacijsko energijo. Uspešni vodje s pridom izkoriščajo ustvarjalno napetost in človeško energijo. Organizacijska energija so zaposleni, so ljudje, ki s svojim znanjem, trudom in požrtvovalnostjo tvorijo jedro delovne organizacije. Je nevidna sila, ki jo zaposleni vlagajo v organizacijo, da le-ta doseže cilje, ki jih vodstvo izpostavi na podlagi vizije. Podjetja, v katerih produktivnost izžareva že navzven, ki imajo jasno zastavljene cilje, ki vnašajo inovacije in vse to vzdržujejo, izkoristijo zalogo energije, ki jo imajo zaposleni. Ta energija se odraža v posameznem energijskem naboju podjetja. Gre za stanje moči zaposlenih, prilagajanje na spremembe, intenzivnost dela vsakega posameznika in stopnjo inovativnosti.

UDC 005.523+331.5

KEY WORDS: organisational energy, management, employees

ABSTRACT - Organisational energy is the inner force of every company, released when the goals for the company welfare are achieved. The power of organisational energy can be seen in the amount and type of emotional, mental and behavioural potential released by the employees in the work organisation during the working process. The employees' wish is to achieve business goals, however, their success can be seen through organisational energy as well. Successful leaders mostly use the creative tension and human energy. Organisational energy are the employees, people who create the core of the work organisation with their knowledge, energy and selflessness. It is an invisible force which the employees put in the organisation to achieve the goals set by the management according to the company's vision. Companies in which the productivity radiates, with clear goals which bring in innovation and support the system, take advantage of the energy of employees. It is the state of employees' strengths, adjustment to changes, the intensity of each individual's work and the level of innovativeness.

1 Uvod

Večno vprašanje, zakaj se v nekaterih podjetjih že, ko stopiš skozi vhodna vrata čuti, kako zaposleni pozitivno in polni energije pristopajo k svojemu delu. V nekaterih podjetjih pa je zaposlenim vsako delo odveč, poslušaj samo jamranje, so celo sovražno nastrojeni do svojih strank, svojih uporabnikov. Kje narediti premike k dobri organizacijski energiji? Kdo je sploh odgovoren za pozitivno naravnano, produktivno energijo? Kako zaposlenim in vodstvu, managerjem dopovedati, da je nekaj nevidnega in neoprejemljivega, tako močna sila, ki lahko posamezno podjetje že z drobnimi malenkostni povese v razcvet, dobiček. Ljudje imamo zelo veliko energije, ki jo ob pravi vzpodbudi sprostimo na plano. Zmotno je razmišljati, da smo ljudje za denar pripravljeni narediti vse. Ko se bodo vodstva podjetji enkrat zavedala, da so zaposleni ravno zaradi organizacijske energije pripravljeni narediti vse in še več

za razvoj podjetja in s tem tudi za svoj osebni razvoj, bodo podjetja hitreje uspevala, zaposleni pa se ne bodo več zatekali melanholiji in malodušju, zaradi slabih medsebojnih odnosov in slabega dobička.

Managerji, vodje, gospodarstveniki, politiki so venomer srečujejo z izzivi in priložnostmi. Pojavljajo se nove storitve in izdelki, posamezne inovacije, kandidati so čedalje bolj usposobljeni za posamezno zaposlitev, pojavljajo se vedno nova konkurenčna podjetja, nove zamisli, ter izgube in dobički, ter vzponi in stečaji (Možina, 2002, str. 13). Vse to se med seboj prepleta in ustvarja skozi posamezna stanja organizacijske energije. Cilj vsega pa je pozitivno naravnano in uspešno podjetje. Možina (2002, str. 22–23) razlaga, da je za doseganje dobrega podjetja potrebna dobra organizacijska energija. Le ta se bo dosegla, če bo izpolnjena konkurenčna ostrina, progresivno spreminjanje, zaposleni se bodo znali prilagajati in tudi razmišljati, zaposleni se bodo nenehno razvijali in v ospredju bo timsko delo zaposlenih.

Pojem organizacijska energija je predstavljen predvsem, kot neka notranja sila posameznega podjetja, ki se sprosti ob doseganju ciljev za dobrobit podjetja. Moč organizacijske energije se kaže v različnih dejavnikih, kot so koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri svojem delu s katerim so želeli doseči svoje poslovne cilje (Brečko, 2012, str. 3). Uspešni vodje s pridom izkoriščajo ustvarjalno napetost in človeško energijo. O organizacijski energiji se je začelo govoriti kmalu po tem, ko so strokovnjaki dodobra raziskali organizacijsko klimo in možne potenciale zaposlenih. Gre za neko nevidno silo, ki upravlja podjetja ali time ljudi.

Kako dobra je organizacijska energija se odraža v posameznem energijskem naboju podjetja. Gre za stanje moči zaposlenih, prilagajanje na spremembe, intenzivnost dela vsakega posameznika, stopnja inovativnosti ...

2 Teoretična izhodišča

V teoriji se pojavljajo štiri stanja ali kategorije organizacijske energije. Ta stanja so hkrati med seboj povezana in se tudi razlikujejo po intenzivnosti in kakovosti organizacijske energije.

Intenzivnost organizacijske energije se izraža s tem, do kakšne stopnje bodo ljudje aktivirali svoj čustveni, spoznavni in vedenjski potencial. Stopnjo svoje čustvene napetosti, pazljivosti, interaktivnosti in komunikativnosti. Razlikujemo med visoko in nizko intenzivnostjo. Prva je značilna za visoko stopnjo čustvene vpletenosti, mentalne aktivacije in zavzetosti, slaba intenzivnost pa opisuje nizko stopnjo teh stanj.

Kakovost organizacijske energije se izraža v tem, kako bodo ljudje uporabljajo svojo energijo – koliko so čustvene, spoznavne in vedenjske sile konstruktivno usklajene z njihovimi cilji. Razlikujemo med pozitivno in negativno kakovostjo organizacijske energije. Za pozitivno je značilna konstruktivna uporaba osebnih potencialov. Ljudje svoja čustva, sposobnost razmišljanja, pozornost, trud in dejavnosti usmerja-

jo v okrepitev svojih ciljev. Negativna osebna energija se kaže, kot pomanjkanje na usmerjenost k ciljem. Povzroča uničevalno uporabo osebnih potencialov. Ko je energija negativna, posameznik kaže čustva, kot so strah, razočaranje in nezadovoljstvo. Osebe z visoko negativno energijo mislijo in se vedejo na načine, ki niso skladni z njegovimi cilji ali pa celo delujejo proti skupnemu cilju.

Stanje udobne inertnosti (lenobnosti) je značilno za tista podjetja, pri katerih so zaposleni malo živahni, vendar imajo razmeroma visoko raven zadovoljstva. Nekateri strokovnjaki tej energiji celo rečejo »status quo«. Ljudem v takih podjetjih primanjkuje živahnosti, imajo šibka, pozitivna čustva – umirjenost, zadovoljstvo. Podjetjem primanjkuje živosti, budnosti, čustvene napetosti, potrebe za spremembe in meč energije za doseganje ciljev. Priložnosti odtekajo mimo njih (Brečko, 2012, str. 4). Razlog za tako stanje je najpogosteje, da je podjetje bilo v predhodnih letih zelo uspešno in dobičkonosno in zato tudi dobro stoječe. Zaradi tega so imeli tudi v bližnji in tudi daljši okolici dober ugled. Lahko bi rekli, da so ljudje mirno počivali na »starih lovorikah«. Zato tudi ni novih vzpodbud s strani managementa. Management se ukvarja z stanjem kakršno je in zaradi tega postane ujetnik samega sebe. Če pa že so posamezni poskusi, so ti grobi, ker se pričakuje neka hitra sprememba. Predhodno učinkovit sistem managementa postane tog in nefleksibilen, samo podjetje pa nima potrebne motivacije, dinamike in moči za spremembe in vpeljevanje novosti. Elementi sistema managementa se spreminjajo v lene strategije, lene strukture in lene kulture podjetja (Simenčič, 2007, str. 10).

Stanje ravnodušne inertnosti (lenobnosti) je značilno za podjetja, kjer zaposleni kažejo šibka negativna čustva – ravnodušnost, razočaranje, obžalovanje. V takih podjetjih se kaže miselna odsotnost, nezanimanje ali čustveni odmik od ciljev podjetja, lahko tudi kot vsesplošna omrtničenost (Brečko, 2012, str. 4). Kot najpogostejši vzrok za tako stanje se navaja neprestani in manj uspešni inovativni procesi. Vse to bremeni podjetje in zaposlene. Na eni strani se zaradi nenehnih sprememb podjetje pregori in se zaradi izčrpanosti in čustvene izčrpanosti zaposlenih, zmanjšajo njegove zmogljivosti (Simenčič 2007; Černigoj, 2013, str.10). Na drugi strani pa je lahko stanje ravnodušnosti nastalo zaradi dolgega obdobja popuščanja in stagnacije podjetja. Npr. podjetje je začelo vpeljevati veliko novitet in sprememb, ki ne prinesejo ničesar novega, le veliko prilaganja zaposlenih na te spremembe. Ker so ljudje izčrpani zaradi velikega števila sprememb, ki niso prinesle nobenega napredka, mislijo, da ne morejo prispevati ničesar več (Černigoj, 2013, str. 10). Zaposleni želijo ostati razumski, ter ravnati razumsko, vendar čustveni razum prevlada zaradi negativnih dogodkov in postanejo cinični. Namesto, da bi prevzeli pobudo postanejo negativno nastrojani (Simenčič, 2007, str. 11).

Stanje korozije (razjedenosti) ali razjedajoča energija je čutiti, kot negativno notranjo napetost. Zaposleni negativno energijo usmerjajo v notranje probleme, kot so spori, obrekovanje, govornice. Podjetje je s tem prikrajšano za življenjsko silo in vzdržljivost (Brečko, 2012, str.4). Stanje razjedajoče energije lahko podjetje pripelje tako daleč, da postanejo posamezni oddelki med seboj izrazito tekmovalno in nasprotni,

zato tudi oslabijo. Napredka pa ni čutiti od nikoder. Zaposleni začnejo posnemati določene zaposlene, prevzamejo njihovo obnašanje, jih oponašajo, celo pretirano čustveno odreagirajo na vzdušje in čustvene reakcije ostalih zaposlenih. Posamezniki znotraj skupine ali tima postanejo močno pripadni timu, zaradi dogodkov, ki jih skupaj doživljajo. Hkrati pa so popolnoma zaprti, celo sovražni do ostalih skupin ali timov. Tako se lahko v organizaciji razvijejo različne fronte (Simenčič, 2007, str. 12)

Lahova (2016, str. 30) opisuje, da je za to stanje značilno, da se v organizaciji v zelo kratkem času poruši skupno prepričanje, zaupanje in vrednote. Da si organizacija opomore in pridobi zaupanje zaposlenih je potrebno kar nekaj časa in napora.

Stanje visoko produktivne energije ali ustvarjalne energije je značilno za podjetja, ki kažejo močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti, usmerjeno v cilje, prevladuje skupno iskanje rešitev, velika aktivnost zaposlenih, navdušenost nad delom, ponos nad svojim delom (Brečko, 2012, str. 4). Uspeh in napor za doseganje ciljev neke organizacije je po navadi tako velik, da včasih podjetje preseže meja lastnih kompetenc, do preobremenitve. Hitrost komunikacijskih in delovnih procesov je na zelo visoki ravni. Zaposleni imajo izdelan občutek za hitrost in nujnost. Zato so izzivi premagani hitro in kakovostno opravljeni. Za to vrsto energije je pomemben tudi čas, saj zaposleni v najkrajšem možnem času naredijo, sicer nepremostljive naloge. V celotni organizaciji se zazna delovanje organizacije. Obstajajo tudi organizacije, ki ustvarjalno energijo aktivirajo skozi razvite kompetence, ki so potrebne v času sprememb, razvijejo sposobnosti in mehanizme, da neko pomembno nalogo opravijo učinkovito.

Strategijo, ki jo uporabimo pri aktiviranju in ohranjanju organizacijske energije je odvisna od tega, katero energijsko stanje prevladuje v posamezni organizaciji. Osrednje naloge pri upravljanju z organizacijsko energijo so mobiliziranje, osredotočenje in ohranjanje energije. Za spreminjanje in aktiviranje organizacijske energije lahko uporabljamo:

Mobiliziranje: sprosti energijo – »zmajju odsekamo glavo« je strategija pri kateri vodje uporabijo zunanjo grožnjo, s katero premaknejo zaposlene z njegovega območja udobja. Vodje morajo razložiti in izraziti grožnjo, da jo zaposleni zaznajo konkretno in otipljivo. Grožnjo napovejo tako, da v zaposlenih ustvarijo občutek nujnosti. Organizacija bo začela delovati le, če bodo zaposleni videli grožnjo, kot nekaj ker zahteva hiter odziv. To lahko prikažemo tudi na način, da se posameznim zaposlenim nakaže, kaj jih čaka, če se z grožnjo ne spopadejo. Vodje lahko tudi na način, da vso pozornost usmerijo na najbolj perečo grožnjo (Bruch, 2006, str. 8).

Mobiliziranje: sprostimo energijo – »osvojimo princeso« je tako imenovana privlačna slika pozitivne prihodnosti, s katero naj bi vodje navdušili zaposlene. Vodje morajo izpostaviti jasen cilj, ki naj bi bil postavljen, kot »predmet poželenja«, gre za pomembno priložnost ali vizijo, ki je smiselna, koristna in tesno povezana z osredno dejavnostjo podjetja. Če postane vizija podjetja sestavni del načrta za napredovanje in kariero posameznika, se ta predpostavka lahko spremeni v osebno željo po

dosegi cilja za posamezno organizacijo. Zgled za povečanje učinkovitosti vizije je lahko tudi v simbolnem vodenju, na primer vidno vlaganje v dosego cilja, z lastnim zgledom (Bruch, 2006, str. 9). Strategija Osvojimo princeso lahko ob učinkovitem vodenju izvele organizacijo iz zaspanosti in ravnodušne inertnosti.

Strategija Osredotočanje energije je značilna za organizacije v razjedajočem stanju. Zaposleni se težav sicer zavedajo in v reševanje vlagajo veliko čustvene energije, vse le ta pa se porablja za obvladovanje notranjih sporov med zaposlenimi. Vodje morajo znati preusmeri energijo – v skupne cilje, vizijo, enotnost v podjetju. Vodje morajo vzpostaviti zaupanje s poštenimi, transparentnimi informacijskimi in komunikacijskimi procesi. Vodje morajo lastne interese podrediti skupnim ciljem podjetja. Zaposleni morajo začutiti, da se s skupnimi močmi lažje opravlja naloge, negativna čustva se usmerijo v pozitivna, energija se tako usmeri v produktivno smer (Bruch, 2006, str. 9).

Strategija »Ohranjanje energije« je značilna za organizacije, ki sicer so v stanju produktivne energije in je osnovni cilj le-to ohraniti. Vodstvo mora ves čas vedeti, da produktivna energija ne odteka v prazno. Dolgoročno ohranjanje energije je velikokrat na zgornji meji zmogljivosti, kar lahko vodi do izgorelosti in ravnodušne otrplosti. Vodje morajo zato spretno preklapljati med fazami visoke energije in fazami obnavljanja. Določiti morajo obdobja, ko si zaposleni nabirajo nove moči. Vodje morajo pri zaposlenih preprečiti ravnodušnost, opogumljati aktivnosti in spodbujati čustveno zavzetost. Zelo pomembno je trudi, da se med zaposlenimi vzpodbudi samoiniciativnost, inovativnost, sodelovalnost in zaupanje. Splošni cilj ohranjanja energije je, da pobude ne bi prihajale le z vrha podjetja, ampak da pobude prihajajo iz vseh ravni zaposlenih z ciljem za napredek organizacije (Bruch, 2006, str. 9–10). Simenčičeva (2007) pravi, da se morajo v podjetju vedno ukvarjati z prioritetskimi projekti in tam pokazati maksimalno angažiranost, ostalim področji pa nameniti ravno toliko pozornosti, da postanejo del rutinskih opravil. Pri vsem tem, pa je pomembno, da organizacija ima samokritičen menedžment.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je ugotoviti in preučiti katero stanje katero stanje organizacijske energije prevladuje v organizaciji.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako pogosto vodstvo podpira inovacije?
2. Koliko zaposlenih se identificira z organizacijo?
3. Kolikšno je strinjanje zaposlenih, da organizacijska energija ima velik vpliv na dosežke v organizaciji?

4. Kako pogosto se zaposleni v organizaciji počutijo izčrpani?
5. Kako pogosto vodstvo sporoča zaposlenim, kakšni so pomembni cilji organizacije?

3.3 Raziskovalne metode in tehnike

Pojave, obravnave v teoretičnem in metodološkem delu raziskovalne naloge smo opisali s pomočjo deskriptivne metode. Za nabor podatkov smo si pomagali z kvantitativno tehniko – anketiranjem s pomočjo anketnega vprašalnika.

Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki bo sestavljen s pomočjo pregleda literature na temo organizacijska energija. Uporabili smo dva vprašanja, ki sprašujeta kakšna je organizacijska energija v organizaciji in koliko vpliva na uspeh delovne organizacije sploh ima organizacijska energija.

Vprašanja v drugem sklopu so oblikovana po Likertovi lestvici, oziroma ocenjevanje značilnosti organizacijske energije v organizaciji je povzeto po anketnemu vprašalniku, ki ga je oblikovala avtorica Bruch (2006) in Brečko (2012), ter Simenčič (2007). Lestvica vsebuje 14 trditev, kjer zaposleni označi trditev s številkami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se z trditvijo sploh ne strinja, 5 pa pomeni, da se z trditvijo popolnoma strinja.

Anketa je bila aktivna en teden in sicer od 24. do 31. oktobra 2016. pridobljeni podatki iz anketnih vprašalnikov so v raziskovalni nalogi prikazani tabelarno, opisno s pomočjo stolpčnega in polarnega grafikona. Opisno in tabelarno so prikazani z računalniškim programom Microsoft Office Word, grafično pa z programom Microsoft Office Excel.

3.4 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo zaposleni v zdravstveni organizaciji na primarni ravni. V vzorec je bilo vključenih 15 redno zaposlenih, ki so v delovni organizaciji neprekinjeno vsaj že pet let. Skupno število vseh zaposlenih v organizaciji je 75 zaposlenih. Popolno izpolnjenih in vrnjenih je bilo vseh 15 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 100 % realizacijo vzorca. Glede na vzorec 15 anketiranih zaposlenih pa predstavlja 20 % celotne sestave zaposlenih v organizaciji. Od tega jih je bilo 3 (20 %) predstavnikov moškega spola in 12 (80 %) predstavnic ženskega spola. Največ zaposlenih predstavlja starostno skupino med 31 – 40 leti (60 %). 3 (20 %) zaposleni so stari med 20 – 30 let, 9 (60 %) zaposlenih je starih med 31 – 40 let, 2 (13 %) zaposlena sta stara med 51 – 50 leti, ter 1 (7 %) zaposlen je star nad 50 let. Največje število zaposlenih ima doseženo visokošolsko izobrazbo (53 %). 8 (53 %) zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo, 5 (33 %) ima univerzitetno izobrazbo, 2 (14 %) zaposlena imata dokončan znanstveni magisterij. Delovno dobo v organizaciji predstavljajo v največjem številu zaposlenih, ki spadajo v skupino do 10 let dela v delovni organizaciji 8 (53 %). 6 (40 %) zaposlenih ima 11 – 20 let delovne dobe v delovni organizaciji, 1 (7 %) ima med 21–30 let delovne dobe v organizaciji, nihče ni več kot 31 let v organizaciji.

Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo.

4 Rezultati

Organizacijska energija v organizaciji – največje število zaposlenih misli, da je organizacijska energija v delovni organizaciji dobra 10 (67 %). 5 (33 %) misli, da je organizacijska energija ravno obratno, da je slaba. Nihče od zaposlenih ne misli niti, da je zelo slaba, niti zelo dobra.

Vpliv organizacijske energije na dosežke v organizaciji – največje število zaposlenih se strinja, da ima organizacijska energija velik vpliv na dosežke v organizaciji 12 (80 %). 3 (20 %) zaposleni se večinoma strinjajo, da ima organizacijska energija velik vpliv na dosežke v organizaciji.

Udobna inertnost – 44 % zaposlenih se delno strinja, da so odnosi v organizaciji zelo umirjeni in da so zaposleni zadovoljni s trenutnim stanjem in zavračajo spremembe. Vseeno pa je 27 % še vedno neodločenih in se ne obrne na nobeno stran.

Tabela 1: Prikaz rezultatov o udobni inertnosti

<i>Udobna inertnost</i>	<i>Sploh se ne strinjam (1)</i>	<i>Delno se ne strinjam (2)</i>	<i>Ne morem se odločiti (3)</i>	<i>Delno se strinjam (4)</i>	<i>Popolnoma se strinjam (5)</i>	\bar{x}
V naši organizaciji so odnosi zelo umirjeni.	13 % 2	20 % 3	20 % 3	47 % 7	0 %	3,0
V naši organizaciji so zaposleni zadovoljni s trenutnim stanjem in zavračajo spremembe.	7 % 1	20 % 3	33 % 5	40 % 6	0 %	3,1
	10 %	20 %	27 %	44 %	0 %	3,05

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Razjedajoča energija – 37 % zaposlenih se delno strinja in 13 % zaposlenih se popolnoma strinja, v organizaciji prevladuje razdiralna klima, da so strateške naloge pogosto zanemarjene, da so zaposleni prezaposleni in izčrpani, ter da se v organizaciji velikokrat pojavljajo govornice, ljudje se pritožujejo in so podvrženi negativizmu. Na drugi strani je skupaj (12 + 22 %) zaposlenih, ki se s temi trditvami ne strinjajo. Tudi v teh odgovorih je kar veliko zaposlenih (17 %), ki se ne morejo odločiti, ne za eno in ne za drugo stran.

Ustvarjalna energija – 38 % zaposlenih se delno strinja in 7 % zaposlenih se popolnoma strinja, da vodstvo sproti rešuje probleme, da se zaposleni poistovetijo z organizacijo, da vodstvo sporoči zaposlenim jasne cilje, ter podpira in zahteva inovacije. Na drugi strani je (39 + 2 %) zaposlenih, ki se s temi trditvami ne strinjajo. Delež neodločenih je v 13 %.

Tabela 2: Prikazom rezultatov o razjedajoči energiji

<i>Razjedajoča energija</i>	<i>Sploh se ne strinjam (1)</i>	<i>Delno se ne strinjam (2)</i>	<i>Ne morem se odločiti (3)</i>	<i>Delno se strinjam (4)</i>	<i>Popolnoma se strinjam (5)</i>	\bar{x}
V naši organizaciji vlada razdiralna klima.	13 % 2	33 % 5	13 % 2	40 % 6	0 % 0	2,8
V naši organizaciji so strateške naloge pogosto zanemarjene.	27 % 4	13 % 2	7 % 1	33 % 5	20 % 3	3,1
Zaposleni se izgublajo v preštevilnih delovnih aktivnostih.	7 % 1	7 % 1	33 % 5	40 % 6	13 % 2	3,5
V naši organizaciji se zaposleni pogosto počutijo izčrpani.	0 % 0	33 % 5	20 % 3	47 % 7	0 % 0	3,1
V naši organizaciji je veliko pritoževanja in negativizma.	7 % 1	20 % 3	20 % 3	33 % 5	20 % 3	3,4
V naši organizaciji se velikokrat pojavljajo govornice.	20 % 3	27 % 4	7 % 1	27 % 4	20 % 3	3,0
	12 %	22 %	17 %	37 %	12 %	3,15

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Tabela 3: Prikaz rezultatov ustvarjalne energije.

<i>Ustvarjalna energija</i>	<i>Sploh se ne strinjam (1)</i>	<i>Delno se ne strinjam (2)</i>	<i>Ne morem se odločiti (3)</i>	<i>Delno se strinjam (4)</i>	<i>Popolnoma se strinjam (5)</i>	\bar{x}
Vodstvo organizacije zagotovi, da se problemi rešujejo.	0 % 0	47 % 7	13 % 2	33 % 5	0 % 0	2,7
Vodstvo organizacije podpira in zahteva inovacije.	0 % 0	47 % 7	13 % 2	40 % 6	0 % 0	2,9
Večina zaposlenih se identificira z organizacijo.	7 % 1	13 % 2	27 % 4	40 % 6	13 % 0	3,4
Vodstvo jasno sporoča zaposlenim, kakšni so njihovi cilji.	0 % 0	47 % 7	0 % 0	40 % 6	13 % 0	3,2
	2 %	39 %	13 %	38 %	7 %	3,05

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Ravnodušna energija – 27 % zaposlenih se delno strinja in 27 % zaposlenih se popolnoma strinja, da je učinkovitost najpomembnejši cilj organizacije in da je v organizaciji opaziti veliko nezadovoljstva. Delež zaposlenih, ki se z trditvami ne strinjajo je (7 + 20 %). Kar 24 % zaposlenih pa se ne more odločiti z trditvami, ki opisujejo ravnodušno inertnost organizacije.

Tabela 4: Prikazom rezultatov ravnodušne inertnosti.

Ravnodušna inertnost	Sploh se ne strinjam (1)	Delno se ne strinjam (2)	Ne morem se odločiti (3)	Delno se strinja (4)	Popolnoma se strinjam (5)	\bar{x}
Učinkovitost je najpogosteje najpomembnejši cilj organizacije.	7 % 1	7 % 1	40 % 6	13 % 2	33 % 5	3,6
V naši organizaciji je opaziti veliko nezadovoljstva.	7 % 1	27 % 4	7 % 1	40 % 6	20 % 3	3,4
	7 %	17 %	24 %	27 %	27 %	3,5

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

5 Razprava

Namen raziskovalne naloge je bil ugotoviti, kako močno so zastopana različna stanja organizacijske energije v organizaciji, kjer smo izvedli anketiranje. Zaposleni so odgovarjali na nekaj osnovnih demografskih vprašanj, predvsem pa 14 izdelanih vprašaj, ki so bila povzeta po anketnem vprašalniku avtorice Simenčič (2007) o organizacijski energiji, ki zaposlene sprašuje po štirih različnih stanjih le te.

Zastavljena raziskovalna vprašanja so pripeljala do rezultatov v kolikšni meri se zaposleni sploh občutijo organizacijsko energijo, ali je močna, kje bi jo bilo potrebno usmeriti v druge sfere, da bi v organizaciji začeli delati bolj v smislu produktivne energije. Zelo pomembno je, da se več kot večina zaposlenih (80 %) zaveda, da organizacijska energija lahko prinese in ima velik vpliv na doseganje produktivnih ciljev v organizaciji.

Raziskava je bila izvedena na vzorcu 15 (20 %) od 75 zaposlenih v organizaciji, kar nam ne prinese popolno sliko organizacijske energije v organizacije. Vendar glede na rezultate že lahko vidimo, da so stanja vseh štirih stanj organizacijske energije z manj kot 50 odstotki konstruktivne moči in upravljajo preveč organizacijske energije in upravljajo potencialno energijo. Brečko (2012, str. 10) pravi, da: »Indeks organizacijske energije daje organizacijam jasen signal, kdaj in kako morajo ukrepati. Kdaj je čas, da z izbranimi ukrepi, ki so sestavni del merjenja organizacijske energije, spodbujajo produktivno energijo organizacije ter odstranijo elemente, ki vodijo k drugim oblikam energije. Vsa štiri energetska stanja se v organizaciji, v vsakem oddelku prepletajo, njihov delež zastopanosti pa se spreminja tudi na krajše časovne roke, saj je organizacija vselej živ organizem.

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo kako vodstvo podpira inovacije. Iz raziskave je razvidno, da so zaposleni v malo manj kot polovica strinjajo, da jih vodstvo podpira in zahteva inovacije, hkrati pa se skoraj polovica zaposlenih delno ne strinja da jih vodstvo podpira in zahteva inovacije. Raziskovalno vprašanje spada v kate-

gorijo stanj ustvarjalne energije, kar pomeni, da bi morali biti zaposleni usmerjeni k doseganju ključnih skupnih ciljev. Tudi delež zaposlenih, ki se ne morejo odločiti je tudi prevelik.

Vodstvo bi moralo pri zaposlenih zbuditi željo, da bi bili inovativni in s tem dosegali cilje podjetja. Z strategijo sprostimo energijo »osvojimo princeso« bi lahko vodstvo vzpodbudilo občutek uspeha pri posamezniku ali timu, da bi le ti začutili osebno željo po doseganju ciljev za organizacijo, nagrade in pohvale pa v zaposlenih še dodatno vzpodbudijo čut za recipročnost (Bruch, 2006, str. 9, v: Gouldner, 1960).

Organizacija ima zametke ustvarjalne energij, kadar jim uspe svoja čustva, pozornost in aktivnosti usmeriti v en cilj. Ne moremo pa zagotovo trditi, da ima organizacija postavljen učinkovit sistem upravljanja z ustvarjalno energijo. Iz grafa proporcionalne razdelitve vseh energetskega stanj je razvidno, da ima organizacija prvine vseh štirih energetskega stanj.

Sami zaposleni in posamezno vodstvo se vse prevečkrat ne zaveda, da je odločitev za inovativnost v rokah vodstva. »Brez podpore vodilnih so prizadevanja še tako odličnih posameznikov namreč večinoma neuspešna. Vodilna strategija podjetja pomeni, da želi biti podjetje vsaj na ozkem segmentu boljše od drugih. To pa poleg jasne vizije in poslanstva pomeni, da je treba določiti cilje in vzpostaviti dejavnosti za obvladovanje invencijsko – inovacijske verige« (Odločitev, 2006)

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo koliko zaposlenih se identificira z organizacijo. Iz raziskave je razvidno, da se zaposleni v več kot polovica identificirajo ali poistovetijo z organizacijo. Delež zaposlenih, ki se ne strinja z to trditvijo je v zelo majhnem odstotku zastopan. Delež zaposlenih, ki se ne opredeli pa je v prevelikem številu, saj se tretjina zaposlenih ne more odločiti ali se identificirajo z delovno organizacijo. Raziskovalno vprašanje spada v kategorijo stanj ustvarjalne energije.

Vodje morajo med zaposlenimi ustvariti kulturo zaupanja, s poštenimi, transparentnimi komunikacijskimi in informacijskimi procesi. Izpostaviti morajo tudi sprožene nove, pozitivne čustvene doživetij, da se pretrga proces negativnih čustev in se energijo usmeri v produktivno smer (Bruch in Vogel, 2007, str. 9).

Vsak posameznik je socialno bitje, ki mora osmisliti svoj obstoj v družbi, in pomemben vidik tega osmišljanja izhaja iz posameznikove izbire poklica in drugih aktivnosti, povezanih z delom (Repovš in Kaše, 2010, str. 71).

Organizacije se morajo zavedati, da se posameznik identificira tako z delovno organizacijo samo, kot z stroko, oziroma strokovnim področjem, ki ga opravljajo in za katerega so se izobraževali.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo v kolikšni meri se zaposleni strinjajo, da ima organizacijska energija velik vpliv na dosežke v organizaciji. Iz raziskave je razvidno, da se prav vsi zaposleni večinoma ali popolnoma strinjajo, da ima organizacijska energija velik, če ne celo ključni pomen za doseganje pozitivnih, učinkovi-

tih in za organizacijo odločilnih ciljev. Da organizacija doseže take cilje je ponavadi potrebna dolga pot, skupnih in jasnih ciljev.

»Zaposleni imajo neomejene zaloge energije, ki jo lahko poljubno vložijo v delo ali pa jo zadržijo zase – ali pa z njo celo spodkopavajo posle.« (Brečko, 2012, str. 3)

Kako motivirati zaposlene, je večno vprašanje vodij, katero strategijo je najbolje uporabiti pri nekemu, skupini ljudi. Bruchova (2012) navaja, da morajo vodstveni managerji izredno dobro poznati vizijo organizacije in cilje k katerim bo stremela organizacija. Zaposlene morajo znati popeljati preko začasnih faz odličnosti in vzpostaviti poživljaljoč sistem upravljanja, ki bo ohranjal konstantno visoko stopnjo produktivne energije in spodbujal produktivni učinek med zaposlenimi.

Četrto raziskovalno vprašanje ugotavlja, kako pogosto se zaposleni v organizaciji počutijo izčrpani. Iz raziskave je razvidno, da malo manj, kot polovica zaposlenih misli, da so pogosto izčrpani, med tem ko tretjina zaposlenih odločno zavrača to trditev. Delež neopredeljenih je tudi prevelik – 20 %. raziskovalno vprašanje spada v stanje razjedajoče energije ali korozije. Za organizacijo je korozivna energija nezaželjena, saj pomeni vlaganje v notranje spore, opravljanje in usmerjanje ciljev v negativno, neproduktivno smer. Če se ta energija ne pretrga in zaposleni ne začnejo stremeti k ciljem in viziji organizacije, je za organizacijo tako stanje lahko zelo naporno in bo trajalo kar nekaj časa, da se bo organizacijska energija spremenila v drugo smer.

Iz raziskave, ki je bila narejena med Slovenskimi podjetji je videti, da je bila 2006 stanje korozivne energije najbolj pristna (56 %), v raziskavi iz leta 2011 se je zmanjšala za 7 %. Nosetova (2009) navaja, da je sicer potrebno pri zaposlenih vzpodbujati in vzdrževati določen nivo stresa, saj s tem dosežemo večjo učinkovitost. Stres je potrebno s strani vodstva znati vzpodbuditi in omejiti, če ga je preveč. »Izgorelost je kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti na delovnem mestu in v zasebnem življenju« (Nose, 2009, str. 37).

Po ocenah iz leta 2011 naj bi vsako leto več kot tretjina oziroma okoli 164 milijonov Evropejcev trpelo zaradi različnih duševnih motenj (Bajt et al., 2015).

Peto raziskovalno vprašanje ugotavlja, kako pogosto vodstvo sporoča zaposlenim, kakšni so njihovi cilji. Polovica zaposlenih strinja in polovica zaposlenih se ne strinja, da jim vodstvo organizacije sporočajo, kakšni so njihovi cilji. Raziskovalno vprašanje spada v skupino ustvarjalne energije, ker naj bi bilo pri zaposlenih čutiti kot močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti, usmerjeno v cilje, prevladuje skupno iskanje rešitev, velika aktivnost zaposlenih, navdušenost nad delom, ponos nad svojim delom (Brečko, 2012, str. 4).

Vizija podjetja je izredno pomembna za doseganje skupnih ciljev. »Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje. Poslanstvo prek opredelitve, kaj podjetje je in kaj in zakaj počne, postavlja okvire njegovega delovanja. Vizija opiše, kam želi podjetje iti v prihodnosti« (Musek Lešnik, 2006). Musek Lešnik navaja (2006) da mora pod-

jetje jasno opredeliti vrednote, poslanstvo in vizijo, da bi tako razumelo sebe in svoje delovanje. Vizija je tudi ključno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje ciljev. Vodstvo mora razumeti in poznati, da se vrednote, poslanstvo in vizija povezujejo in prispevajo k izboljšanju dosežkom zaposlenih. Če vodstvo iz tega potegne pozitivno strategijo pa lahko to znanje postane temelj prihodnjih usmeritev in strategij.

6 Zaključek

Organizacijska energija so zaposleni, so ljudje, ki s svojim znanjem, trdom in požrtvovalnostjo tvorijo jedro delovne organizacije. Je nevidna sila, ki jo zaposleni vlagajo v organizacijo, da le ta doseže cilje, ki jih vodstvo izpostavi na podlagi vizije. Podjetja v katerih produktivna izžareva že navzven, podjetja, ki imajo jasno zastavljen cilje, ki vnašajo inovacije in vse to vzdržujejo, izkoristijo zalogo energije, ki jo imajo zaposleni. Človek, ki rad hodi v delovno organizacijo, ki je uspešen in se v organizaciji dobro počuti, bol lažje premagoval morebitne prepreke, dodatne naloge in stres, ker se zaveda, da je vse to za organizacijo pomembno.

»Gre za silo, s katero podjetje, organizacija ali delovna enota deluje« (Bruch, 2012). Managerska vodstva se morajo zavedati, da organizacijsko ustvarjajo prav oni z svojim zgledom in vso pozitivno naravnost prenašajo na zaposlene. Kakšno strategijo motiviranja zaposlenih bodo vodstva organizacij izbrala je velikokrat odvisna tudi kako pogumno je vodstvo, kako zaupa vase, kakšen način komuniciranja z zaposlenimi izbere in ali poslušanje zaposlene in upošteva njihova čustva.

V Sloveniji je do sedaj potekala v letih 2006, 2011 in 2016 nacionalna raziskava merjenja organizacijske energije pod okriljem podjetja Planet GV in revije HRM. Morda bodo organizacije ravno zaradi večje osveščenosti in dobrih »coach« managerjev začele vlagati v nevidno silo, ki pa je po vseh raziskavah sodeči izrednega pomena za dobro stoječe organizacije, ki ne počivajo na starih lovorikah, ampak vodstva in zaposleni delujejo, kot eno.

Če so zaposleni v svoji organizaciji zadovoljni še ne pomeni, da vlada v tisti organizaciji produktivna energija. Organizacijsko energijo je potrebno redno meriti in vlagati v ukrepe, da se z leti izboljšuje, če pa je v stanju produktivne energije je pomembno, da izvajamo ukrepe, kako jo ohraniti.

Managerska vodstva morajo zaposlenim posredovati jasna pričakovanja, možnost napredovanja, možnost obojestranskega komuniciranja, spodbujanja kakovostnih delovnih odnosov in posredovanja jasnih vrednot, poslanstva in poznavanja vizije (Mazzuca, 2007, str. 13).

Kot je zapisala Brečkova (2012): »Podjetja in organizacije za svoje delovanje potrebujejo energijo«. Gre za energijo, ki jo proizvajajo zaposleni in prihaja od zaposlenih z dobrim jedrom, ki jo tvori vodstvo organizacije.

Uspešna delovna organizacija bo tista, ki bo skozi leta svojega delovanja osredotočila svoj kapital v zaposlene. Tako, kot starši vlagajo svojo ljubezen, znanje, denar, čustva v svoje potomce, da postanejo samostojne osebnosti, ki se znajo spopadati z dobrim in slabim.

LITERATURA

1. Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Ljubljana: Nijz. Spletna stran: http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf [Citirano 15. 11. 2016].
2. Brečko, D. (2012). Slovenski kadroviki v primežu silnic organizacijske energije. HRM, 10, št. 46, str. 16–19.
3. Brečko, D. (2012a). Produktivno energijo so – ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi. Ekonomska demokracija, št. 1, str. 3–7.
4. Bruch, H. (2006). Organizacijska energija: kako jo sprostimo, ohranimo in se osredotočimo nanjo. HRM, 4, št. 12, str. 6–11.
5. Bruch, H. (2012). Strategije za ustvarjanje in ohranjanje organizacijske energije. HRM, 10, št. 46, str. 10–15.
6. Bruch, H. in Vogel, B. (2007). Merjenje in upravljanje organizacijske energije. HRM, 5, št. 16, str. 6–10.
7. Černigoj, K. (2013). Organizacijska energija v izbranem podjetju. Koper: Fakulteta za management.
8. Gergorič, I. (2016). Povezanost osebnih lastnosti zaposlenih, pripravljenosti na spremembo in organizacijske energije skozi prizmo internega marketinga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Lah, N. (2016). Stili vodenja, organizacijska energija in zavzetost zaposlenih v povezanih družbah premogovništva. Koper: Fakulteta za management.
10. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. HRM, 5, št. 16, str. 12–13.
11. Mihalič, R. (2008). Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
12. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V: Možina, S. (ur.). Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 12–45.
13. Musek Lešnik, K. (2006). Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija? Spletna stran: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.htm> [Citirano 15. 11. 2016].
14. Nose, T. (2009). Izgorelost na delovnem mestu: vzroki in posledice. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva (2006). IRT 3000, št. 2. Spletna stran: http://www.inovativnost.net/clanki/inovativnost_IRT3000.pdf. [Citirano 15. 11. 2016].
16. Organizacijska energija (2016). Ljubljana: Planet GV. Spletna stran: <http://organizacijska-energija.si/> [Citirano 15. 11. 2016].
17. Ovsenik, M. in Ambrož, M. (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
18. Repovš, E. in Kaše, R. (2010). Identifikacija zaposlenih z organizacijo ali s stroko: primer slovenskih računovodij in revizorjev. Spletna stran: www.ebrjournal.net/ojs/index.php/eb/article/download/63/pdf [Citirano 16. 11. 2016].
19. Simenčič, S. (2007). Organizacijska energija v podjetju. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Usposabljanje in izpopolnjevanje zdravstvenih delavcev

UDK 37:614.253

KLJUČNE BESEDE: usposabljanje, izpopolnjevanje, medicinske sestre, zdravstvena nega, Zbornica zdravstvene in babiške nege

POVZETEK - Ker se vedno bolj poudarja pomen vseživljenjskega izobraževanja, sta tudi na delovnem mestu vse bolj pomembna usposabljanje in izpopolnjevanje. Pri tem je pomembno, da se zaposleni nauči prenesti svoje strokovno znanje s teoretične na praktično raven, poglobi znanje in veščine, potrebne za opravljanje samostojnega strokovnega dela. V zdravstveni negi imata usposabljanje in izpopolnjevanje pomembno vlogo kot procesa dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že usvojenega znanja, spretnosti, navad in sposobnosti. Tega se zaveda tudi Zbornica zdravstvene in babiške nege, ki s svojimi 30 sekcijami in 11 regijskimi društvi skrbi za kontinuirano strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje vseh medicinskih sester. Vloga kontinuiranega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja je zelo pomembna, saj se tehnologija in stroka nenehno spreminjata, znanje pa se širi. Zato je potrebno, da zdravstveni delavci pridejo do stopnje znanja, ki jim omogoča dobro samopodobo, možnost za kakovostno opravljanje poklica, večje zadovoljstvo. S tem prispevajo k večji avtonomiji stroke in boljšemu družbenemu vrednotenju poklica. Znanje je namreč predpogoj za strokovni napredek zdravstvene nege, kontinuirano strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje pa ni le pravica, temveč tudi dolžnost vsakega zdravstvenega delavca.

UDK 37:614.253

KEY WORDS: training, development, nurses, nursing care, Nurses and Midwives Association of Slovenia

ABSTRACT - As more and more emphasis is put on the importance of lifelong learning, qualification and further training are becoming more important in the workplace as well. It is necessary that employees learn how to transfer the expertise from theoretical to practical level, and deepen the knowledge and skills necessary to perform work independently. In nursing care, qualification and further training have an important role as the process of updating, systemisation and changing of the acquired knowledge, habits and abilities. The Nurses and Midwives Association of Slovenia is well-aware of the mentioned fact, therefore, it is responsible for the continuous professional training and development of all nurses through its 30 sections and 11 regional associations. Continuous professional training is indispensable, since technology and profession is constantly changing and knowledge is expanding. Therefore, healthcare professionals need to acquire the level of knowledge which enables their good self-image, the ability to provide high quality care, and their satisfaction. At the same time, they contribute to greater autonomy of the profession and its better social value. Knowledge is a prerequisite for the professional advancement of health care, continuous professional training and development, however, is not just a right, but also a duty of every healthcare professional.

1 Uvod

Potreba po znanju je vrednota, ki se jo v vsakdanjem življenju in delu vse bolj ceni. Znanje je predpogoj za razvoj stroke zdravstvene nege, nenehno strokovno izobraževanje pa ne le pravica, temveč tudi dolžnost vsake medicinske sestre in zdravstvenega tehnika (Seničar, b. d.). »Na eni strani imamo silovit razvoj zdravstvene nege, na drugi strani zelo različne in pestre možnosti vseživljenjskega izobraževanja. Ob združitvi obojega in pravilni izbiri, lahko tudi medicinske sestre pridejo do stopnje znanja, kar jim bo dalo dobro samopodobo, možnost za kakovostno opravljanje poklica, večje

zadovoljstvo, prispevalo k pridobivanju večje avtonomije stroke in skupaj s tem boljše družbeno vrednotenje poklica, ki si to nedvomno zasluži.« (Hoyer, 2004, str. 116)

Vrednota medicinske sestre je znanje, ki je temelj za doseganje ciljev in strokovnega napredka. Medicinska sestra si mora prizadevati prenašati svoje znanje in izkušnje na člane negovalnega tima in druge, ki vstopajo v proces izobraževanja v obliki pripravništva (Zbornica - zveze, b. d.).

Pripravništvo štejemo kot usposabljanje na delovnem mestu in je usmerjena, načrtovana in stalna skrb za organizirano vpeljevanje in usposabljanje mladih kadrov v delo. Je oblika posebne skrbi za sistematično vključevanje mladih strokovnjakov v delovni proces po končani pridobitvi izobrazbe. Usposabljanje, ali usmerjeno izobraževanje, bi lahko opredelili, kot zaključno ali prehodno stopnjo pripravljanja in prilagajanja človeka na delo. Uvrstimo ga, kot vmesno stopnjo med izobraževanjem ter delom, namreč noben vzgojno izobraževalni program, ni toliko konkreten, da bi pripravil udeležence za opravljanje konkretnih delovnih nalog (Jereb, 1980, str. 36).

Srednje in diplomirane medicinske sestre se lahko tako izpopolnjujejo na več različnih načinov. Lahko bi rekli, da se na neformalen način lahko izobražujejo v raznih zavodih, tečajih, učnih delavnicah, kongresih ali simpozijih. Strokovno ali formalno pa se šteje udeležba zaposlenih na mednarodnih strokovnih srečanjih (Kaučič, 2005, str. 156).

Če se človek nebi izpopolnjeval, bi v razvoju stroke kaj kmalu izostal, s tem pa bi se zmanjšali rezultati njegovega dela. Torej pod pojmom izpopolnjevanje lahko razumemo, kot proces dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že usvojenega znanja, spretnosti, navad in sposobnosti. Omogoča nam, da vse življenje osvežujemo, dopolnjujemo, širimo ter poglobljamo svojo izobrazbo (Jereb, 1998, str. 19).

Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, je ena izmed glavnih organizacij, ki skrbi za kontinuirano strokovno izpopolnjevanje.

Naloge organizacije usmerjene na izobraževanje, usposabljanje ter izpopolnjevanje je skrb za razvoj in delovanje stroke zdravstvene in babiške nege v R Sloveniji, organizira, usklajuje in usmerja strokovna in druga izobraževanja, izpopolnjevanja ter usposabljanja medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov ter se v ta namen povezuje z ustreznimi strokovnimi institucijami, oblikuje programe pripravništva in nadzira njihovo izvajanje v skladu z zakonom, spodbuja in usmerja medicinske sestre, babice in zdravstvene tehnike k stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju, organizira in izvaja strokovno svetovanje za področje zdravstvene in babiške nege ter spodbuja razvojno, raziskovalno in znanstveno delo v zdravstveni in babiški negi, izdaja strokovno revijo *Obzornik zdravstvene nege*, informativni bilten *Utrip* ter druge publikacije (Zbornica - zveze, b. d.).

2 Metodologija

2.1 Cilji raziskave

Cilj raziskave je ugotoviti:

- mnenje srednjih in diplomiranih medicinskih sester glede usposabljanja na delovnem mestu,
- mnenje o pomenu izobraževanja srednjih in diplomiranih medicinskih sester na delovnem mestu,
- zadovoljstvo in prisotnost na izobraževanjih na delovnem mestu, srednjih in diplomiranih medicinskih sester,
- ali so srednje in diplomirane medicinske sestre pripravljene na izpopolnjevanje svojega znanja tudi v prostem času.

2.2 Metoda in tehnike zbiranja podatkov

Za metodo zbiranja podatkov smo uporabili deskriptivno-empirično metodo dela. Raziskava pa je temeljila na kvantitativni metodi dela. Za potrebe empiričnega dela so bili zbrani in analizirani primarni in sekundarni viri podatkov. Primarne vire smo pridobili z anketnim vprašalnikom, poslanim preko elektronske pošte in analizirali s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel, za urejanje besedila pa uporabili Microsoft Office Word. Sekundarne vire smo zbrali s pomočjo pregleda strokovne literature in interneta (COBISS in druge).

2.3 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalniki, ki je bil oblikovan na podlagi pregleda literature. Anketni vprašalnik je vseboval 4 vprašanja zaprtega tipa ter 3 sklope trditev s šestimi in petimi trditvami po petstopenjski Likertovi lestvici.

2.4 Opis vzorca

Raziskava je potekala med naključno izbranimi medicinskimi sestrami. Anketiranecem je bila zagotovljena anonimnost. Vsak izmed njih je imel pravico, da odkloni sodelovanje. Razdeljenih je bilo 21 anket, sedmim diplomiranim medicinskim sestram (33 %), ter štirinajstim srednjim medicinskim sestram (67 %). Vrnjene so bile vse ankete. Sodelovalo je 9 (43 %) med. sester starih med 20 in 35 let, 8 (38 %) med 36 in 45 let ter 4 (19 %), ki so bile stare nad 46 let.

2.5 Opis zbiranja in obdelava podatkov

Vprašalnik je bil razdeljen elektronsko preko programa Ika.si. Anketiranje je potekalo v novembru 2016. Dobljeni podatki so bili uporabljeni za izdelavo projektne naloge. Podatki so bili računalniško obdelani s pomočjo programa Microsoft Office Excel in besedilo urejeno z Microsoft Office Word. Rezultati so prikazani v obliki grafov ter tabel.

2.6 Rezultati in razprava

Namen raziskave je bilo raziskati mnenje diplomiranih in srednjih medicinskih o njihovem usposabljanju oziroma pripravnstvu. Ker pa se tudi vse več poudarja pomen vseživljenjskega izobraževanja, smo poskušali ugotoviti ali čutijo potrebo po dodatnem izobraževanju.

Tabela 1: Mnenje o usposabljanju na delovnem mestu in pripravnstvu medicinskih sester (N = 21)

Skop 1	SN	NS	N	S	PS	PV ± SO
	f%	f%	f%	f%	f%	
Po končani srednji/visoki šoli sem imel/a dovolj znanja za opravljanje svojega dela.	5	43	24	10	19	2,0 ± 1,24
V času pripravnstva/usposabljanja sem dobil/a vsa potrebna znanja za opravljanje svojega dela.	5	29	24	24	19	2,2 ± 1,22
Menim, da pripravnstvo/usposabljanje za svoje delo ne potrebujem.	67	14	0	14	5	0,8 ± 1,30
Za svoje delo nisem imela možnosti za usposabljanje/pripravnstvo.	43	33	5	19	0	1,0 ± 1,14
Menim, da je za vsako novo delovno mesto potrebno usposabljanje.	0	0	5	33	62	3,6 ± 0,60
Pri vsaki spremembi delovnega mesta bi bilo potrebno usposabljanje/prisotnost mentorja.	0	0	10	43	47	3,4 ± 0,67

Legenda: SN – sploh se ne strinjam, NS – ne strinjam se, N – neopredeljen, S – strinjam se, PS – popolnoma se strinjam, PV ± SO – povprečna vrednost ranga ± standardni odklon).

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

48 % anketirank se ne strinja in nikakor ne strinja s trditvijo, da je imela po končani srednji/visoki šoli dovolj znanja za opravljanje svojega dela, 24 % anketiranih je neopredeljenih, 29 % pa trdi, da je imela po končani šoli/fakulteti dovolj znanja za opravljanje poklica. 34 % jih v času pripravnstva ni pridobilo dovolj znanja za opravljanje dela, 43 % pa pravi da so pridobile vsa potrebna znanja. Bolj enotne so pri trditvi da je za vsako novo delovno mesto potrebno usposabljanje (95 %) in da bi pri vsaki spremembi delovnega mesta bilo potrebno usposabljanje/prisotnost mentorja (90 %). Večina anektiranih pa trdi, da jim je bilo pripravnstvo omogočeno (76 %), ter da so ga potrebovale za svoje delo (81 %).

V večini so bile anketiranke (100 %) mnenja, da je stalno poklicno izobraževanje temeljnega pomena za zagotovitev ustrezne zdravstvene nege, ter da jim daje samozavest pri delu (95 %), ki ga opravljajo, da znanja na zdravstvenem področju hitro zastarajo, zato jih je potrebno obnavljati skozi celo poklicno obdobje (95 %) ter, da so motivirane za stalno strokovno izobraževanje in imajo željo po večjem znanju in osebnem razvoju (95 %). V večini pa se niso strinjale, da stalno izobraževanje nima vpliva na njihovo delo (62 %).

Tabela 2: Mnenje o pomenu izpopolnjevanja medicinskih sester (N = 21)

Sklop 2	SN	NS	N	S	PS	PV ± SO
	f%	f%	f%	f%	f%	
Stalno poklicno izpopolnjevanje je temeljnega pomena za zagotovitev ustrezne zdravstvene nege.	0	0	0	48	52	4,5 ± 0,51
Stalno izpopolnjevanje mi daje samozavest pri delu, ki ga opravljam.	0	0	5	52	43	4,4 ± 0,59
Stalno izpopolnjevanje nima vpliva na kakovost mojega dela.	38	24	5	19	14	2,5 ± 1,54
Menim, da sem motivirana za stalno strokovno izpopolnjevanje in imam željo po večjem znanju in osebnem razvoju.	0	5	0	57	38	4,3 ± 0,72
Znanja na zdravstvenem področju hitro zastarajo, zato jih je potrebno obnavljati skozi celo poklicno obdobje.	0	1	0	7	12	4,5 ± 0,76

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Tabela 3: Mnenje o kakovosti ter udeležbi izobraževanj na delovnem mestu (N = 21)

Sklop 3	SN	NS	N	S	PS	PV ± SO
	f%	f%	f%	f%	f%	
Strokovnih izobraževanj na delovnem mestu se udeležujem le v primeru, da so obvezna.	33	29	10	24	5	2,4 ± 1,32
Vedno se potrudim biti prisotna na strokovnih izobraževanjih.	5	24	19	38	15	3,3 ± 1,15
S številom in vsebino izobraževanj na delovnem mestu sem zadovoljna.	0	5	29	57	10	3,7 ± 0,72
Želela bi si manj strokovnih izobraževanj v okviru naše ustanove.	38	33	24	5	0	2,0 ± 0,92
Znanje pridobljeno na izobraževanjih mi pomaga pri delu.	0	0	5	52	43	4,4 ± 0,59

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Strokovnih izobraževanj na delovnem mestu se udeleži 29 % anketiranih le v primeru, da so obvezna, drugačnega mnenja pa je kar 62 % anketiranih. 52 % pa se jih vedno potruje biti prisotna na izobraževanjih. V večini so anketiranke zadovoljne s številom in vsebino izobraževanj na delovnem mestu (67 %), si ne želijo manj strokovnih izobraževanj (71 %), večina pa jih tudi meni, da jim znanje pridobljeno na izobraževanjih pomaga pri delu v ambulanti (95 %).

V tabelah je predstavljeno strinjanje medicinskih sester glede njihovega usposabljanja in izpopolnjevanja na delovnem mestu. Prikazani so deleži medicinskih sester in povprečni rang, ki so ga ocenile, skupaj s standardnim odklonom.

Pri 1. sklopu smo ugotavljali o stališčih glede usposabljanja. Najbolje je bila ocenjena trditev, da je za vsako novo delovno mesto potrebno usposabljanje (3,6), ter da bi pri vsaki spremembi delovnega mesta potrebno usposabljanje/prisotnost mentorja (3,4). Mentorstvo se namreč vse bolj pojavlja kot temeljni element učinkovitosti razvoja ter izobraževanja zaposlenih, predvsem pri spremembah delovnega mesta (Čebulj, 2007, str. 29). Anketiranke so slabše ocenile trditvi, da pripravništvo/usposabljanje za svoje delo ne potrebujem (0,8), ter da svoje delo nisem imela možnosti za usposabljanje/pripravništvo (1,0). Namreč že v 64. členu Zakona o zdravstveni dejavnosti je opredeljeno da brez zaključenega pripravništva, zdravstveni delavec ne sme samostojno opravljati zdravstvene dejavnosti.

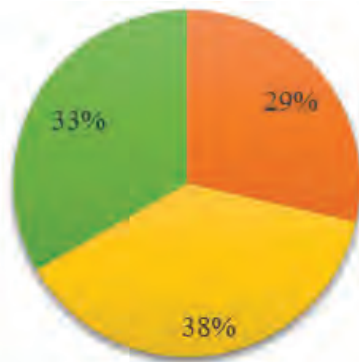
V današnjem času se vse več poudarja pomen izobraževanja na delovnem mestu, saj zaposlenim pomaga pri pridobivanju znanja in spretnosti, ki jo zahteva delovna organizacija. Vzgoja in izobraževanje morata postati sestavni del dnevnih obveznosti, investicija v znanje pa je pomembna prav tako, kot investicija v delovno opremo. V 2. sklopu smo poizvedovali glede mnenja o izpopolnjevanju na delovnem mestu. Kot je že poudarjal Kaučič (2005, str. 115), se mora posameznik, ki je usposobljen za opravljanje svojega dela, danes neprestano soočati z inovacijami ter razvojem, tako je prisiljen, da svoje prvotno znanje, ki ga je pridobil med delom tudi nenehno izpopolnjuje ter dopolnjuje. S tem se strinjajo tudi naše anketirane medicinske sestre, ki so posamezne trditve ocenile z visoko oceno, saj so v večini mnenja, da je stalno poklicno izobraževanje temeljnega pomena za zagotovitev ustrezne zdravstvene nege (4,5), da jim daje samozavest pri delu, ki ga opravljajo (4,4), da znanja na zdravstvenem področju hitro zastarajo, zato jih je potrebno obnavljati skozi celo poklicno obdobje (4,5) ter, da so motivirane za stalno strokovno izobraževanje in imajo željo po večjem znanju in osebnem razvoju (4,5). Slabše so ocenile le trditev, da stalno izpopolnjevanje nima vpliva na kakovost mojega dela, kar le še potrjuje kako pomembno je izobraževanje v zdravstveni negi.

3. sklop stališč se nanaša na kakovost izobraževanj ter prisotnost na izobraževanjih na delovnem mestu. Ta so pravica in dolžnost vsakega zaposlenega. Izobraževati se je potrebno zaradi samega delovnega procesa ali z namenom ohranitve zaposlitve, napredovanja, zato mora delodajalec omogočati izobraževanje doma in v tujini, stalno spremljanje stroke, občasno praktično izpopolnjevanje v drugih zdravstvenih zavodih (51. člen Ur. l. RS, št. 60/1998). Iz ankete smo ugotovili, da se delodajalci pri katerih so zaposlene anketirane medicinske sestre zavedajo pomembnosti izobraževanj, saj so dobro ocenile stališče številom in vsebino izobraževanj na delovnem mestu sem zadovoljna (3,7) ter da jim znanje pridobljeno na izobraževanjih pomaga pri delu (4,4). Slabše pa ocenjujejo stališče, da se strokovnih izobraževanj na delovnem mestu udeležujejo le v primeru, ko so obvezna (2,4), ter da bi si želele manj strokovnih izobraževanj (2,0).

Pomembno vlogi pri izpopolnjevanju pa igra tudi Zbornica - Zveze medicinskih sester, ki skrbi za skrbno kontinuirano strokovno izpopolnjevanje preko 15.000 članic in članov – medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov. Zagotavljajo sodob-

no, kakovostno ter varno zdravstveno in babiško nego za vse prebivalce Republike Slovenije ter ščitijo strokovne interese članic in članov. Izmed pomembnejših namenov organizacije sta tudi spremljanje ter sodelovanje pri izobraževanju za področje zdravstvene nege in babiške nege, ter razvijanje raziskovalnega dela v zdravstveni in babiški negi (Zbornica - Zveze, b. d.). V Novomeškem društvu medicinskih sester in zdravstvenikov se najmanj štirikrat letno organizirana strokovna srečanja, ki se jih udeleži povprečno 150 do 200 članov in članic iz vse regije. Da bi zagotovili čim večjo udeležbo se jih načrtuje v popoldanskem času (Seničar, b. d.). Iz ankete smo ugotovili, da se 38 % anketiranih medicinskih sester udeleži seminarjev samo nekajkrat letno, 33 % pa ko jim dopušča delovni čas, 29 % pa se seminarjev sploh ne udeleži. Te neformalne oblike izobraževanja omogočajo zaposlenim napredovanja v višje plačilne razrede, in prav zaradi tega so tudi interesi za ta izobraževanja večji (Kaučič, 2005, str. 156).

Graf 2: Udeležba diplomiranih in srednjih sester na izobraževanjih, ki potekajo izven delovnega časa



- 1 (Nikoli)
- 2 (Nekajkrat letno)
- 3 (Ko mi dopušča delovni čas)
- 4 (Od vsaki priložnosti)

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

3 Sklep

Za kakovostno zdravstveno nego je potreba velika mera znanja ter spretnosti, ki pa jo formalna izobraževanje ne morejo dati v celoti. Zato je usposabljanje ali pripravniki temeljnega pomena za kakovostno delo na specifičnih področjih zdravstvene nege. Izobraževanje v zdravstveni negi je pomembnega pomena, saj se veda o zdravju, zdravem slogu življenju in v medicini vsakodnevno spreminja. Dobra medicinska sestra sledi vsem tem spremembam, saj ji to zagotavlja kvalitetnejše opravljanje svo-

jega dela. Ker so informacije vse bolj dostopne tudi ostali populaciji, se medicinske sestre srečujejo tudi s pacienti, ki so čedalje bolj osveščeni o svojem zdravstvenem stanju, posledično s vse več vprašanji s katerimi se obračajo na medicinske sestre. Zato je potrebno, da medicinska sestra ne zaostaja s novostmi na področju zdravja. Pri pridobivanju znanja, ji tako pomaga delodajalec s raznimi izobraževanji na delovnem mestu. Medicinska sestra pa mora biti dovolj motivirana, da se teh predavanj tudi udeležuje, in da pridobljeno novo znanje uporablja pri svojem delu. Pomembno je, da se zaveda da bo s kontinuiranim, vseživljenjskim izobraževanjem pridobivala tako na samozavesti, kot tudi pri kakovosti opravljanju svojega dela.

LITERATURA

1. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. HRM, št. 20, str. 29–36.
2. Hoyer, S. (2004). Pomen permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi. Obzornik zdravstvene nege, št. 38, str. 113–116.
3. Jereb, J. (1980). Organizacija strokovnega usposabljanja. Moderna organizacija v sestavu. Kranj: VŠOD.
4. Kaučič, B. M. (2005). Management v izobraževanju - stališča medicinskih sester do vseživljenjskega izobraževanja v Zdravstvenem domu Maribor. Obzornik zdravstvene nege, št. 39, str. 153–162.
5. Kolektivna pogodba za zaposlene v zdravstveni negi (1998). Uradni list RS, št. 60. Spletna stran: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/3103> [Citirano 24. 4. 2017].
6. Ministrstvo za zdravje (b. d.). Zakon o zdravstveni dejavnosti. Spletna stran: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/aktualno/pojasnilo_splet.pdf [Citirano 23. 10. 2016].
7. Seničar, Z. (b. d.). Izobraževanje. Novo mesto: Društvo medicinskih sester in tehnikov Novo mesto. Spletna stran: <http://www.dmszt-nm.si/si/aktivnosti/izobrazevanje/> [Citirano 23. 10. 2016].
8. Zbornica - Zveze (b. d.). Predstavitev Zbornice – Zveze. Spletna stran: <https://www.zbornica-zveza.si/sl/predstavitev-zbornice-zveze> [Citirano 24. 2. 2017].
9. Zbornica - Zveze (b. d.). Pripravniki. Spletna stran: <https://www.zbornica-zveza.si/sl/o-zbornici-zvezi/o-poklicu/pripravniki> [Citirano 24. 4. 2017].

Ljudski kapital u menadžmentu

UDK 005:331.101.262

KLJUČNE RIJEČI: menadžment, ljudski resursi, intelektualni kapital, nauka o upravljanju

POVZETEK - Osnovne definicije menadžmenta opisuju ga kao upravljanje i kontroliranje. Tokom jednog i pol stoljeća od svog postanka kao moderne nauke, razvoj menadžmenta ide u pravcu nauke o upravljanju. Izražena kompleksnost pojma menadžment je zahtijevala podjelu po djelatnostima, a koje uvjetuju definisanje naučnih oblasti i disciplina koje se u nauci o menadžmentu moraju proučavati, kao naprimjer sistematski menadžment, operativni menadžment, menadžersko ponašanje i komuniciranje, marketing, finansije, upravljanje proizvodnjom, kvalitetom, upravljanje ljudskim resursima i razvojem, te pravo za menadžere. Šire poimanje naglašava osnovnu odrednicu menadžmenta: menadžeri ostvaruju organizacione ciljeve angažiranjem drugih ljudi. Autor u svome članku se posebno bavi pitanjima specifičnosti i značaja ljudskog kapitala kroz, prije svega, intelektualne, strukturni i tržišni kapital. Ljudski kapital je potrebno organizirati, ukomponirati, standardizirati, i pretvoriti u gore navedene oblike kapitala.

UDC 005:331.101.262

KEY WORDS: management, human resources, intellectual capital, science of governing

ABSTRACT - Basic definitions of management define it as governing and controlling. During the century and a half since its inception as a modern science, the development of management has progressed towards becoming the science of governing. The expressive complexity of the term management demanded a division according to activities which condition the defining of scientific areas and disciplines that have to be studied in the science of management, such as systematic management, operative management, managerial behaviour and communication, marketing, finances, production and quality management, management of human resources and development, and managerial law. A broader comprehension accentuates the basic determinant of management: managers accomplish organisational goals by employing other people. The author in his paper focuses on the issues of specificity and significance of human capital through, above all, intellectual, structural and commercial capital. Human capital needs to be organised, incorporated, standardised, and transformed into the above named forms of capital.

1 Uvod

Aktualno 21. stoljeće karakteriziraju, između ostalog:

- globalizacija u nezapamćenim razmjerima,
- ubrzano profiliranje svjetskog prava i standarda,
- iznimno ubrzan i snažan razvoj tehnike, tehnologije, elektronike i informatike,
- bitno smanjeno vrijeme između pojave izuma i inovacija i njihove primjene,
- znanje postaje značajnije nego ikad,
- globalne klimatske promjene,
- globalni terorizam,
- borba za energetskim izvorima i njihovim alternativama,
- borba protiv zagađenja čovjekove okoline,
- borba za ljudska i nacionalna prava,
- borba za novu preraspodjelu moći na svjetskoj razini,
- borba za mjesto na svjetskom tržištu.

U tim i takvim okolnostima, menadžment kao profesija, zanimanje ili vještina postaje potreba svakog profitnog ili neprofitnog sistema. Materijalni resursi, na bazi uvažavanja interesa njihovog imaoaca, mogu se bankarskim i financijskim tehnikama relativno brzo osigurati.

Ljudski, nematerijalni kapital – resurs se teže osigurava i na tržištu ima sve veću cijenu, jer od njega zavisi iskorištenost, funkcionalnost, efikasnost i svrsishodnost upotrebe svih drugih resursa. Kvalitet inovativnosti i spremnost na stvaralaštvo i motivacija za rad se ne mogu kupiti, kao i niz drugih kvaliteta čovjeka spremnog na timski rad, izgradnju dobre radne klime i cjeloživotno učenje.

Da bi menadžeri uspješno i svrsishodno koristili kadrovski potencijal, oni moraju izvanredno dobro spoznati sebe, ali i druge ljude, kako bi uspješno motivisali saradnike.

Uzet ćemo, naprimjer, urođenu prihosocijalnu potrebu za samouvažavanjem – samostvarivanjem (self-realization), koju duboko u sebi osjeća svaki čovjek, a koja ga sili da izrazi toštonosi u sebi: svojetalente, težnje, osjetila, sposobnosti i osjećanja (Kranjc, 2015, str. 87).

2 Nastanak menadžmenta

Najstarija funkcija menadžmenta javlja se u dalekoj prošlosti kroz upravljanje. Povijest nas uči o prvim zajedničkim oblicima života ljudi. Borba sa prirodnim nedaćama, ali i suparničkim plemenima, govori nam o borbi za resurse preživljavanja, ali i za što racionalnijim raspolaganjem postojećim resursima.

Egipat, Grčka, Rim, ali i druge civilizacije Bliskog, Dalekog i Srednjeg Istoka su kolijevke prvih primjena upravljačkih vještina u uvjetima podjele rada, planiranju i organiziranju poslova i većih poduhvata.

Za primjer ćemo navesti:

- Babilonski kralj Hamurabi 2123-2081. god. p.n.e. je izdao poznati Kodeks koji se sastojao od 282 zakona. Ovim zakonima su bile regulisane poslovne norme ponašanja pojedinaca, odnosi među ljudima, plaće za rad, kazne i druga društvena pravila (Stavrić et al., 2005, str. 9).

Dakle, menadžerske aktivnosti su stare najmanje koliko i civilizacija. Slijedom daljeg praćenja menadžerskih aktivnosti u preindustrijsko, industrijsko i postindustrijsko doba možemo konstatirati da sve složeniju podjelu rada prati i sve komplikovanije upravljanje.

Od početne podjele rada, pa nadalje, uočavaju se posebni problemi, jer su znanja i sposobnosti kadrovskih resursa bili na vrlo niskom nivou.

3 Menadžment

Iako izraz menadžment (management) potječe od talijanske riječi manege(iare) koja je izvedena iz latinske riječi manus (ruka), menadžment se isključivo uzima kao američki termin, jer je proizvod američke prakse i teorije organizacije i upravljanja poduzećem.

Kako unutar engleskog govornog područja u cjelini, tako i u samim Sjedinjenim Državama izraz menadžment se razumije na različite načine kod nas (na prostorima bivše Jugoslavije), menadžment se prevodi izrazom »upravljanje«, a ponekad i kao »rukovođenje«.

Ipak, ostaje činjenica da menadžment kao pojam i izraz nije sveobuhvatno i precizno određen, i to ne samo zbog nedovoljne razvijenosti menadžmenta kao znanosti, nego i zbog toga što se menadžment još uvijek nalazi u procesu sopstvenog razvoja, odnosno zaokruživanja, ali i zbog kompleksnosti menadžmenta kao pojma koji ima više značenja (Lončarević, 2006, str. 23).

Proučavanje menadžmenta zahtijeva pluralni pristup sa brojnih aspekata, od kojih nabrajamo sljedeće:

- menadžment kao skup ljudi (menadžera),
- menadžment kao proces,
- menadžment kao znanost i/ili vještina i
- menadžment kao profesija.

3.1 Menadžment kao skup menadžera

Savremena teorija menadžmenta govori o menadžerima koje karakteriziraju menadžerski poslovi i zadaci. Dakle, postoje menadžeri i nemenadžeri (radnici izvršiooci).

Menadžeri u svome radu moraju djelovati kao cjelina i kao takvi predstavljaju sistem za sebe. Razlika između menadžera i nemenadžera ogleda se prije svega u nivou ovlaštenja i odgovornosti, ali i u specijalističkim znanju kojeg zahtijevaju te odgovornosti, odnosno poslovi i zadaci.

3.2 Menadžment kao proces

O tome postoje brojne i nerijetko kontroverzne teorije, o čemu govore brojne definicije. Jedna koherentnija skupina definicija naglašava jednu ili više dimenzija procesa menadžmenta (npr. aktivnosti menadžera), ili koordinacija (donošenje odluka) i povezivanje resursa i podsistema (Kast i Rosenzweig, 1979, str. 119).

Ipak, najveći broj teoretičara nastoji precizno i sveobuhvatno odrediti suštinu menadžmenta kao procesa koji se temelji na obavljanju i vršenju određenih funkcija koje imaju za cilj da se na efikasan način osiguraju, rasporede i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se realizirao planirani cilj. U svojoj knjizi Menadžment, Lon-

čarević (2006, str. 24) navodi blizu trideset teoretičara koji suštinu menadžmenta vide u procesu obavljanja određenih funkcija.

3.3 Menadžment kao znanost i vještina

Pojavom radova Fredericka Taylora i Henrija Fayola početkom dvadesetog stoljeća nastaje znanstveni menadžment (odnosno menadžment kao znanost). Kako radovi Taylora i Fayola predstavljaju, prije svega, instruktivnu (pratklično-priručničku) uputu, oni ipak izazivaju brojne autore da se znanstveno bave problemima iz oblasti menadžmenta.

Menadžment se sve više profilira kao znanstvena disciplina koja je strukturirana kroz brojne škole, teorije i koncepte.

Ipak, moramo konstatirati da sve što je napisano o menadžmentu ne predstavlja sistem zaokruženih znanja. Menadžment kao praksa, dakle, konkretan rad na planiranju, organiziranju, vođenju, kontroliranju i sl., jest umijeće, odnosno vještina obavljanja menadžerske funkcije. Kako bi rekao Drucker (1992), menadžeri manje-više znaju šta treba uraditi, no problem se pojavljuje kada trebamo znati i kako raditi.

3.4 Menadžment kao profesija

Menadžment se u teoriji i praksi sve češće tretira kao posebna profesija, posebno i zbog toga što ispunjava kriterije profesije.

Evo nekih kriterija:

- sistematizovan je skup znanja sa uglavnom primjerenim znanstvenim sadržajima,
- postoje etički kodeksi i standardi ponašanja,
- postoje odgovarajuća profesionalna udruženja (standardi za pristup profesiji),
- propisan način pristupa profesiji, na osnovu odgovarajuće sposobnosti i minimuma izobrazbe,
- da se obavljanjem profesije stiče zarada.

Bavljenje menadžmentom kao veoma atraktivnom profesijom podrazumijeva ispunjavanje brojnih zahtjeva i odricanja. Naprimjer:

- posjedovanje raznih znanja i vještina,
- permanentno učenje i usavršavanje,
- dobro mentalno i psiho-fizičko zdravlje,
- mnogo rada i intelektualnog naprezanja,
- mnogo neprecizno određenog vremena (zauzetost),
- velika odgovornost,
- na kraju od savremenog menadžera se očekuje isključivo uspjeh.

4 Ljudski resurs

Menadžment je odgovoran za svrsishodno kombiniranje i povezivanje radne snage, sredstava za rad i materijala, kako bi se odvijao proces poslovanja poduzeća ili ustanove.

U ovoj kombinaciji, radna snaga predstavlja stvaralački element tog procesa. Centralno pitanje ukupnog poslovanja, bilo profitne ili neprofitne organizacije je pribavljanje i korištenje ljudskih resursa.

Obzirom da je radna snaga, grubo rečeno, skup umnih i fizičkih osobina čovjeka za rad, upravljanje njome stavlja čovjeka u centar pažnje, jer se on pojavljuje i kao objekt i kao subjekt funkcionisanja svakog organiziranog sistema. Ta važna funkcija čovjeka i o čovjeku odvija se u menadžmentu ljudskih resursa. Ovaj segment upravljačkog procesa naziva se u literaturi i kadrovski menadžment, obzirom da se učesnici u poslovanju tretiraju kao njegova kadrovska osnova (Jelić, 2005, str. 337).

4.1 Značaj upravljanja kadrovima

Planiranje i organizovanje predstavljaju prve dvije faze, dok kadrovska funkcija predstavlja treću i najvažniju fazu, obzirom da bez ljudi nema upravljanja koje je samo njima imanentno. Dakle, tek uvođenjem kadrova se omogućava pokretanje organizacione strukture kako bi se obavljali planirani zadaci i dosegli postavljeni ciljevi. »Osnovna uloga kadrovske funkcije jest usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja poduzeća.« (Jelić, 2006, str. 338)

Aktivnosti na svim nivoima u poduzeću ili ustanovi u smislu upravljanja su u nadležnosti menadžera, pa prema tome i upravljanje ljudskim resursima predstavlja zadatak koji je stalno i svugdje prisutan. »Menadžment se, prije svega, bavi ljudskim bićima, njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički i uspješan rad, postići da njihova snaga, zajedno sa drugim resursima bude djelotvorna, a slabosti umanjene.« (Drucker, 1992, str. 203)

Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovski menadžment odvija se na nivou strategije i operativnosti. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima se zasniva na generalnoj strategiji poduzeća. U ovakvim okolnostima je nezaobilazna uloga kadrovske službe, čija se aktivnost ogleda u sagledavanju kadrovske potrebe i mogućnosti poduzeća, kao i tendencija u razvoju obrazovanja na globalnoj razini, ali i u proučavanju ljudi u procesu rada.

Kadrovska služba ima u ovim okolnostima prioritetan zadatak pomaganja menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenja strategije:

- utvrđivanja potreba za kadrovima,
- pronalaženju kadrova,
- izbor,

- raspoređivanje,
- nagrađivanje,
- unaprijeđivanje.

Na nivou operativnog menadžmenta upravljanje ljudskim resursima se obavlja kroz:

- plan potreba kadrova kao i njihovo pronalaženje (bilo unutar ili izvan sistema),
- izvođenje obuke na radnom mjestu,
- odlučivanje o platama (nagradama za rad),
- ocjenjivanje i rangiranje radnika,
- odgovornost za mjere zaštite na poslu i zdravstvena zaštita radnika,
- sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- poduzimanje mjera za popunu upražnjenih radnih mjesta,
- konačan izbor radnika.

5 Menadžment ljudskog kapitala

Veoma brzi razvoj znanosti na svim područjima, a posebno u elektronici i informatici, omogućava nezapamćeno brzu provjeru teorijskih dostignuća u praksi.

Kako praktična rješenja povratno djeluju na teorijska saznanja, tako teorija i praksa postaju gotovo jedinstven kontinuiran proces bez presedana.

Kod menadžmenta ljudskog kapitala u savremeno doba, brojne znanstvene discipline neprekidno tretiraju čovjeka sa ciljem učiniti ga što djelotvornijim na radu, sa svim njegovim sadržajima, dimenzijama i potrebama.

Kako stupanj iskorištenosti svih civilizacijskih saznanja ovisi o čovjeku kao nositelju intelektualnog kapitala, menadžment ljudskog kapitala mora, između ostalog, voditi aktivnu brigu o čovjekovom fizičkom i duhovnom zdravlju, njegovim ambicijama, općom i radnom kulturom i mabijentu, kao i nizu drugih elemenata koji čovjeka čine čovjekom.

Čovjek sam ne može razviti sve svoje potencijale (kreativnost, intuitivnost, stvaralačko mišljenje i sl.) pa mu je potrebna podrška sredine u kojoj živi i radi.

Potencijali i kapaciteti, posebno stvaralački, nisu samo stvar pojedinca, nego i poslovnog sistema i društva u kome živi i djeluje.

Prema tome, čovjekovo znanje, vještine i navike, kao i spremnost da ih cjeloživotno mijenja i obogaćuje, predstavljaju srž aktivnosti menadžmenta ljudskog kapitala.

Od upotrebne vrijednosti ljudskog kapitala ovisi napredak svakog podsistema i društva kao sistema. Odgovorni menadžeri moraju ovladati praksom i teorijom oplemenjivanja i upotrebe znanja. Ali i tehnika i metoda motivisanja pojedinca, od koga zavisi i njegov doprinos razvoju samog sebe, ali i društva u cjelini. Zbog toga, discipline kao: ekonomija, tehnologija, sociologija, psihologija, antropologija, ekonomija

znanja, kao i druge znanosti koje tretiraju čovjeka, moraju postati alati svakog menadžera koji se bavi ljudskim kapitalom (Nujić, 2004, str. 65).

»Uzmite mi tvornice, spalite mi zgrade, ostavite mi samo ljude da započnem sve ispočetka.« (Watson)

6 Menadžment znanja i upravljanje intelektualnim kapitalom

Znanje je jedini resurs koji upotrebom postaje sve veći. To je neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod koji se pojavljuje u obliku informacija, znanstvenih, literarnih, zabavnih i umjetničkih ostvarenja. Znanjem kao intelektualnim dobrom i kao neopipljivom imovinom, najvažnijim poslovnim resursom, mora se brižno i odgovorno upravljati.

Mikrosredinski faktori koji djeluju unutar organizacije (profitne ili neprofitne), kao što su stvaralački rad, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, način vođenja organizacije, primjena (ambijentu, radnim uvjetima i sredini primjerenih) tehnika i metoda menadžmeta, poticanje stvaralačkog mišljenja i motivacije za to i sl.

Makrofaktori proizlaze iz društvenog okruženja; sistem političkih i ekonomskih karakteristika su najčešće stupanj demokratizacije, sloboda iskazivanja misli, stabilnost zakonodavnog sistema i pravila pravne države i njene infrastrukture (Vujić, 2004, str. 64).

Intelektualni kapital je proizvod sistemskog učenja koje obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju radnika. Ovaj kapital je zapravo pokretačka snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnom sistemu. Za intelektualni kapital se može reći da je inteligentna organizacija koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.

7 Zaključak

Čovjek sa svojim znanjem i sposobnostima, djelujući u procesima profitnih i neprofitnih sistema, predstavlja najvažniji resurs i potencijal, jer ljudski potencijali su osobine čovjeka koji ih u sebi nosi, kao urođena svojstva koja drugi resursi nemaju.

Intelektualni kapital je rezultat i proizvod ulaganja u povećanje sposobnosti čovjeka da svojim zdravljem, obrazovanošću, stručnošću, talentom, karakterom, vještinom i znanjem stvaralački i motivisano djeluje na način da doprinese ostvarenju sebe kroz ukupnu društvenu reprodukciju.

Upravo umijeće i vještina, znanje i način njegove primjene kroz: organiziranje, ukomponiranje, standardiziranje, planiranje i sl. postaju alati imanentni isključivo

intelektualnom kapitalu koji je odgovoran i za položaj, ulogu i važnost ostalih materijalnih resursa (strukturnog i tržišnog kapitala).

U svakoj profitnoj i neprofitnoj organizaciji postoje barem nekoliko razvijenih funkcija menadžmenta. Menadžment sam za sebe ne proizvodi niti robu niti usluge. Menadžment, angažiranjem drugih ljudi, ostvaruje ideje, planove, programe i sl. Dakle, menadžment se bavi materijalnim i nematerijalnim resursima. Na vrhu piramide svih resursa je ljudski resurs. Ljudski resursi označavaju ljude određenih znanja i osobina koje omogućavaju čovjeku koristiti se sredstvima za proizvodnju, radi zadovoljavanja osobne i proizvodne potrošnje.

Dvadesetprvo stoljeće je vrijeme enormnih promjena i tim promjenama može upravljati menadžment koji razumije svrhu i vrijednost intelektualnog kapitala.

LITERATURA

1. Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
2. Jelić, M. (2005). *Menadžment poslovnog sistema*. Banja Luka: M Power d.o.o.
3. Kast, F. i Rosenzweig, J. (1979). *Organization and Management*. New York: McGraw-Hill.
4. Kranjc, A. (2015). *Spoznaj samega se i druge, čovek kot družbeno bitje in medsebojni odnosi*. Ljubljana: Birografika d.o.o.
5. Lončarević, R. (2006). *Menadžment*. Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
6. Stavrić, B., Đokić, A. i Jovičić, M. (2005). *Menadžment*. Bijeljina: Fakultet spoljne trgovine i M Power d.o.o.
7. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Globalni izazovi Keynesijanizma: problem (ne)održivosti visine stope PDV-a u RH

UDK 330.834+336.226

KLJUČNE RIJEČI: porez na dodanu vrijednost (PDV), John Maynard Keynes, fiskalna politika, gospodarstvo RH

POVZETEK - Pitanje poreza na dodanu vrijednost (PDV) je predmet istraživanja i proučavanja svojstvenih ekonomskoj disciplini makroekonomiji. Povijesno-društveno i političko-ekonomski promatrano, problematika PDV-a u okviru fiskalne politike postala je šire interesno pitanje zahvaljujući glasovitom engleskom teoretičaru - ocu makroekonomije - Johnu Maynardu Keynesu (1930.-te). Keynes je bio središnja figura američke ekonomije u vrijeme velike ekonomske krize 1929. godine, kada je američka proizvodnja zastala: stanje poznato kao recesija, a nezaposlenost se naglo povećala (stagflacija), ondašnji svjetski šefovi država strepili su pred budućnosti kapitalizma. Tada su politički moćnici pronašli rješenje u znakovitoj Keynesovoj misli da »ukoliko vlade žele spasiti kapitalizam moraju stvoriti kapital niotkuda«. Tako da je pitanje fiskalne politike, pitanje gospodarstvene organizacije neke države, jer putem fiskalne politike se osnažuju ne samo količina i vrijednost nego budućnost kapitala na kojoj gospodarstvo neke države počiva. Autori u ovom izlaganju namjeravaju istražiti i propitati ekonomsku opravdanost juridički-kronologijskog diskontinuiteta očitovanog u formi izmjena zakona o PDV-u u posljednjih tridesetak godina u RH te sadašnje stanje i budućnost njezine ekonomske stabilnosti i rasta.

UDK 330.834+336.226

KEY WORDS: value-added tax (VAT), John Maynard Keynes, fiscal policy, Croatian economy

ABSTRACT - Value-added tax issue (VAT) is a part of economic discipline known under the term of macroeconomics. From the historic societal and policy economic aspect, the issue of VAT in the scope of fiscal policy became of widespread interest thanks to a known English economic theorist John Maynard Keynes (1930s). Keynes was a central figure of the American economy during the great economic crisis in 1929, time when the "Great Depression" devastated the entire American economy: the problem of unemployment and recession (stagflation). The politicians found a solution in the famous thought of Keynes: "capitalism can be saved only if governments will be able to create money out of nothing" (the so-called Keynesian principle of fiscal stimuli). Thus the fiscal policy issue becomes the issue of economic organisation of the country, since fiscal policy empowers quantity and value as well as the future of the capital on which economy of the country depends. In the paper, authors tend to investigate the economic justification of the juridical-chronological discontinuity in the form of discernible amendment of the VAT Act in the last thirty years in the Republic of Croatia, and the current state and future of its economic stability and growth.

1 Uvod

Da bismo razumjeli koncept poreza na dodanu vrijednost (PDV) u kontekstu hrvatske fiskalne politike obilježene frekventnim promjenama i izmjenama u zakonu o porezima, najprije želimo iznijeti tzv. »pozadinsku sliku« navedenog problema, koja je u uskoj vezi sa shvaćanjem povijesno-filozofskih izvora ekonomije, jer je općeprihvaćeno saznanje da su sve velike ekonomske teorije stvarali filozofi i teoretičari morala (od Aristotela, do Davida Humea, Adama Smitha, preko Malthusa, Ricarda, Marxa do Keynesa). Tek nakon toga će se fokusirati na problem naznačen u glavnom naslovu ovog rada: fiskalna politika u RH, s posebnim osvrtom na njezino

razumijevanje teorijsko-ekonomske perspektive Dabčević - Kučar a conto Keynesa i refleksija keijnzijanizma u kreiranju fiskalne politike u RH.

2 Filozofski korijeni moderne fiskalne politike

Anglosaksonskoga podrijetla suvremeni aristotelovac Richard Kraut u svojoj knjizi »Aristotle« navodi da se antički polis Aristotelova vremena, s obzirom na strukturne elemente državne administracije koje Aristotel objašnjava u VII. i VIII. glavi svoje »Politike« (grč. politeia) ne razlikuje od moderne, nacionalne države 20. i 21. stoljeća, jer ono što neku državu čini državom jesu politika i gospodarstvo, odnosno, ekonomija koja je ovoj prvoj podređena (Nik. Et. I.). Dakle, polis nije ništa drugo do li suvremena država, a ono što državu čini državom unutar njezinih administrativno-teritorijalnih granica jest njezina organizacija: upravljanje koje otpočinje struktuiranjem različitih institucija, takoreći pandan suvremenim ministarstvima), što pak podrazumijeva etabliranje gospodarskih, posebice financijskih i tržišnih institucija i sektora, tako da je, slijedeći Aristotelov koncept države, organizacija države neumitno vezana za zakonodavca koji ima zadaću oblikovati i uspostaviti one zakone koji će jamčiti sigurnost dobrog života. Zakon je, prema Aristotelu kriterij prema kojim se vrednuje kako kvaliteta politike shvaćene kao umijeće upravljanja, tako i države u cjelini, te se dobra država prepoznaje po dobrim zakonima, a loša po lošim. Tu ključnu ulogu ima upravitelj države ili »vladar« (Platon). Jedna od temeljnih zadaća vladara je pobrnuti se za državnu blagajnu iz koje se financira »dobar život« građana, zato oduvijek postoji tzv. porezna ili fiskalna politika. Jedne među prvim tragovima fiskalne politike nalazimo i u Bibliji, Novi zavjet, na mjestu u kojem Isus odgovara narodu na pitanje trebaju li plaćati porez, ako prihvate koncept »Kraljevstva Božjeg«: »Caru podajte carevo, a Bogu Božje!« (Mk 12,17), odgovorio je svjetini Isus, kako navode novozavjetni zapisi. Temeljem prethodno rečenoga zaključuje se da ne postoji nikakvo opravdanje u smislu povlastice oslobađanja od plaćanja poreza, jer ne postoji nijedna teorija, bilo religijske ili filozofijske – etičke provenijencije koja bi opravdala neplaćanje poreza, jer je porez sastavni dio fiskalne politike, koja je pak sastavni dio gospodarstvene politike jedne države. Tako da fiskalna politika po samoj prirodi obuhvaća ekonomiju jednako kao i etiku. Dužnost plaćanja poreza od strane građana neke države je zakonski regulirana obveza čije kršenje za sobom povlači pravne i etičke posljedice. Na ekonomski dio otpada definiranje ili ustanovljenje vrijednosti visine poreza: koliko i kakvih vrsta poreza je potrebno nekoj državi. Porezi su postali sve prisutni, kako u poslovnom životu gospodarskih subjekata tako i u privatnoj sferi građana. Porezi su jedan oblik »prisilnog« – legitimno nametnutog davanja od strane države. Porezi kao davanja su »nenamjenski usmjerena« te država nije obvezna konkrentnom obvezniku ništa dati za plaćeni porez (Jurković, 2002). Porez u javnim financijama predstavlja instrument kojim su bito vezani mnogi problemi ekonomske, pravne i političke prirode u društvu.

3 Porezni sustav u RH s osvrtom na ulogu keijnzijanizma u oblikovanju (ne)održive gospodarske fiskalne prakse

Za porezni sustav Republike Hrvatske (dalje: RH) karakteristično je egzistiranje velikog broja različitih vrsta poreznih izdataka kojima je cilj utjecati na određene socijalne i ekonomske ciljeve. U poreznom sustavu RH s jedne strane postoje zajednički porezi koji dijelom pripadaju državnom proračunu, a dijelom proračunima županija, gradova i općina, s druge. Porez na dodanu vrijednost (PDV) je jedan od oblika poreza na promet, a pod porezom na promet podrazumijeva se oporezivanje proizvoda i obavljanje usluga uz naknadu. PDV u RH je uveden 1998. godine i od tada je predmet vrlo čestih promjena i razmatranja u gospodarskoj tuzemnoj praksi. Jedan dio promjena moguće je pripisati ulasku RH u Europsku uniju (1. Srpnja 2013.), dok se ostale značajnije promjene odnose na »diskrecijske mjere« (Grdović Gnip, 2011) porezne politike. U tom vremenu RH je prošla put od jednostopnog do višestopnog poreznog sustava. Jedan od mogućih uzroka modifikacije fiskalne politike u RH, kada je riječ o ustanovljenju visine i vrsta poreza moguće je promatrati kroz neadekvatno istražene teorijske temelje iz kojih je suvremena fiskalna politika, općenito govoreći izniknula. Ti su temelji pak povezani s (ne)razumijevanjem ekonomske teorije, ne toliko prakse kako tuzemni gospodarstvenici i eksperti za ekonomiju običavaju misliti. Ti nas temelji vode do koncepcije koju je u prvoj trećini 20. st. etablirao engleski ekonomist – »otac makroekonomije«, John Maynard Keynes (1883-1946). Keynesa je u Hrvatsku donijela nekadašnja tuzemna intelektualka, političarka i akademkinja, Savka Dabčević - Kučar (1923-2009) tako što je u ono vrijeme, pedesetih godina prošloga stoljeća u socijalističkom društvenom poretku koji je u gospodarskom pogledu slijedio gospodarsko ustrojstvo komunizma obranila doktorsku disertaciju naslovljenu »John Maynard Keynes – teoretičar državnog kapitalizma« u kojoj je pokazala zašto i kako je Keynesova koncepcija neodrživa, odnosno, zašto je neodrživ državni intervencionizam u gospodarskoj praksi. Razlog neodrživosti leži u samoj Keynesovoj koncepciji prema kojoj u normalnim gospodarskim stanjima gospodarstvo treba funkcionirati pod nadzorom države, a kada nastupi kriza stanje treba prepustiti ekonomskim stručnjacima. To bi značilo da su ekonomisti potrebni samo u vremenima krize. Što je i točno, jer je Keynesova teorija proizašla iz jedne krize – »Velike depresije« (1929-1933), te je i u tom duhu valja razumijevati. U današnje vrijeme, posebice u tuzemnim akademskim krugovima recepcija Keynesa je slaba, postoje tuzemni eksperti poput I. Bičanića i Đ. Benića i vjerojatno njihovih intelektualnih nasljednika koji se bave keijnzijanizmom, međutim, većina ekonomista – teoretičara i praktičara slijedi fridmanizam u fakultetskim predavaonicama, te smo mišljenja da je upravo nepoznavanje Keynesa i njegova nauka posljedično, u spoznajno-teorijskom pogledu, izazvalo krizu fiskalne politike u RH u posljednjih nepunih tridesetak godina, jer uvidom u aktualnosti dostupne putem tiskanih i audio-vizualnih medija Keynesova je ekonomska politika naišla na dobar odjek kod nekadašnjeg američkog predsjednika B. Obame i još nekih europskih šefova država. No, u Hrvatskoj ona je pala u zaborav.

Može li fiskalna politika RH stimulirati gospodarsku aktivnost, odnosno bruto domaći proizvod (BDP)? – Već smo ranije kazali da je prema ekonomistici Savki Dabčević - Kučar Keynesov model neodrživ, ako nisu »normalni uvjeti«. Problem leži u frazi »normalni uvjeti«, što je, smatramo, Dabčević - Kučar u svojoj studiji o Keynesu previdjela u smislu težine samoga značaja te sintagme, jer još je davno Aristotel zaključio da to što se ovdje naziva normalnim uvjetima u praksi ne postoji, jer sama ekonomska praksa ovisi primarno o političkoj praksi koja pak ovisi o zakonodavnoj praksi, a ova potonja o onomu tko je donosi – o »vladaru«. Druga stvar o kojoj se ne vodi računa, kada je riječ o makroekonomskom gospodarskom planiranju jest pitanje klimatskih predispozicija koje uvjetuju gospodarstvo, time i gospodarski rast bez kojega nema ni dobre fiskalne politike, jer porezni prinosi najviše ovise o proizvodnji, ona o prirodnim resursima od kojih se rade raznovrsna dobra koja se kasnije na tržištu prodaju. Tako da shvatiti Keynesovu makroekonomski oblikovanu fiskalnu politiku bjelodanu u njegovim najpoznatijim radovima među kojima valja istaknuti »Opću teoriju zaposlenosti, kamate i novca« iz 1936. Znači shvatiti da princip ekonomije počiva na principu spojenih posuda, što u gospodarskoj praksi izgleda ovako: klimatski resursi, prirodni resursi, proizvodni resursi, demografski resursi, obrazovni resursi – ti svi resursi definiraju kako gospodarstvo pojedine zemlje tako i fiskalnu politiku, što suvremeni, posebice tuzemni ekonomisti previdaju, a možemo kazati da, uvidom u relevantnu literaturu koja se konzultirala tijekom pisanja ovog elaborata, je i sama Dabčević - Kučar previdjela princip inkluzivnog mišljenja u interpretaciji Johna Maynarda Keynosa.

Pokušajmo problematizirati odgovor na pitanje naznačeno u naslovu ove sekcije: je li aktualna fiskalna politika u RH održiva ili nije, i ako je posrijedi bilo negativni ili afirmativni odgovor na spmenuto pitanje, kako taj odgovor pozicionirati, kada već sam naslov aludira na negativne konotacije tuzemne fisklane politike iz čije je analize ovaj elaborat i proizašao? – Navodimo »negativne«, jer ono što držimo negativnim jest frekventna promjena visina poreznih stopa unutar kratkog vremenskog razdoblja koje je na makroekonomskoj razini u Hrvatskoj posebno obilježeno varirajućom stopom nezaposlenosti koja se u posljednjih desetak godina kreće oko 20-tak posto, što, ako pratimo učestale promjene na političkoj razini, možemo zaključiti da promjene u fiskalnoj politici u segmentu koji se odnosi na određivanje visine poreza na dodanu vrijednost imaju veze s promjenama uzrokovanim frekventnom smjenom političke vlasti ili pak pojedinaca koji su obnašali odgovorne funkcije u sferi gospodarstva i financija.

Posljedica lošeg gospodarskog stanja u Republici Hrvatskoj je povezana s tuzemnom, ali i međunarodnom politikom uvjetovanim događajima koji prate gospodarski napredak (ili nazadovanje, op. a.) od stvaranja samostalne države Hrvatske koje je stvaranje obilježeno ratom u razdoblju od 1991. do 1995. godine, što se u gospodarskom pogledu reflektiralo legitimnom privatizacijom nastalom na nelegitimnim temeljima, jer problem pretvorbe i privatizacije u RH valja razumjevati kroz prizmu ne samo gospodarskog nego i političkog i društvenog poretka koji je zgovarao javno

vlasništvo, za razliku od privatnoga vlasništva koje stoji u temelju samog kapitalizma koji je u slučaju Hrvatske proveden ili je pak oblikovan na temeljima nekadašnjeg socijalizma, i kada se toj »priči« pridoda koncept demokracije, što smo drugo na gospodarskoj i društvenoj razini mogli dobiti nego li jedan despotski ili oligarhijski kapitalizam, kakav je, nažalost, još uvijek na djelu; kapitalizam koji je posebice od srpnja 2013. gotovo u temelju uništio srednje i malo poduzetništvo, afirmirajući korporativnu politiku. U toj »priči« bolji kraj su izvukle financijske institucije i tržišta, što je 2015. godine kulminiralo »franačkom krizom« koja je umalo na rub egzistencije odvela na desetke tisuća građana hrvatskoga polisa koji su bili zaduženi za kredite plasirane u švicarskim francima. Što se pak tiče tržišnoga poduzetništva, model u kojem su i uslužne djelatnosti koje počivaju na temeljnoj ekonomskoj aktivnosti - trgovini postale dominantne u segmentu akumulacije osobnog profita shvaćenog kao osobni kapital, gdje su se neki poduzetnici nastojali u vrlo kratkom vremenu obogatiti prodavajući drugorazrednu robu iz inozemstva po prvorazrednim cijenama, a bez prethodnog ili naknadnog ulaganja u proizvodnju – proizvodne resurse koji također, prema Keynesu definiraju vrijednost cijene neke robe i robnih zaliha u stanjima krize i recesije, jer je proizvodnja *conditio sine qua non* ekonomskog rasta svake zemlje, pa tako i Hrvatske. Proizvodnjom i radom u uslužnim djelatnostima i financijama pokušalo se povećati profit općenito u gospodarstvu RH, međutim, industrija i poljoprivreda su iščezle u smislu da njihovi nekadašnji plodovi više nisu element koji utječe na visinu bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), a time i sveukupnog budžeta Republike Hrvatske, jer su te dvije gospodarske grane pale u posvemašnju krizu. Valis auera koja je nekada hranila populaciju bivše Jugoslavije danas nalikuje ekonomskoj pustinji, zato što je uvoz na maksimumu, a izvoz tuzemno proizvedenih dobara na minimumu, tako da je međunarodna trgovina inozemnim uvoznim proizvodima (prehrambenim i inim drugim) istisnula domaću proizvodnju. Vlastodršci javno govore o dugoročnom boljem životnom standardu, međutim, pitanje je kako izaći iz aktualne recesije koja je na djelu od 2009. godine (pa čak i mnogo ranije)? - Iako je tečaj Hrvatske kune dugoročno stabilan i imamo visoku državnu potrošnju, kako stoji u relevantnim izvorima (npr. FINA-ino izvješća, Državni zavod za statistiku RH i dr.) trebamo riješavati problem visoke nelikvidnosti za koju postoji opravdanje da je ta nelikvidnost uzrokovana zahvaljujući neplaćanju poreznih obveza od strane poreznih obveznika hrvatskoga polisa (321 580 građana duguje preko 477,6 milijuna kuna, prema podacima na dan 31. 12. 2015., a prema podacima iz 2012. godine 23 % poduzeća ne plaća svoje porezne obaveze). Neki smatraju da bi trebalo smanjiti visoke kamatne stope jer one prijeće značajnije investicijske interese. No investicijsko bankarstvo, kako smo imali priliku naučiti iz recentnije financijske povijesti Sjedinjenih Američkih Država uništilo je globalnu ekonomiju (primjer bankrota banke the Lehman Brothers iz 2008.). Ekonomski stručnjaci smatraju da kamate poreza možemo smanjiti »neinflaktornom emisijom novca«, poticati ulaganja u domaću proizvodnju i izvoz mjerama iz područja fiskalne i monetarne politike te omogućiti investiranje u proizvodnju tj. u industriju i poljoprivredu koje su u drastičnom opadanju. To zvuči izvrsno kao ekonomskom strukom poduprijeti mišljenje,

međutim, tu se previđa značaj povijesno-političkih okolnosti u koje je hrvatski polis uronjen od početka devedesetih godina prošloga stoljeća. Republika Hrvatska je od nezavisnosti (jer je samostalnost kao republika uživala oduvijek u nekadašnjoj Jugoslaviji) je promijenila 14 Vlada, 4 predsjednika i 10 ministara financija. Od 1998. godine kada je PDV uveden iznosio je 22 %, da bi se u 2010. godini povećao na 23 % te u 2012. godini povećao na 25 % i ostao do danas na toj visini. Hrvatska je u dvadeset i šest nepunih godina, kada je riječ o porezu na dobit, imala ukupno 36 promjena »što u Zakonu što u Pravilniku (podzakonskom aktu)«, sustav oporezivanja dohotka mijenjao se - prema podacima koje Parać donosi u svojem članku koji se referira na recente porezne promjene – 54 puta, a porez na dodanu vrijednost 39 puta, što ide u prilog našoj prethodnoj konstataciji da je aktualna porezna politika RH dugoročno neodrživa poradi toga što vodi u nestabilnost uzrokovanu frekventnim promjenama.

4 Zaključak

Ovaj elaborat imao je za zadaću pokazati kako u praksi izgleda neodrživa fiskalna politika, posluživši se primjerom matične države, budući su autori ovoga elaborata građani hrvatskoga polisa i k tome pobliže upoznati s frekventnim promjenama u fiskalnoj politici RH. Pošli smo od pretpostavke da je porezna obveza stara koliko i samo čovječanstvo – računajući od trenutka kada se s nomadskog načina življenja prešlo na sjedilački; tada su nastali gradovi, a s njima zajedno civilizacije i kulture. Na jedan poseban način to smo kazali u prvom odjeljku u kojem smo iznijeli filozofsko-biblijska uporišta namirivanja porezne obveze, pri čemu je tu nezaobilazan Aristotel koji ekonomiju podređuje politici, pa je njegovo učenje naišlo na izokrenutost u modernoj ekonomskoj praksi, jer vladari nerijetko zloupotrebljuju danu moć i ovlasti, što smo zamjetili analizirajući frekventnost promjena porezne politike u RH. Ona, kao i, pretpostavljamo, svaka druga politika pokazuje (ne)kvalitetu zakona, jer dobri zakoni se prepoznaju kroz dobru organizaciju dobrog društva – države (Aristotel). Nadalje, propitujući poreznu politiku RH u segmentu PDV-a, pri čemu smo se služili različitim teorijskim i praktičnim izvorima, zaključujemo da u praksi ona nije pokazatelj nedostatka ekonomskih eksperata u tuzemnoj politici, nego ignorancije onih koji mimo tih eksperata donose gospodarski relevantne odluke. Jer je Keynes prije nepunih stotinjak godina kazao da su ekonomisti neizbježni u stanjima krize, a Hrvatska se već dugi niz godina nalazi u takvom jednom stanju koje na tragu Samuelsona i Weitzmana možemo nazvati stagflacijom, no, i u takvom stanju nema ju ekonomisti, nego političari posljednju riječ. Ovdje smo nastojali ponuditi jedan uvid koji proizlazi iz sintetičkog pristupa temi naznačenoj u glavnom naslovu rada, jer je riječ o vrlo akutnoj i kompleksnoj temi za koju je potreban puno veći napor od onoga koji smo kadri ovdje dati, budući smo vodili računa o zadanom prostoru koji nam je dan na raspolaganje za pisanje ovoga rada koji se bazira na istraživanjima zaključno s 2016. godinom. S obzirom da Hrvatska bilježi oko 129 promjena porezne politike u nepunih tridesetak godina (točnije, 26 godina, to znači da je Hrvatska

godišnje prolazila kroz 4,96 promjena porezne politike unutar jedne godine, a kad se broj podijeli s 12 mjeseci, ispada da su građani hrvatskog polisa iskusili svakih dva i pol mjeseca promjene porezne politike, a to je, etički promatrano, ne suludo, nego iracionalno i nerazborito, poradi čega takva porezna politika ekonomski ne može biti održiva, a niti etički opravdana.

LITERATURA

1. Aristotel (1982). *Nikomahova etika*. Zagreb: SNL/Globus.
2. Aristotel (1988). *Politika*. Zagreb: SNL/Globus.
3. Benić, Đ. (2012). *Ekonomska kriza u Europi i hrvatsko gospodarstvo. Ekonomika misao i praksa*, br. 2.
4. Dabčević - Kučar, S. (1957). *John Maynard Keynes: teoretičar državnog kapitalizma*. Zagreb: Kultura.
5. Keynes, J. M. (1935). *General Theory of Employment, Interest and Money*.
6. Parać, B. (2016). *Prilog hrvatskoj poreznoj reformi 2016. godine*. Spletna stran: <http://www.rifin.com/gosti-stranica/2105-branko-para-prilog-hrvatskoj-poreznoj-reformi-2016-godine> [Citirano 28. 02. 2017].
7. Platon (1942). *Država*. Zagreb.
8. Štefančić, I. (2016). *Porez na dodanu vrijednost u Republici Hrvatskoj*. Stručni završni rad. Zaprješić: arhiva Veleučilišta Baltazar Zaprješić, s pravom javnosti.

Izzivi uspešnega vodenja dijaških domov v času sprememb

UDK 37.018+005.336.1

KLJUČNE BESEDE: dijaški domovi, vodenje, spremembe, ravnatelji

POVZETEK - Pridružitev Slovenije Evropski uniji zahteva uskladitev našega sistema izobraževanja s standardi in merili Evropske unije. Skladno s temi spremembami se pojavljajo tudi nove zahteve pri vodenju dijaških domov. Ti se skušajo prilagajati okolju, uvajajo nove dejavnosti, skratka, delujejo drugače. S tem se vodenje dijaških domov spreminja, saj se morajo ravnatelji ukvarjati z organizacijskimi nalogami in postopki, ki jih prej niso poznali. Menedžment dijaških domov se vedno bolj ukvarja s konkurenco v okolju, išče nove načine ponudbe svojih dejavnosti in je s svojo promocijo vse bolj prodoren. Dijaški domovi se tržno usmerjajo, iščejo nove tržne niše, saj so dodatne dejavnosti, ki jih izvajajo, poleg osnovne v manjših dijaških domovih, pogosto zelo pomembne za njihov obstoj. Pomembno prednost lahko dijaški domovi v Sloveniji pokažejo v boljšem učnem uspehu dijakov, v boljši socializaciji, z veliko manj asocialnega in odklonskega vedenja, kot ga je v povprečju pri populaciji srednješolcev. Iz vseh navedenih razlogov se v Sloveniji do sedaj ni razmišljalo o ukinitvi dijaških domov, razmišlja se le o spremembi njihove organiziranosti. Dijaški domovi v Sloveniji bodo potrebni še naprej, morda jih bo nekaj manj in bodo veliko bolj tržno usmerjeni.

UDC 37.018+005.336.1

KEY WORDS: boarding schools, leadership, changes, principals

ABSTRACT - Slovenia's joining of the European Union has required the coordination of our education system with the standards and criteria of the European Union. In line with these changes, new requirements for the management of boarding schools have emerged. Boarding schools try to adapt to the environment and to introduce new activities; in short, they behave differently. Consequently, the management of boarding schools is changing as their principals need to deal with previously unknown organisational tasks and procedures. Management of boarding schools is increasingly dealing with competition in the environment, searching for new ways to offer their activities and is becoming more pervasive with its promotion. Boarding schools are market-driven, seeking new market niches, since the additional activities in small boarding schools are often essential to their existence. Significant advantages of boarding schools in Slovenia are shown in better learning results of students, better socialisation, and a lot less anti-social and deviant behaviour, compared to the average of the secondary school population. Considering all the above-mentioned facts, in Slovenia the idea of cancelling boarding schools has not yet been discussed, they are only considering their reorganisation. Boarding schools in Slovenia will be needed in the future, perhaps in a smaller number and much more market-oriented.

1 Uvod

Organizacije so v zadnjih petdesetih letih priča velikim spremembam. Če je včasih veljalo, da so le-te delovale v stabilnem okolju, kjer konkurenca ni bila tako izrazita in delovna sila manj raznolika, je danes to povsem drugače. Turbulentni časi so s seboj prinesli vse več sprememb in negotovosti, kar pa zahteva od organizacij, da se razmeram v okolju čim hitreje prilagodijo. Prav tako se je spremenila tudi vloga vodij. Vodja je tisti, ki se mora na te spremembe odzvati, kajti neustrezno vodenje prinese neuspeh organizacije. Vse te spremembe vplivajo na vodje, njihovo delo in delo celotne organizacije.

Ključna oseba pri vodenju dijaškega doma je ravnatelj. Le ta mora biti sam profesionalen in izobražen, da lahko vodi organizacijo. Imeti mora ustrezne sposobnosti in občutek odgovornosti. Ravnateljevo vodenje je odvisno od več elementov: njegove osebnosti, vodenja in sprejemanja odločitev, od oblik komuniciranja, avtoritete in odgovornosti ter od zakonskih in normativnih določil. Ravnateljevo komuniciranje v dijaškem domu je usmerjeno v: komuniciranje z delavci, dijaki, starši in zunanjim okoljem. Vsekakor je ravnateljevo vodenje odvisno tudi od vrste in velikosti organizacije ter od okolja, v katerem organizacija deluje.

Z leti se v dijaških domovih zmanjšuje število vpisanih dijakov, kar je posledica spremembe okolja. Vzporedno z upadanjem števila dijakov se spreminja osnovni model dijaških domov. V novem okolju dijaški domovi ponujajo svoje storitve tudi osnovnošolcem, študentom ter otrokom s posebnimi potrebami, poleg tega ponujajo okolju tudi druge, profitne storitve. Dijaški domovi postajajo vse bolj različno organizirani, ker se prilagajajo okolju, v katerem delujejo in so od njega vse bolj odvisni. Skladno s temi spremembami se pojavljajo tudi nove zahteve pri vodenju domov. Domovi se prilagajajo okolju, uvajajo nove dejavnosti, skratka delujejo drugače. Vodenje domov se spreminja, saj se morajo ravnatelji ukvarjati z organizacijskimi nalogami in postopki, ki jih prej niso poznali.

2 Opredelitev vodenja

Vodenje je pojem, ki ga poznamo in s katerim se srečamo vsi. Na temo vodenja je v strokovni literaturi napisanega zelo veliko pa vendar spada vodenje med zelo kompleksne pojme. Temu je tako, ker ne moremo podati enotne opredelitve vodenja, kajti strokovnjaki, ki so proučevali ta pojem, prihajajo iz različnih disciplin. Že v šestdesetih letih je avtor Stogdill zapisal, da »obstaja toliko različnih definicij vodenja, kot je ljudi, ki so hoteli definirati ta koncept« (Stogdill, v: Levart, 2012).

Pojmovanje vodenja se skozi čas spreminja. Tako ločimo med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja. Za tradicionalno vodenje velja, da so bile razmere v organizaciji stabilne in urejene, poudarjali so se predvsem kratkoročni cilji, vodja je veljal za karizmatično in hladno osebo, ki ne komunicira s podrejenimi, njegova naloga pa je bila kontrola. V nasprotju s tradicionalnim vodenjem pa razumemo sodobno pojmovanje vodenja nekoliko drugače. Vodje se nenehno srečujejo s spremembami, vizije so dolgoročne, vodenja brez čustev v sodobnem pojmovanju ne poznamo; vodenje pomeni usposabljanje ljudi, sodelovanje, ne pa kontrole. Vodenje je proces in ne položaj (Levart, 2012).

Mayer (2003) je proces vodenja razčlenil na posamezna dela:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih sporočil,

- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razmerju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Vodje morajo torej znati navdušiti sodelavce, da bodo dosegli zastavljene cilje organizacije, z njimi sodelovati in jih pri tem spodbujati. Vodenje je torej proces, kjer vodja uporabi svoja znanja in usposobljenost, da usmeri in motivira vodene k doseganju postavljenih ciljev organizacije.

2.1 Sodobni vodja

Funkcija vodenja je v sodobnih organizacijah izziv, s katerim se organizacije soočajo, saj zahteva nove, pristne modele vodenja. Če hočemo ostati konkurenčni, so potrebna nenehna vlaganja v nova znanja in razvoj. Le to nam omogoča sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah ter izkazovanje prožnosti in dinamičnosti (Penger, 2006). Za sodobnega vodjo sta se uveljavila dva pojma. To sta prebujeni vodja in avtentični vodja. V tuji literaturi se pojavlja pojem prebujeni vodja (angl. »awakened leader«) kot sodoben vodja. Marques (2010) je namreč mnenja, da je to najbolj primeren tip vodje za kakršno koli organizacijo 21. stoletja. V slovenski literaturi pa Dimovski in Penger (2009) uporabljata pojem avtentični vodja kot sodoben vodja.

2.2 Prebujeni vodja

Marques (2010) opredeli vodjo 21. stoletja kot prebujenega vodjo (angl. Awakened leader). To naj bi bili tisti, ki vodijo s srcem in dušo. To vodjo zaznamujejo izkušnje, pridobljene skozi odraščanje. Čeprav se rodi z določenimi sposobnostmi, svojo »budnost« okrepí z napakami, ki jih je storil (četudi te napake lahko predstavljajo izgubo denarja, časa in energije). To pomeni, da mora iti vodja skozi določene napake in situacije, da doseže stopnjo »budnosti«. Po raziskavi, ki jo Marques (2009) predstavi, naj bi bili ti vodje ravno zaradi napak v preteklosti tako zanesljivi, pošteni, pravični in prilagodljivi za delo z ljudmi. Nekatere ključne značilnosti takih vodij, ki jih lahko razberem, so:

- jasno oblikovane vrednote,
- etičnost,
- poštenost, zaupanje,
- izoblikovana vizija,
- spoštovanje drugih,
- strast in predanost za dosego zastavljenih ciljev,
- pravičnost, prijaznost,
- prilagodljivost na okoliščine,
- jemanje napak kot del osebnostne rasti.

Budnost (angl. »wakefulness«) je spretnost, ki se razvije z razmišljanjem, preteklimi izkušnjami, občutkom, opazovanjem, učenjem ali preprosto s tem, ko vodja živi. Budnost zahteva od vodij, da znajo opustiti stvari, iz katerih se ne bodo ničesar naučili, in spustiti misli in stvari, ki jih omejujejo (Marques, 2010).

Prebujeni vodja se bolje znajde v ravnovesju z vsem okoli sebe – povezan je z vsemi, dovolj samostojen, da ve, kdaj, kaj in koga mora voditi, obogaten z notranjo hvaležnostjo za to, kar je, in tudi ve, da se mora izogibati ljudem, katerih lastnosti so zahrbtnost, opravljanje, zavist in sovraštvo. Uči se, kako obrniti situacijo, da pride do rešitve, ker ve, da tam leži odgovor. In ravno to dela prebujenega vodjo, namreč da se uči iz napak in rešitev, ki jih iz stvari potegne (Marques, 2010).

2.3 *Avtentični vodja*

Sodobne družbe uvajajo nove prijeme na področju vodenja. Medtem ko se v tuji literaturi pojavlja izraz prebujeni vodja, se je v slovenski literaturi uveljavil pojem sodobni vodja kot avtentični. Ključna vloga vodje, managerja učeče se organizacije (avtentičnega vodje) je uresničevanje skupne vizije z dobro organiziranim delom in spodbujanje zaposlenih k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo zaposlenemu dodelil tako vlogo in mesto, da bo zaposleni pri tem uveljavljal vse svoje prednosti. Omogočal bo nenehno izpopolnjevanje in učenje ter pri tem gradil temelje za boljše rezultate v prihodnosti. Za avtentičnega vodjo je značilna nepristranskost, ažurnost, boljše ocenjevanje lastne sposobnosti in zmožnosti ter nenehno sprejemanje novih izzivov. Tak vodja skrbi za uravnavanje socialnih mrež med zaposlenimi, katere navdihuje, da dosežejo potrebne rezultate. Danes je pomembno, da znajo vodje izkoristiti znanje in sposobnosti vsakega zaposlenega (Dimovski et al., 2009). Penger (v: Dimovski et al., 2009) je mnenja, da so vodje prihodnosti tisti, ki vodijo z vrednotami, namenom in integriteto, gradijo trajne organizacije, znajo motivirati zaposlene za nadpovprečne rezultate, hkrati pa ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike.

Sodobni vodje so osebe z visoko ravno avtentičnosti, vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Ves čas pa delujejo v skladu z vrednotami in prepričanji (Dimovski et al., 2009). Sodobne vodje najbolje opišemo kot vodje z zgledom, samozavestjo, optimizmom, upanjem ter udejanjanjem besed. Za avtentičnega vodjo ni dovolj biti samo pošten, pravičen in zahtevati, da nas drugi tako obravnavajo. Naučiti se mora vzbujati te lastnosti pri drugih zaradi učinka delovanja v organizacijah in izven nje (Penger, 2006, str. 92). Sodobne avtentične vodje znajo pri svojih zaposlenih spodbuditi aktivnost, motivacijo in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni nenehno izboljšujejo svoje delo. Sodobni vodje se znajo osebno poistovetiti z zaposlenimi in organizacijo. Z osredotočenostjo na osebne prednosti in razvijanjem dobrih lastnosti se razvijejo v avtentične vodje. Razvoj vodje je posledica vsakodnevne predanosti, pridobivanja povratnih informacij, samoraziskav, predanosti osebnostnim spremembam ter urjenja novih zmožnosti (Dimovski et al., 2009).

3 Dijaški dom in njegovo vodenje

Dijaški dom spada med nepridobitne organizacije. Cilj nepridobitnih organizacij je delovanje v javnem interesu in zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote. Namen delovanja neprofitnih organizacij ni dobiček, če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi ko sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev (Černetič, 1999, str. 324).

V dijaških domovih vodijo, odločajo in organizirajo delo ravnatelji, seveda v mejah pristojnosti, ki jih država določa s svojimi zakoni. Ravnatelj predstavlja in zastopa dom. Delavci pa imajo pravico do soodločanja. To pravico uveljavljajo preko svojih predstavnikov v svetu zavoda. Pristojnosti sveta zavoda so določene v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Svet zavoda, ki opravlja tudi vlogo nadzornega organa dela ravnatelja, ima možnost izbirati ravnatelja. Za izbor ravnatelja v dijaških domovih in v šolstvu nasploh, so z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja predpisana in določena merila in pogoji.

3.1 Ravnatelj kot vodja

Vlogo vodje in izvrševalca z zakonom predpisanih nalog in obveznosti v dijaških domovih je država zaupala ravnateljem in jim delegirala najpomembnejšo funkcijo upravljanja, odločanja in vodenja. Ravnatelj izbira in usmerja delavce na delovna mesta v dijaškem domu, pri tem mora delovati v skladu z zakonom in v soglasju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport. Ministrstvo ima kontrolno in oblastno funkcijo nad dijaškimi domovi, daje jim denar za izvajanje dejavnosti, plačuje kadre in materialne stroške, zato daje tudi soglasje k sistemizaciji delovnih mest.

Zakonodaja v Sloveniji se menja in prilagaja evropskim standardom, kar prinaša spremembe tudi v šolski sistem. V dijaških domovih so nekatere spremembe precej očitne, saj se menedžment dijaških domov vedno bolj ukvarja s konkurenco v okolju, išče nove načine ponudbe svojih dejavnosti in je vse bolj prodoren s svojo promocijo. Dijaški domovi se tržno usmerjajo, iščejo nove tržne niše, saj so dodatne dejavnosti, ki jih izvajajo dijaški domovi, poleg osnovne dejavnosti, v manjših dijaških domovih pogosto bistvenega pomena za njihov obstoj.

Ravnatelj je vodja dijaškega doma. Njegove naloge in delovne obveznosti so določene v Aktu o ustanovitvi doma. Določene so tudi z zakonskimi in podzakonskimi akti s področja izobraževanja. Ravnateljeva vloga je torej bolj ali manj določena. V razmerah, ko je bila osnovna dejavnost samo ena – vzgoja dijakov – in ko so bile dopolnilne dejavnosti postranska zadeva, je ta vloga zadostovala. V novem, spremenjenem okolju tako določen način vodenja žal ne zadostuje več.

Žunkovič (2007) nam prikaže, da novi model vodenja dijaškega doma zajema: vodenje, odnos, sodelovanje, strokovnost, timsko delo, gospodarnost. Krona vsega je

vizija. Ena najpomembnejših nalog ravnatelja v novem modelu vodenja bo zato oblikovanje strategije dijaškega doma. Tako bo dobil celovito sliko podjetja in njegovega podjetniškega okolja. Na osnovi dobljenih podatkov bo ravnatelj, skupaj s sodelavci, oblikoval strategijo razvoja in sprejemal odločitve za potrebne spremembe.

3.2 *Iskanje novih tržnih niš*

Za organizacijo, tudi vzgojno-izobraževalno, je pomembno, da vodja vedno išče nove tržne niše in nove priložnosti. Tudi neprofitne organizacije, kot so dijaški domovi, ne smejo zaspati na lovorikah. Tisto, kar je bilo včeraj odlično, je danes še komaj zadovoljivo, in tisto, kar je bilo še včeraj dobro, danes ne velja več. Vedno znova se je potrebno dokazovati in vedno znova iskati druge odjemalce, ki bi lahko v bodoče zapolnili vrzel, ko starih odjemalcev ne bo več. Tega v dijaških domovih doslej niso bili vajeni. Od vodstva je odvisno, v koliki meri bo znalo o nujnosti iskanja novih priložnosti motivirati podrejene in jih pripraviti na spremembe. Predvsem je vodstvo tisto, ki ne sme zaspati.

Ko predpostavljamo, da so se dijaški domovi znašli v situaciji, ki jim, v kolikor se ne bodo uspešno reorganizirali, tudi z ustrežno podporo ministrstva, lahko grozi ukinitve, že govorimo o določeni krizi na področju stanja dijaških domov v Sloveniji. Kriza je zgolj sinonim za stanje, v katerem imajo spremembe visoko dinamiko, v katerem so dogajanja manj pregledna in stohastična ter učinki »kazni in nagrad« bolj skrajni. Odziv udeležencev krize je praviloma tak, da v krizi ne vidijo priložnosti za spremembe, četudi so potrebne, saj je prav vztrajanje na starem vzorcu razmišljanja pretežni vzrok za okamenelost in obrambo doseženega stanja. V takih časih niso redki odzivi, ko se brani status quo. Udeleženci iščejo zgolj rešitve, ki ne bi spremenile ničesar. Govorijo, da čas krize ni primeren za radikalne spremembe, saj tvegamo, da bomo izgubili tisto, kar že imamo, kar smo že dosegli. Pri tem praviloma spregledajo, da je tisto kar že imamo in kar je že doseženo, že izgubljeno, saj če ne bi bili neprilagojeni okolju, tudi kriznih simptomov ne bi bilo (Banič, v: Žunkovič, 2007). Isti avtor v nadaljevanju navaja, da se vsako podjetje, to velja tudi za dijaški dom, lahko prilagodi vsakemu, še tako dinamičnemu podjetniškemu okolju, če je človeški faktor – kadri, zaposleni v podjetju – pripravljen sprejeti in izvesti proces sprememb. Vsako podjetje je mogoče spremeniti, prestrukturirati, če je le na voljo zadostna količina časa, sredstev in seveda pravih človeških virov. Proces sprememb je torej odvisen od zaposlenih in menedžmenta. Seveda je proces sprememb mogoče veliko uspešneje voditi, če je sestava zaposlenih boljša od naravne, če so v procesu udeleženi v največjem obsegu najboljši in v najmanjšem obsegu najslabši (Banič, v: Žunkovič, 2007).

3.3 *Izzivi vodenja dijaških domov v času sprememb*

Kot sem že omenila, se dijaški domovi srečujejo z različnimi izzivi, se prilagajajo okolju in so od njega vse bolj odvisni. Moja želja je bila raziskati, kakšno je trenutno stanje v dijaških domovih, s katerimi izzivi se srečujejo ravnatelji in katere kom-

petence v času nenehnih sprememb potrebujejo ravnatelji, da bodo dijaški domovi zopet dosegli pomembno mesto v vzgoji in izobraževanju.

Ravnateljem dijaških domov in vzgojiteljem sem posredovala spletni anketi. Anketo namenjeno ravnateljem je izpolnilo 24 ravnateljev, anketo namenjeno vzgojiteljem pa 46 vzgojiteljev.

Rezultati nam pokažejo naslednje:

1. *V dijaških domovih prevladujejo ženske:* od 24 sodelujočih je bilo kar 18 ravnateljic, pri vzgojiteljih pa od 46 sodelujočih 31 vzgojiteljic.
2. *Povprečna starost zaposlenih v domu je čez 50 let:* od 46 vzgojiteljev jih je 33 starih več kot 50 let, 13 ravnateljev dijaških domov prav tako presega to starost.
3. *Povprečna delovna doba zaposlenega v dijaškem domu je 30 let:* kar 31 anketiranih vzgojiteljev dela v dijaškem domu med 21 in 40 let. Pri ravnateljih pa jih je polovica zaposlenih v dijaškem domu manj kot 20 let.
4. *Večina od zaposlenih ni najbolj zadovoljna z delom svojih nadrejenih:* kar 69 % anketiranih vzgojiteljev je odgovorilo, da njihov ravnatelj svoje delo opravlja s pomanjkljivo oz. bi svoje delo lahko bolje opravljal.
5. *Ravnatelji so mnenja da svoje delo opravljajo zelo dobro:* saj je več kot 50 % anketiranih odgovorilo, da svoje delo opravljajo popolnoma odgovorno in vestno (brez pomanjkljivosti).
6. *Kompetence, ki naj bi jih imel ravnatelj v času nenehnih sprememb, so:* odgovornost, strokovnost, poštenost, pozitivna usmerjenost. Te 4 kompetence se najdejo na vrhu seznama obojih anketiranih. Ravnatelji izpostavijo še sodelovalnost, čustveno stabilnost in vztrajnost, vzgojitelji pa dajo poudarek na spoštljivosti, komunikativnosti in samokritičnosti.
7. *Izzivi s katerimi se srečujejo ravnatelji pri svojem delu:* po mnenju vzgojiteljev so to: iskanje dodatnih finančnih sredstev, promocija dijaškega doma, zaposlovanje novih sodelavcev, sodelovanje s starši, upad vpisa dijakov. Ravnatelji pa so izpostavili naslednje izzive: strokovna rast kolektiva, vključevanje v nove projekte, kvalitetnejši medsebojni odnosi v kolektivu, iskanje dodatnih finančnih sredstev in mesto dijaških domov v vzgoji in izobraževanju.

Iz zgoraj napisanega lahko razberemo, da poleg tega, da v kolektivih prevladuje starejši kolektiv, ta od svojih zaposlenih pričakuje boljše vodenje. Glede na izbor kompetenc vzgojiteljev, bi lahko sklepali, da si želijo več spoštovanja in komunikacije od svojih vodij. Pri zboru kompetenc ravnateljev, pa se mi poraja vprašanje ali se mogoče ravnatelji soočajo z nezainteresiranostjo za delo svojih zaposlenih, ko izpostavijo sodelovalnost in vztrajnost. Mogoče bi tu lahko iskali vzrok v visoki povprečni starosti in povprečni delovni dobi zaposlenih. Prav tako se pokaže razlika pri dojemanju izzivov s katerimi se srečuje vodstvo dijaških domov. Ravnatelji menijo da jim največje izzive predstavlja samo delo s kolektivom, zaposleni pa tega ne zaznajo.

Na tem mestu bi rada izpostavila mnenje Žunkoviča (2007), ki pravi, da zaposleni v dijaških domovih, razen izjem, težko sledijo naglim in pomembnim spremembam,

ki se dogajajo okrog njih. Sprememba mišljenja ljudi, tržno obnašanje in razmišljanje vstopata v negospodarske dejavnosti z zamudo. Gospodarstvo je nov način dela in razmišljanja vpeljalo in z večjimi in manjšimi pretresi prehodilo že pred leti. V negospodarstvu se je uveljavljanje drugačnega načina razmišljanja komaj dobro začelo. V procesu uvajanja sprememb nastajajo ovire. Izpostavlja naslednje razloge, da spremembe ne uspejo: pomanjkljivo znanje, nerazumevanje, osebni interesi, omejeni viri.

Tudi Velikonja (1995) je mnenja, da so ovire pri spreminjanju ustaljenih vzorcev in vzorcev razmišljanja zaposlenih včasih res velike in težko premostljive, pa tudi nepremostljive. »Pregovor, da starega konja težko naučiš jahati, v primeru vsebinskih sprememb v notranjem okolju neprofitne organizacije, zagotovo velja. Ena bistvenih sprememb, ki se mora zgoditi v notranjem okolju organizacije, ki zadeva spremembo vsebine (od vizije, do načina dela, načina obnašanja, ...), je prav sprememba načina razmišljanja« (Velikonja, 1995).

Uspešen ravnatelj ni samo tisti, ki predstavlja organizacijo v javnosti, ampak mora od svojih zaposlenih izveči tiste lastnosti, ki organizaciji koristijo. Hkrati mora pokazati zaupanje in ravnati etično, saj mu bodo zaposleni le tako sledili. Če hoče voditi druge, mora najprej poznati samega sebe in svoje zmožnosti. Vsak od zaposlenih pa mora imeti tudi željo po permanentnem nadgrajevanju znanja, saj ta v inovativnem, nenehno spreminjajočem se okolju hitro zastara.

4 Zaključek

V današnjem času je uspešen vodja ne samo tisti, ki je motiviran za delo, izvajanje moči in usmerjanje zaposlenih. Uspešen je tisti, ki je pripravljen spreminjati samega sebe, se nenehno učiti iz napak, se vseživljenjsko izobraževati, se razvijati in hkrati biti etičen. To pa vodjem v današnjem času predstavlja velik izziv. Pomembno je, da vodja razvija svoje osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu vodenju zaposlenih. Zaposleni so namreč tisti, ki organizaciji prinašajo največjo korist, vendar le če imajo vodjo, ki jih zna usmerjati. Ni pomembno, kolikim zaposlenim si vodja, pomembno je, da vodja zna razumeti, voditi, motivirati, izveči iz zaposlenih le najboljše, saj bodo le tako največ prispevali k organizaciji.

Dijaški domovi so zaradi dodatnih dejavnosti, ki jih ponujajo okolju (turistične dejavnosti, storitve obratov prehrane in drugo) odvisni od okolja in izpostavljeni trgu, zato lahko ustvarjajo dobiček, tako da interesi države in interesi dijaških domov kot organizacij niso vedno identični. Drucker (1990) meni, da si mora javni sektor, če hoče slediti razvojnim trendom nejavnega sektorja, sposoditi oblike in metode upravljanja, ki so se v zadnjem stoletju razvijale v zasebnem sektorju. Mora si prizadevati za odkrivanje novih priložnosti, slediti inovativnemu menedžmentu, kar pomeni, da racionalizacija upravljanja v smislu nenehnega vsesplošnega omejevanja stroškov ne more prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti državnega upravljanja. Tu seveda

trčimo ob točko politike vlade, ki racionalizacijo zahteva, tudi upravičeno, ker v domovih primanjkuje dijakov, ter težnjo domov, da obstanejo oziroma se preoblikujejo tako, da bodo z manj javnimi sredstvi in morda z več sredstvi preko javnih razpisov, donatorskimi sredstvi, sredstvi sklenjenimi na osnovi pogodb med javnimi zavodi in gospodarskimi družbami ipd., uspešni v okolju, v katerem delujejo.

Dijaški domovi v slovenskem in evropskem okolju imajo, kljub upadanju števila dijakov, zaradi svoje infrastrukture in intelektualnega kapitala pomembno konkurenčno prednost za organiziranje, razvijanje in izvajanje novih programov. Ravnatelji morajo razmišljati razvojno in iskati dodatne dejavnosti, če hočejo ohraniti obstoječe kadre.

Ugotovili smo, da se vpis v dijaške domove zmanjšuje in da se posledično zmanjšuje tudi število dijaških domov. Za njihov obstoj bo potrebno ponuditi nove dejavnosti in nove vsebine in na osnovi teh oblikovati nov model dijaških domov, ki bo sposoben delovati v spremenjenih razmerah. To ne bo lahka naloga, tudi zato, ker so dijaški domovi organizacije, ki so po eni strani dinamične in po drugi konzervativne. Za take organizacije je po mnenju Everada in Morrisa (1996) značilno, da se kot nore borijo, da bi ostale enake. Samo takrat, ko organizacija ne more odbiti, prezreti ali spremeniti neke grožnje, se nanjo odzove. Vendar je značilno, da se odloči za najmanjšo možno spremembo, ki je le navidezna ali simbolna.

LITERATURA

1. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
2. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
3. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
4. Everard, B. in Morris, G. (1996). *Effective school management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
5. Levart, N. (2012). *Kompetence vodij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
6. Marques, F. J. (2010). Awakened leaders: who are they and why do we need them? *Development and learning organizations*, 24, št. 2, str. 7–10.
7. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 36, št. 6, str. 368–375.
8. Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Schneider, J. in Littrell, F. (2003). Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development*, 22, št. 2, str. 130–148.
10. Velikonja, M. (1995). *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
11. Žunkovič, F. (2007). *Izzivi vodenja dijaških domov v evropskem okolju*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na obrazovanje medicinskih sestara

UDK 37:614.253.5+005

KLJUČNE REČI: menadžment, organizacija, obrazovanje, zdravstvo

POVZETEK - Zdravstveni sistem Srbije poslednjih decenija pokazuje znake nazadovanja, zbog stagnacije u privredi, smanjenja plata i penzija kao i velikog broja starog stanovništva što zahteva veća ulaganja u zdravstvo i zdravstvene ustanove. Jedno od mogućnosti unapređenja organizovanja zdravstvenih ustanova jeste unapređenje menadžmenta u zdravstvu kroz podršku za obrazovanje iz oblasti organizacije i rukovođenja kao i korišćenje visokostručnih kadrova iz oblasti menadžmenta. Reforma zdravstvenog sistema je moguća i odgovarajućim obrazovnim kadrom koji nam obezbeđuje adekvatan obrazovni sistem. Omogućiti jačanje menadžerskih veština postojećih kadrova usavršavanjem i podsticanjem na celoživotno obrazovanje i učenje. Ova tema je značajna sa aspekta zdravstva ali i obrazovanja, kao temelje jednog društva, što direktno utiče na razvoj i napredak.

UDC 37:614.253.5+005

KEY WORDS: management, organisation, education, health care

ABSTRACT - In the recent decades, Serbian health-care system has been showing the signs of decline caused by stagnation in the economy, reductions in wages and pensions, as well as by the growing number of older population, which requires greater investments in public health. One of the possibilities for improving the organisation of healthcare institutions is to improve public health management through the use of highly qualified management personnel, which has to be supported with an extensive education in the field of management and organisation. A reform of the healthcare system is also possible by the adequate educational personnel, ensuring the adequate educational system. It is possible to improve managerial skills of the existing personnel by further training, lifelong education and learning. This issue is significant from the aspect of both, health care and education as the two core foundations of a society, directly affecting its development and progress.

1 Uvod

Zdravstveni i obrazovni sistemi predstavljaju temelj svakog društva i od posebnog su značaja za državu i pojedinca. Sistem zdravstvene zaštite je merilo kvaliteta, dostignutog nivoa i ukupne društvene perspektive. Zdravstveni sistem prema svojoj organizacionoj strukturi, profesionalnom, pravnom i finansijskom položaju zahteva odgovarajuće reforme i promene kako bi se očuvalo njegovo funkcionisanje u zadovoljenju potreba pacijenata i očuvanju sigurnosti jedne od osnovnih ljudskih potreba - pravo na adekvatno lečenje. Reforma zdravstvenog sistema Srbije neophodna je na svim nivoima zdravstvene zaštite.

Obrazovanje zdravstvenih radnika u Srbiji mora da prati razvoj i potrebe zdravstvenog sistema i obrnuto. To je, u našoj zemlji, teško sprovesti zbog nedovoljno temeljne sistematizacije radnih mesta i neusklađenosti stručnih naziva itd.

Motivi koji nas pokreću za istraživanje ove teme je dugogodišnje iskustvo u obrazovanju medicinskih sestara, koje želimo da unapredimo. Ideja za ovaj rad potiče od predloga mera za dalja istraživanja iz diplomskog rada »Uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na motivaciju za obrazovanje medicinskih sestara«.

Rad se sastoji iz nekoliko segmenata u kojima je predstavljen uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na obrazovanje medicinskih sestara i rezultati istraživanja kojima želimo da skrenemo pažnju na značaj saradnje zdravstva i prosvete sa ciljem dobijanja stručnog zdravstvenog kadra.

Medicinske sestre sa individualnim karakteristikama ličnosti, stručnim znanjem i iskustvom ispunjavaju zahteve koji su predviđeni zakonom ali i moralnim načelima. Da li je to dovoljno - ili je neophodno obezbediti uslove za visoko obrazovanje sestara koje je danas imperativ profesije?

2 Metodologija

Cilj rada je sagledati uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na obrazovanje medicinskih sestara.

Iz cilja su proistekle sledeće hipoteze:

- *H1*: Način organizacije zdravstvenih ustanova je povezan sa nastavkom obrazovanja medicinskih sestara.
- *H2*: Medicinske sestre nisu zadovoljne statusom profesije.
- *H3*: Različiti faktori paralelno utiču na odluku medicinskih sestara o daljem obrazovanju.

Anketiranje i analiziranje su tehnike korišćene tokom ovog istraživanja. Populaciju i uzorak, obuhvaćene istraživanjem čini 60 studenata Visoke zdravstvene škole strukovnih studija u Beogradu koji su zaposleni kao medicinske sestre u kliničko bolničkim centrima Srbije. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 25. do 30. decembra 2016. godine u Beogradu. Instrument korišćen u istraživanju je anketni list za medicinske sestre koji sadrži 16 pitanja. Zatvorenog tipa je 14 pitanja, dok je dva pitanja otvorenog tipa. Korišćeni su i podaci istraživanja sprovedenog u istom periodu prošle godine u Kliničkom centru Srbija, objavljeni u diplomskom radu autora pod mentorstvom prof. dr Severina Rakića, na Fakultetu zdravstvenih nauka Panevropskog Univerziteta Apeiron iz Banja Luke.

3 Rezultati istraživanja sa diskusijom

Sestrinskom profesijom i dalje se dominantno bave osobe ženskog pola (97 %) iako se povećao procenat muške populacije u sestrinstvu poslednjih decenija.

Studenti Visoke zdravstvene škole strukovnih studija u Beogradu su i zaposleni studenti koji rade kao medicinske sestre, a raspon godina života kreće se od 20 do 45 godina, što govori u prilog da su tada najaktivniji što se tiče daljeg obrazovanja.

Nedostatak znanja iz oblasti menadžmenta i rukovođenja ističe skoro trećina anketiranih sestara (27 %) koje su iskazale potrebu za nastavkom obrazovanja iz pomenu-tih oblasti. Profesionalnih rukovodioca nema u mnogim oblastim, pa izbor najboljih stručnjaka za rukovodioca predstavlja često i vrhunsko stručno priznanje. Nažalost, najbolje i najstručnije sestre biraju se za glavne sestre, iako ni najveća stručnost i uspešnost u profesionalnom radu ne može biti garancija za uspešno rukovođenje (Ranković Vasiljević, 2015).

Ovo nije problem samo za rukovođenje u sestrinstvu. Često viđamo kao direktore vrhunske hirurge ili u nekim drugim oblastima vrhunske umetnike ili naučnike koji nemaju neophodna menadžerska znanja čiji talenti, stručna znanja i veštine »propadaju« i nisu iskorišćena na pravi način. Biti dobar stručnjak u nekoj oblasti nije garancija uspeha u poslovima rukovođenja.

Dobrim menadžmentom u zdravstvenim ustanovama pravazišli bi se i neki od problema koji se javljaju u svakodnevnom radu koje medicinske sestre navode po važnosti od najtežih:

- Povećan obim posla
- Administrativni poslovi
- Otežana komunikacija sa pacijentima
- Neadekvatna komunikacija sa nadređenima
- Nedovoljna saradnja sa kolegama
- Izostanak podrške direktora
- Nedostatak znanja i/ili veština

Visoko obrazovanje medicinskih sestara, kontinuirana edukacija i celoživotno učenje kao strategija razvoja društva doprinosi rešavanju i ovih problema sa kojima se susreće profesija sa najmnogobrojnijim kadrom u zdravstvenim ustanovama.

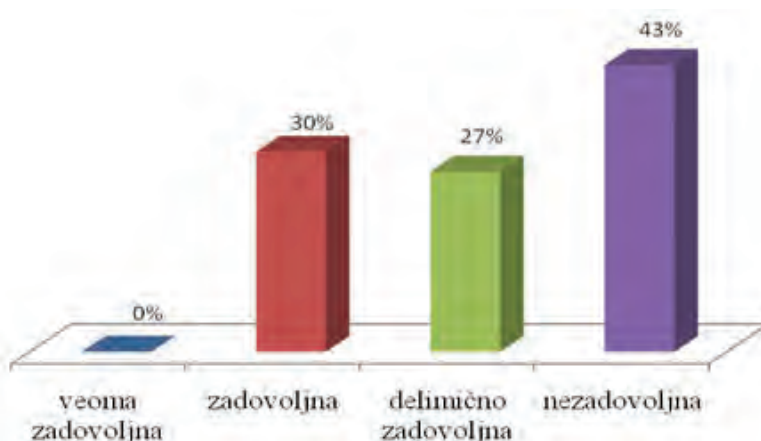
Mnoge teorije o radnoj motivaciji govore u prilog značaja zadovoljstva zaposlenih sopstvenim statusom ali i statusom profesije kojom se bavi. Istraživanje je ukazalo na nizak nivo zadovoljstva statusom sestriinske profesije, prikazan na grafu 1.

Nezadovoljstvo statusom sestriinske profesije iskazalo je skoro polovina ispitanika što se povećalo u odnosu na prošlu godinu kada je trećina anketiranih sestara bilo nezadovoljno statusom profesije u ustanovi u kojoj je zaposleno.

Određeni nivo zadovoljstva statusom sestriinske profesije iskazalo je nešto više od polovine anketiranih medicinskih sestara ali nema veoma zadovoljnih.

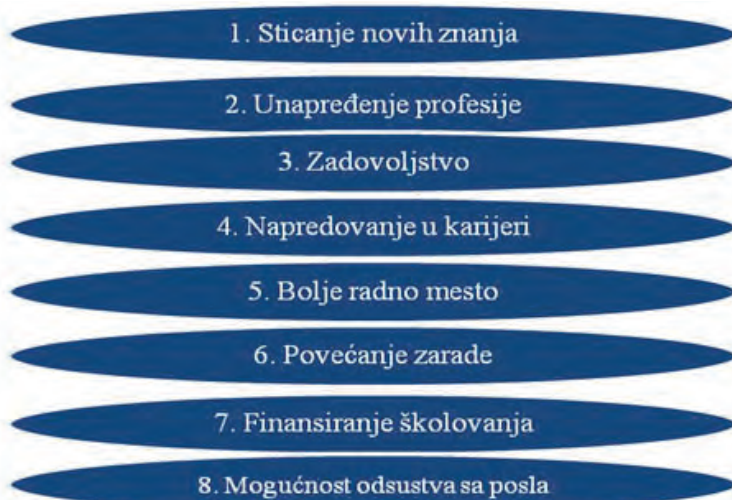
Stučno obrazovanje kao proces čiji je cilj aktivno i kritičko usvajanje znanja koje je usmereno na profesionalne potrebe, obezbeđuje uslove za obavljanje te delatnosti. U nekim oblastima neophodno je i obrazovanje na visokom nivou kako bi se obezbedio potreban kvalitet.

Graf 1: Zadovoljstvo statusom medicinskih sestara



Visoko obrazovanje medicinskih sestara u struci javlja se prvi put početkom dvadesetog veka u Americi, otvaranjem koledža za sestre pri univerzitetima. Prvi fakulteti za sestre u Evropi osnivaju se u Francuskoj i Engleskoj pedesetih godina dvadesetog veka. Od tada do danas skoro sve zemlje Evrope imaju akademsko obrazovanje za sestre. Tokom više od pola veka visoko obrazovane sestre uvele su sestrinstvo u polje nauke, stvorile su stručnu i naučnu bazu za obrazovanje sestričkog kadra (Rudić i sar. 1994). Zdravstvene ustanove u Srbiji i danas nemaju dovoljno visokoobrazovanih sestara iako je dominantan procenat medicinskih sestara (93 %) koje smatraju da je neophodno da nastave školovanje. Faktori koji utiču da se medicinske sestre školuju na visokom strukovnom ili akademskom nivou poređani po intenzitetu od najvažnijeg prikazani su na grafu 2.

Graf 2: Faktori koji utiču na dalje školovanje medicinskih sestara



Možemo primetiti da su visoko kotirani faktori, unutrašnji motivatori koji bi mogli dovesti do suštinskog poboljšanja kvaliteta zdravstvene nege. Slede faktori koji zavise od organizacije zdravstvenih ustanova, od poslodavca, i mogu se prevazići dobrim menadžmentom.

4 Zaključak

Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova donet od strane Ministarstva zdravlja Republike Srbije prepoznaje radna mesta medicinske sestre sa srednjom i visokom stručnom spremom ali nedostaje odgovarajuća sistematizacija radnih mesta.

Neophodno je da se u sistematizaciji prepoznaju i poslovi za sestre sa visokim specijalističkim strukovnim i visokim akademskim obrazovanjem.

Donošenjem zakona o zdravstvenoj nezi ovi problemi bili bi rešeni kao i standardi sestrijskih kompetencija ali su zbog značaja neophodna dalja temeljna istraživanja.

Na odluku o daljem obrazovanju medicinskih sestara utiče više faktora ali istraživanja potvrđuju da je najvažniji faktor ipak sticanje novih znanja.

Podrška obrazovanju medicinskih sestara na visokom nivou od strane zdravstvenih ustanova je značajan faktor. Finansiranje daljeg školovanja i stručnog usavršavanja, plaćenog odsustva, napredovanje u karijeri ili odgovarajuće radno mesto sa visokim obrazovanjem su samo neke od mogućnosti. Ovaj vid stimulacije je moguć ukoliko se sagledaju potrebe zdravstvenih ustanova za visokoobrazovanim sestrama, što zahteva posebna istraživanja u okviru ustanova.

Menadžerska znanja su neophodna za poslove rukovođenja, pa i služba zdravstvene nege zahteva na svom čelu sestru sa odgovarajućim obrazovanjem a ne druge profile zdravstvenih radnika.

Kontinuirano usavršavanje i specijalističko obrazovanje medicinskih sestara sa ciljem razvijanja korpusa znanja i veština iz oblasti kojom se bavi je imperativ sestriinstva.

Podizanje kvaliteta zdravstvene nege poštovanjem standarda, zahteva dalja sestrijska istraživanja kako bi se unapređivala zdravstvena nega kao profesionalno područje rada medicinske sestre.

LITERATURA

1. Bjegović - Mikanović, V. i sar. (2011). Osnove menadžmenta u sistemu zdravstvene zaštite. Beograd: Ministarstvo zdravlja Republike Srbije.
2. Goleman, D. (2006). Emocionalna inteligencija u liderstvu. Novi Sad: Adižes.
3. Mašić, B. (2010). Menadžment: Principi, koncepti i procesi. Četvrto izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.

4. Mićović, P. (2008). Zdravstveni menadžment: Menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova. Beograd: Komora zdravstvenih ustanova Srbije.
5. Milović, L. (2003). Organizacija zdravstvene nege sa menadžmentom. Beograd: Naučna KMD.
6. Pravilnik o uslovima i načinu unutrašnje organizacije zdravstvenih ustanova (2005). Službeni glasnik Republike Srbije. Ministarstvo zdravlja Republike Srbije, broj 107/05.
7. Radosavljević, Ž. (2002). Menadžment obrazovanja. Direktor, 11-12, pp.13-22.
8. Rakić, S. (2015). Organizacija zdravstvenih ustanova. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
9. Ranković - Vasiljević, R., Stojanović - Jovanović, B. i Terzić - Marković, D. (2015). Metodika i organizacija zdravstvene nege. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija u Beogradu.
10. Rudić i sar. (1994). Neki indikatori za procenu kvaliteta rada u sestrijskoj praksi. Sestrinsko ogledalo, br. 2–3, p.18.
11. Sestrinstvo snaga za zdravlje, referentni vodič za primenu Minhenske deklaracije (2007). Beograd.
12. Stojanović - Jovanović, B. (2015). Osnovi metodologije istraživanja u sestriinstvu. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija u Beogradu.
13. Trbović, V. (2016). Uticaj organizacije zdravstvenih ustanova na motivaciju za obrazovanje medicinskih sestara. Diplomski rad. Banja Luka: Fakultet zdravstvenih nauka, Panevropski univerzitet Apeiron.
14. Vasiljević Blagojević, M. (2009). Komunikacija i odnosi s javnošću u funkciji unapređenja rukovođenja školstvom. Doktorska teza. Fakultet za menadžment.
15. Vilotijević, M i Mandić, D. (2004). Upravljanje promenama – inovacije u obrazovanju. Sarajevo: Filozofski fakultet u Sarajevu, Ministarstvo prosvete Republike Srpske.

Zadovoljstvo medicinskih sester z delom v zdravstvenem domu

UDK 614.253:331.101.3

KLJUČNE BESEDE: zadovoljstvo pri delu, medicinske sestre, dejavniki zadovoljstva, izboljšave

POVZETEK - Zadovoljstvo na delovnem mestu je pomemben pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti za delovno organizacijo in za zaposlene. Delovna organizacija je učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. V času ekonomskih negotovosti in socialnih sprememb predstavlja zadovoljstvo zaposlenih velik izziv delovnim organizacijam. Z namenom analizirati zadovoljstvo zaposlenih medicinskih sester v zdravstvenem domu smo izvedli raziskavo. Zanimalo nas je, kateri dejavniki in koliko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih medicinskih sester.

UDC 614.253:331.101.3

KEY WORDS: job satisfaction, nurses, satisfaction factors, improvements

ABSTRACT - Job satisfaction is an important indicator of the effectiveness and efficiency of both work organisation and the employee. Work organisation is efficient and effective only if the vast majority of employees are satisfied. It is an important fact, although still not sufficiently accepted in practice. In times of economic uncertainty and social changes, employee satisfaction represents a major challenge to organisations. In order to analyse the satisfaction of nurses with employment at the health centre, we performed a research. We wanted to determine which factors, and to what extent, influence the satisfaction for the employed nurses.

1 Uvod

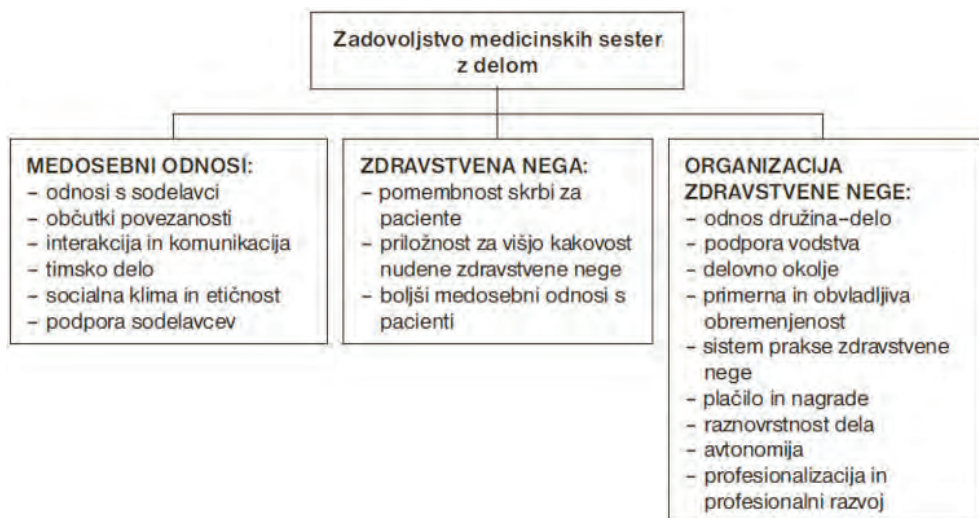
V času ekonomskih in socialnih sprememb, predstavlja zadovoljstvo zaposlenih velik izziv zdravstvenim organizacijam, da preprečijo posledice nezadovoljstva z delom. Poznavanje značilnosti zadovoljstva medicinskih sester z delom ter indikatorjev, ki na zadovoljstvo vplivajo, predstavlja podlago za načrtovanje nabora ukrepov, s katerimi bi ohranili ali povečali stopnjo zadovoljstva z delom (Prosen, 2010). Zadovoljstvo z delom je pomemben pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti, tako za delovno organizacijo kot za medicinske sestre.

2 Zadovoljstvo zaposlenih

Mihalič (2008) označuje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kot občutek zaposlenega, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce in se dobro počuti pri opravljanju dela. Sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in spomine na pretekle dogodke povezane z delom. Hkrati pa zadovoljstvo povzroča tudi optimistični pogled na lastno karierno prihodnost. Ugotavljanje indikatorjev za-

dovoljstva z delom, je predmet dolgoletnih razprav in raziskav povsod po svetu. Prepoznavanje indikatorjev, kateri povzročajo občutek zadovoljstva zaposlenih in kateri znižujejo zadovoljstvo z delom, omogoča menedžmentu sistematično spremljanje, izboljševanje, povečevanje ter ohranjanje stopnje zadovoljstva (Prosen, 2010).

Slika 1: Povzetek dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester z delom



Vir: Utrianinen, K. in Kyngas, H. (2009). Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *J Nurs Manag*, 17, št. 8, str. 1002–1010.

2.1 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih motivira zaposlene, da z delom še bolj prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Usposobljen in uspešen kader je gonilna sila delovanja podjetja (Kern, 2016). Kobal Straus (2006) v svoji raziskavi ugotavlja, da tretjino zaposlenih višja plača najbolj motivira pri opravljanju njihovih del in nalog. Dragman (2014) navaja, da poleg denarnih in drugih nagrad, zaposlene motivira tudi njihova osebna uspešnost ter možnost opraviti delo z uporabo lastne kreativnosti. Rešetič (2014) pa ugotavlja, da v teh nemirnih časih zaposleni dejansko dobivajo zelo malo pohval, večinoma dobivajo le kritike. Pohvale so posebej pomembne za tiste, ki sicer zelo dobro delajo, a imajo o sebi nizko mnenje. Zaradi pohval bodo zaposleni še bolje delali in se predvsem počutili dobro. Medicinske sestre najpogosteje pohvalijo pacienti, sledijo sodelavci in nazadnje nadrejeni.

2.2 Delovni proces

Kvas in Seljak (2004) navajata, da medicinske sestre na delovnem času preživijo veliko časa ob praznikih, nedeljah, v treh izmenah in dežurstvih. Zato jim je pot-

rebno zagotoviti čim boljše delovno ozračje. Priložnosti, pri katerih zaposleni lahko izrazijo svoje poglede in predloge, preden je odločitev v samem podjetju sprejeta, imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Dragman, 2014). Prosen (2010) meni, da je pomemben indikator zadovoljstva medicinskih sester njihova avtonomija. Pomanjkanje avtonomije v zdravstveni negi zavira višjo stopnjo zadovoljstva z delom in pomembno prispeva k večji fluktuaciji in zmanjšani učinkovitosti medicinskih sester v delovnem okolju.

2.3 Izobraževanje zaposlenih

Hoyer (2004) meni, da znanje, ki ga pridobijo dijaki ali študenti zdravstvenih šol, ne zadošča za ustrezen razvoj zdravstvene nege. Zaposleni v zdravstveni negi morajo to znanje dobiti v raznih oblikah formalnega in neformalnega izobraževanja. Le na ta način je moč pričakovati ustrezno prepletanje prakse in teoretičnih znanj. Zato je potrebno zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, dodaja Mihalič (2008).

2.4 Medosebni odnosi

Za razvijanje in ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu je potrebno obvladati temeljne spretnosti komunikacije. Kadar v zdravstveni negi prihaja do situacij, ko člani zdravstvenega tima med seboj ne komunicirajo oziroma se poslužujejo neustreznih komunikacijskih načinov, je na propad obsojen tako odnos med posamezniki vpletenimi in timi. Še najbolj pa je v tem odnosu prizadet pacient (Hoyer, 2005).

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi tekmovalnost oziroma primerjava s sodelavci. Beseda tekmovalnost ima v povezavi z delovnim mestom pogosto negativni prizvok. Pogosto se ljudje zaradi primerjanja z drugimi počutijo neprijetno, pojavi se zavist in negativni vplivi na medsebojne odnose. V takšnih primerih, ko tekmovalnost preseže zdrave meje, je bolje razmisliti o drugih načinih spodbujanja zaposlenih. Obstaja pa tudi zdrava tekmovalnost, ki je lahko zelo koristna, saj motivira zaposlene, spodbuja kreativnost ter povečuje produktivnost. (Snoj, 2013).

Če so medicinske sestre nezadovoljne pri delu, bodo neizogibno nezadovoljni tudi pacienti, meni Hazan (2016) in dodaja, da zadovoljnejše medicinske sestre ne bodo same izboljšale dobro počutje pacientov. Zagotovo pa bodo bolj ponosne na svoje delo in tako zmanjšale verjetnost napak pri delu. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tudi odnos med medicinsko sestro in zdravnikom oziroma njuno sodelovanje. Gre za relativno nov pojav, tradicionalno sta ti dve skupini v odnosu podrejenosti in nadrejenosti, kot posledica medsebojnih razlik (po spolu, izobrazbi in družbenem ugledu).

Zaposleni preživijo vsaj tretjino dneva na delovnih mestih, v nekaterih službah, npr. v zdravstvu, tudi konec tedna in praznike. Prav zato so odnosi na delovnem mestu, razmere, v katerih delamo in obremenitve, ki jih občutimo, tako pomembne. Ne vplivajo samo na naše počutje, ampak tudi na kakovost dela, ki ga opravljamo (Kobal Straus, 2006).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je ugotoviti in preučiti stopnjo zadovoljstva medicinskih sester na delovnem mestu.

Cilji raziskave so bili, ugotoviti, v kakšni meri posamezni dejavniki (medosebni odnosi, izobraževanje zaposlenih, delovni proces, nagrajevanje zaposlenih in odnos nadrejenih), vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih medicinskih sester.

3.2 Raziskovalna metoda

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodologijo. Obstoječe stanje na področju zadovoljstva medicinskih sester na delovnem mestu, smo raziskovali s podatki, pridobljenimi s pomočjo anketnega vprašalnika. V raziskavi je sodelovalo 26 zaposlenih iz zdravstvenega doma, ki so izpolnili anketne vprašalnike.

4 Rezultati raziskave in interpretacija

Rezultati raziskave kažejo, da so bili 3 (11,5 %) sodelujoči v raziskavi stari do 25 let, 10 (38,5 %) je bilo starih od 26 do 35 let, 7 (26,9 %) je bilo starih od 36 do 45 let in 6 (23,1 %) starejših od 45 let. Vsi anketiranci so bili ženskega spola. V raziskavi je sodelovalo 16 (61,5 %) anketirancev z srednješolsko izobrazbo in 10 (38,5 %) s visokošolsko izobrazbo. Preostali rezultati raziskave so prikazani v tabelah.

Tabela 1: Medosebni odnosi

		Zelo se ne strinjam		Se ne strinjam		Neodločen		Se strinjam		Zelo se strinjam	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
1.	Zaposleni ustrezno medsebojno komuniciramo.	0	0	8	30,8	5	19,2	11	42,3	2	7,7
2.	Zaposleni medsebojno sodelujemo in ne tekmujemo.	0	0,0	3	11,5	5	19,2	13	50,0	5	19,2
3.	Odnosi zdravnikov do medicinskih sester so korektni.	0	0,0	3	11,5	11	42,3	12	46,2	0	0,0

Vir: Anketni vprašalnik.

Raziskava je pokazala, da med medicinskimi sestrami poteka zadovoljiva komunikacija. Da je na delovnem mestu potrebno obvladati temeljne komunikacijske spretnosti.

nosti, meni tudi Hoyer (2005). Od komunikacije je odvisno, kako bomo dosegli svoje cilje in kako bomo ustvarjalno reševali nasprotja in različnosti. Medicinske sestre menijo, da medsebojno bolj sodelujejo kot tekmujejo. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tudi stopnja sodelovanja med medicinskimi sestrami in zdravniki. Medicinske sestre sodelovanje ocenjujejo kot korektno. Rezultati niso pričakovani. Kot navaja Pahor (2007), sta ti dve skupini v odnosu podrejenosti in nadrejenosti, kot posledica medsebojnih razlik, (po spolu, izobrazbi in družbenem ugledu), zato bi pričakovali slabše rezultate. Če povzamemo raziskavo v tem delu, lahko navedeno, da obstoječi medosebni odnosi med zaposlenimi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 2: Izobraževanje zaposlenih

	Zelo se ne strinjam		Se ne strinjam		Neodločen		Se strinjam		Zelo se strinjam	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
4. Imam možnost stalnega strokovnega usposabljanja.	2	7,7	5	19,2	9	34,6	9	34,6	2	7,7
5. Strokovna izobraževanja so organizirana v zadostnem obsegu.	0	0	0	0	7	26,9	14	53,8	5	19,2
6. Razpolagam s potrebnim znanjem za opravljanje delovnih obveznosti	1	3,8	3	11,5	5	19,2	14	53,8	3	11,5

Vir: Anketni vprašalnik.

Diplomirane medicinske sestre menijo, da delovna organizacija v zadostni meri omogoča stalno usposabljanje in sledenje spremembam na delovnem področju, kar pa ne velja za srednje medicinske sestre. Glede na zakonodajo sprejeto v preteklih letih, srednje medicinske sestre ne potrebujejo t.i. licenčnih točk, s katerimi so v preteklosti morale dokazovati svojo usposobljenost. Posledično so napotene na manj izobraževanj. Na pomembnost izobraževanja opozarja Hoyer (2004), ki meni, da pridobljeno znanje iz zdravstvenih šol ne zadostuje, zato se je potrebno dodatno izobraževati. Kljub zmanjšanju števila izobraževanj, pa srednje medicinske sestre menijo, da so dovolj usposobljene za opravljanje predpisanih delovnih nalog.

Raziskava je nadalje pokazala, da medicinske sestre nimajo vseh potrebnih pogojev za nemoteno opravljanje delovnih nalog. Rezultat je pričakovan, kajti velik del medicinskih sester dela v sprejemnih ambulantah, kjer so delovni pogoji okrnjeni. Poleg neposrednega dela s pacienti, so medicinske sestre preobremenjene s telefonskimi klici, naročanjem pacientov, majhnimi sprejemnimi prostori, velikim številom vstopajočih pacientov in administrativnim delom.

Tabela 3: Delovni proces

		Zelo se ne strinjam		Se ne strinjam		Neodločen		Se stri		Zelo se strinjam	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
7.	Imam pogoje za nemoteno opravljanje delovnih nalog.	1	3,8	12	46,5	5	19,2	6	23,1	2	7,7
8.	Delovno mesto mi nudi zadostno avtonomijo.	2	7,7	8	30,8	7	26,9	6	23,1	3	11,5
9.	Lahko izražam svoja mnenja in pobude.	1	3,8	8	30,8	5	19,2	9	34,6	3	11,5

Vir: Anketni vprašalnik.

Rezultati raziskave tudi nakazujejo, da medicinske sestre pri svojem delu nimajo zadostne avtonomije. Prosen (2010) meni, da je avtonomno delovanje velikega pomena za medicinske sestre, saj omogoča samostojno delovanje v okviru svojih pooblastil. Sklepamo, da nizka stopnja avtonomije in okrnjeni delovni pogoji, povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi.

Tabela 4: Nagrajevanje zaposlenih

		Zelo se ne strinjam		Se ne strinjam		Neodločen		Se strinjam		Zelo se strinjam	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
10.	Za svoje delo prejemam ustrezno plačilo.	10	38,5	7	26,9	2	7,7	7	26,9	0	0
11.	Za dobro opravljeno delo sem deležen pohvale.	10	38,5	6	23,1	4	15,4	5	19,2	1	3,8
12.	Sistem nagrajevanja upošteva rezultate dela.	13	50,0	8	30,8	2	7,7	2	7,7	1	3,8

Vir: Anketni vprašalnik.

Medicinske sestre za svoje delo prejemajo neustrezno plačilo. Menijo tudi, da sistem nagrajevanja ne upošteva rezultatov dela. Prav tako niso deležne pohvale za dobro opravljeno delo.

V praksi je zelo pogost pojav, da zaposleni pogršajo povratno informiranje s strani svojih vodij, kar izhaja tudi iz naše raziskave. Primanjkljaj ali celo odsotnost informiranja sta zato pogost vzrok za nezadovoljstvo. Zaposlenim je tako potrebno posredovati redne in natančne povratne informacije o delu, ki so ga opravili, ravno tako o napredku pri njihovem strokovnem razvoju. Medicinske sestre menijo, da nadrejeni

ne upoštevajo v zadostni meri pobud in izboljšav zaposlenih. Mihalič (2008) meni, da obstoj te možnosti, vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. Nadrejeni morajo zaposlene spodbuditi, da bodo pri delu razmišljali, kako bi lahko nalogo ali delo opravili bolje, hitreje in z manj napora.

Tabela 5: Odnos nadrejenih do zaposlenih

		<i>Zelo se strinjam</i>		<i>Se ne strinjam</i>		<i>Neodločen</i>		<i>Se strinjam</i>		<i>Zelo se strinjam</i>	
		<i>f</i>	<i>f%</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
13.	Nadrejeni se trudijo ustvariti pozitivno vzdušje.	7	26,9	6	23,1	8	30,8	5	19,2	0	0
14.	Od nadrejenih dobim vse informacije za nemoteno opravljanje dela.	2	7,7	10	38,5	8	30,8	6	23,1	0	0
15.	Nadrejeni upoštevajo moje pobude in izboljšave.	6	23,1	7	26,9	6	23,1	7	26,9	0	0

Vir: Anketni vprašalnik.

V okviru naše raziskave nas je zanimalo v kakšni meri posamezni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da na zadovoljstvo zaposlenih v pozitivnem smislu vplivajo dobri medosebni odnosi in možnost usposabljanja in sledenja spremembam na delovnem področju. Stopnjo zadovoljstva z delom pa zmanjšuje sistem nagrajevanja, ki ne upošteva rezultatov dela, nizka stopnja avtonomije in okrnjeni delovni pogoji.

6 Sklep

Zadovoljstvo med zaposlenimi je pomemben pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti v organizaciji. Organizacija je lahko uspešna, če je v njej večina zaposlenih zadovoljnih. Osnovni povezovalni element znotraj neke skupine je komunikacija. Kadar v zdravstvu prihaja do situacij, ko člani zdravstvenega tima med seboj neustrezno komunicirajo ali sploh ne komunicirajo je v tem odnosu najbolj prikrajšan pacient.

Zadovoljstvo pri delu se razlikuje od zaposlenega do zaposlenega, odvisno od ambicioznosti posameznika. Dolgoletne raziskave in razprave po svetu skušajo odkriti dejavnike, kateri povzročajo občutek zadovoljstva na delovnem mestu. Za sodelovanje so značilni dogovori in kompromisi pri odločanju, skupno načrtovanje in ukrepanje. Nikakor pa ne pomeni sodelovanje npr. »Zdravnik naroči – sestra brezpogojno naredi.«

Zdravstvo velja za skupinsko dejavnost, v kateri je potrebno sodelovanje in povezovanje med vsemi poklicnimi skupinami, katere si med seboj delijo odgovornost in skupaj načrtujejo delovanje. Ob tem pa morajo medicinske sestre ohraniti določeno samostojnost pri delu, v okviru svojih pooblastil.

Kot smo spoznali v raziskavi, na zadovoljstvo medicinskih sester vplivajo različni dejavniki. Nedvomno pa ima posebno težo sistem nagrajevanja zaposlenih. Zaradi gospodarske krize in zavez danih Evropski uniji, se je v preteklih letih zmanjševalo bodisi število zaposlenih bodisi masa za plače. Predvsem zaradi staranja prebivalstva in posledic nezdravega življenjskega sloga, nastajajo vedno večje potrebe v zdravstvu, tudi v zdravstveni negi. Medicinske sestre so s tem bistveno bolj obremenjene, hkrati pa prejmejo nižje plačilo.

LITERATURA

1. Dragman, D. (2014). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3, št. 3, str. 102–112.
2. Hazan, A. (2016). Patient satisfaction must start with nursing satisfaction. Spletna stran: <http://www.kevinmd.com/blog/2016/06/patient-satisfaction-must-start-nursing-satisfaction.html> [Citirano 10. 2. 2017].
3. Hoyer, S. (2004). Pomen permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 38, str. 113–6.
4. Hoyer, S. (2005). *Pristopi in metode v zdravstveni negi*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
5. Kern, M. (2016). Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš toliko imaš. Spletna stran: <http://data.si/blog/2016/05/14/nagrajevanje-zaposlenih/> [Citirano 10. 2. 2017].
6. Kopal Straus, K. (2006). Zadovoljstvo zdravstveno negovalnega osebja v zdravstveni negi in oskrbi v domu upokojencev Idrija. Spletna stran: <http://www.obzornikzdravstvenenege.si/2006.40.4.229> [Citirano 11. 2. 2017].
7. Kvas, A. in Seljak, J. (2004). *Slovenske medicinske sestre na poti v postmoderno*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in tehnikov Ljubljana.
8. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
9. Pahor, M. (2007). Sodelovanje med medicinskimi sestrami in zdravniki kot družbeni pojav. *Zdravniški vestnik*, 76, št. 1, str. 43–47. Ljubljana: Slovensko zdravniško društvo.
10. Prosen, M. (2010). Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, str. 71–80.
11. Rešetič, J. (2014). Vpliv pohval in pritožb na dobre medsebojne odnose. V: *Medosebni odnosi v zdravstveni negi*, str. 56–67. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
12. Snoj, T. (2013). Tekmovalnost na delovnem mestu. Spletna stran: <http://blog.adecco.si/2013/06/13/tekmovalnost-na-delovnem-mestu/> [Citirano 14. 2. 2017].
13. Utrianinen, K. in Kyngas, H. (2009). Hospital nurses' job satisfaction. Spletna stran: <http://web3.apu.edu/researchfile/Research%20Materials/Employee%20Job%20Satisfaction/Job%20Satisfaction-Nurses,Doctors/Hospital%20nurses'%20job%20satisfaction-a%20literature%20review.pdf> [Citirano 11. 2. 2017].

Keynesian Reflections in the Globalised World

UDK 37.02:378.6

KLJUČNE RIJEČI: John Maynard Keynes, ekonomska teorija, Stari zavjet, Aristotel, Martin Heidegger

POVZETEK - Prema učenju izabranih suvremenih ekonomskih teoretičara poput Samuelsona i Weitzmana, ključni problem globalne ekonomije, kako ga autorica vidi, sastoji se u disparitetu između ponude rada i potražnje za radom, što prethodno spomenuti ekonomisti dohvaćaju u pojmu stagflacije. Onkraj općeprihvaćenih tumačenja odnosa ekonomske prakse i teorije, naše je polazište izraženo u formi dvaju pitanja, čiji se sadržaj na tragu relevantnih uvida u Keynesovu misao o radu (Minskyjev John Maynard Keynes i Keynesova Opća teorija) referira na poimanje smisla ekonomije u eri grubog kapitalizma: (1) u čemu se sastoji bit ekonomije kao takve; (2) na koji je način (ako uopće i jest) moguće pomiriti čovjeku inherentnu pohlepu s razumom, odnosno, razumskim dijelom duše (Aristotel)? Ključnom problemu, koji autorica namjerava izložiti na slijedećim stranicama, pristupiti će se trostruko: (1) metafizičko shvaćenje i tumačenje ljudskoga rada bjelodano u peru biblijskog/ih pis(a)ca Staroga zavjeta te (2) vrednovano kroz prizmu Aristotelove aretאיčke etike opisane u njegovoj Nikomahovoj etici; (3) pragmatičko objašnjenje (smisla i vrijednosti) rada prema Keynesovu učenju dostupnome u njegovoj Općoj teoriji zaposlenosti, kamate i novca.

UDC 37.02:378.6

KEY WORDS: John Maynard Keynes, economic theory, the Old Testament, Aristotle, Martin Heidegger

ABSTRACT - According to some contemporary economists (e.g. Samuelson, Weitzman), the crucial issue of global economy is the concept of stagflation: disparity between both labour offer and labour supply at the global market, involving the price and future of the labour value itself. Beyond general definitions of the relation between the economic practice and theory, our standpoint is expressed in the form of two questions, of which content, following the insight of Keynes' labour theory issue (Minsky's John Maynard Keynes and Keynes' General Theory) refers to defining the sense of economy in the era of rough capitalism: (1) what is the essence of economy itself; (2) how to reconcile the greedy human nature with reason (Aristotle)? The main issue of this elaboration discussed in the following pages, will be presented by the author at three levels: (1) metaphysical concept of labour followed by the Old Testament writer(s), and (2) explained within Aristotle's aretaic frame described in Nicomachean Ethics; (3) pragmatic explanation of the labour traced by John Maynard Keynes in his General Theory of Employment, Interest and Money.

1 Introduction: God's making Keynesian mind

Here I want to talk about why Keynes's macroeconomic way of seeing the essence of economic problem(s) broad out in mid-thirties of 20th c. in his famous *The General Theory of Employment, Interest and Money* (Keynes, 1935, pp. 23–24) now-a-days is not welcomed either in academic milieu neither in modern business world. My thesis is because of his philosophical presumptions grounded in his economic view described in terms such as “short-term expectation”, “long-term-expectation”, “imperfect knowledge”, “uncertainty” (Ibid) and appealing to economic interventionism, in other hand. Keynesian labor theory, as we shall see in following pages, is grounded in two, in their nature very similar epistemological sources: Aristotelian aretaic – metaphysic conception of human agency and in Biblical, myth-theological framework attached to the Keynes's understanding of eschatological purpose of eco-

onomy itself re-framed by ontological status depict by Martin Heidegger. Both ways are metaphysically posted, what means in onto-the(le)ological ground, what was nearly hundred years ago very unusual for Anglo-Saxon progressive industrialism and production milieu in its fundamentals colored by “classics” who believed in mighty, autoregulatory nature of market place policy. But 1929 has showed how principles of “physics” (Z- component, a. n.) seen as magnifying the amplitude of supply by hyperproduction of goods at market place in USA might provoke naturally based economic disaster known under the name “Big Depression”. John Maynard Keynes was (let mi borrow theological terminology) “the Angel of Death” who – metaphorically - kicked “big” bottom of Mrs. Depression out by injecting very powerful remedy in the vein of American economic policy: macro-chart of fallible economic principles launched by his fellows’ classics.

2 Onto -The(le)ological structure of Keynesian economy concept

2.1 Re-formed human (in)fallible nature in Old Testament

Beyond its religious, theological and mythical conception involved with understanding of God as great maker of Universe (fitting to Aristotelian notion of praxis in his Politics, a. n.) we might think of the Old Testament Book as of literal source of metaphysical base of economic practice (e. g. of business management) well done presented by Biblical writer(s) of the first book of (Judeo-Christian) Thora called Genesis: “let Us make man in Our image, according to Our likeness; and let them rule over the fish of the sea and over the birds of the sky and over the cattle and over all the earth, and over every creeping things that creeps on the earth (Gen 1,26).” (<http://biblehub.com/genesis/1-26.htm>) Some economic theorists that belong to Croatian speaking area (e. g. Mate Babić) preferably speak of Biblical roots of (modern) economics - approach that is not exactly welcomed in contemporary, secular academic milieu in general, and it is because of its myth-theological background. But, this creationistic theory of economy within economics context is not new one. It was already coined by famous John Maynard Keynes in early 1930s: the eschatological dimension described in his Economic Possibilities for Our Grandchildren: “(...) the economic problem is permanent and most pressing problem of the human race - not only of the human race but of all biological kingdom from the beginnings of life in its most primitive forms (...), but, if economic problem will be solved in the future, the man kind will be deprived from its traditional purpose”. (https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Intro_Session1.pdf) And the term “purpose” is purely of philosophical provenience formed by one among the greatest thinker of all times in the history of philosophy: Aristotle. In order to understand Aristotelian picture of human life we have to dig out the crucial point of his philosophical investigation broad out at more than 20 000 pages, and it is not an easy way and we don’t have enough time to do it here. So, I will try to make some sketch of his insi-

ghts reachable through his selected writings, mostly attached to his ethical-political thought in his *Nicomachean Ethics* (Book I-III; X), *Politics* (Book VII and VIII), *Organon* (teaching of Categories), *Physics* (Book I) and *Metaphysics* (the Book of Lambda). I think that key-point of Aristotelian notion of man is related with (moral) agency: the term that is in common to all Aristotle's writings. The term "agency" is connection between Biblical writer(s), Aristotle, Heidegger and Keynes and it is deeply involved with the concept of economy itself. What is agency but motion: *dínamis*; *energeía* (*Physics*); what agency is but God's making world (*Metaph.*, XII); what agency is but predicaments that define all our activities, desires and decisions – our movements (*Organon*); what agency is but always moving towards a certain *telos* (*Nic. Eth.*, I.); what agency is but the capacity of organizing and preserving life within political community (*Politics*) whose purpose is fulfilling "good purpose" (*Nic. Eth.*, I., 1094a 1): "good society". Defining "good purpose" depends on many complex circumstances of the given reality. Economy defines certain segments of it, but not the most important one, because the latest belongs to politics. So, economy is followed by politics taken as the capacity of ruling the (certain) polis – within (un) certain time.

2.2 "3 P principle" of Keynesian economics

What is embedded in the concept of ruling described in the first Book of Thora (Old Testament) in general is connected to the very idea of human nature – that is – following what has Aristotle said - originally bipolar: natural (*zoon*) and cultivated one (*politikon*) (*Politics* I., 1253a 5; 29). As key human practical activity, economy embraces both of it: animal approach (what defines business world) and cultivated approach which is specific more for what I shall define as creative sector of one economy: the scientists and theorists of economics. Keynes well observed that we deal not with fallibilities made in "economic practice", but in "economic theory" (Keynes, 1935; see Preface). What I have sketched above is of great importance to understand Aristotelian approach to Keynesian philosophically shaped economic outlook, but, at the same time it does not reflect the essence of economic practice, only the frame or mode of how this practice is fallible managing by Smithsonian "unseen hand" in economic reality called market place. The essence or core might be described in other term: (in Greek) *poíesis* (what is specific to man) vs. *praxis* (what is specific to "immovable first mover" - God as Aristotle's *causa finalis* vs. (man as) *causa efficiens*; *causa materialis* (in economic terminology: natural re-sources) et *causa formalis* (e. g. the circumstances involved with trade market economy: e. g. crisis). The first one - *poíesis* coincides with the term of *energeia* (motion: "potentiality and actuality"): God's making (man as ruler or manager) as (activity of) production – conduction described in the first chapter of the Book of Genesis (*Gen*, 1, pp. 1–26; 3, pp. 17–19) and the second – *praxis* converges with making, so we differ the two: the maker understood as Aristotle's "immovable first mover" as producer and maker (of the world) from man taken as factor ("fakticitet" in Croatian term, a. n.) of production: "Because you have listen to the voice of your wife and have eaten from

the tree which I have commanded you, saying ‘you shall not eat from it’; cursed is the ground because of you, in toil you will eat from it all the days from your life. (...) By the sweat of your face you will eat bread (...)” – the Biblical writer has metaphorically described economic destiny of Adam ‘the first man’: “in toil you will eat” is a metaphor for what Keynes consider under the notion of labor as natural mark of mankind inherited due to fallible agency; but not entirely “fallible”: from the ethical stand point it is a matter of “free choice stance” – “habitus” (Aristotel: Nic. Et., II., 1106 b 35; 1112 b 15) and it involves a status of “quality” (of human agency): “something what is created in a way as it is naturally, of certain characteristics” (Aristotel: Organon, IV: “Ten Predicaments”). Big Depression in 1929 was a change made in a state (or habitus) of economic practice and that change has been brought out anomalies in industrial production – manufacturing: disparity between offer and supply and what had resulted with accumulation of stocks and goods at market place: the syndrome of market-tsunami caused recession and hence a raise of unemployment: economic crisis – when need of production and manufacturing is minimized and maximized of employment. Such state in moral theory is designated as shifting from virtue towards vice. But it is free choice made decision, as Aristotle explained. Economic crisis occurred in 1929 was not free choice made state entirely, but naturally economic disaster caused by fallible or “imperfect” theoretic knowledge of the nature of the market place imagined and coined in the minds of modern economic pioneers: Smith, Hume, Ricardo, Malthus, Marx. It is a story of how infallible ideas can produce fallible practice. In philosophy, we call it dialectic, but economists attach to it more ‘profound’ name: free market policy - Heideggerian notion of *prágmata*. Martin Heidegger, German famous philosopher of 20th c. described this ontologically posted difference between *prágmata* (tools) and *praxis* in his remarkable *Sein und Zeit*. What is specific to a man as “*das Sein*” is capacity of both: manufacturing and making exemplified on a basis of an Old Testament famous line “*faciamus hominem ad imaginem nostrum et similitudinem nostrum*” (Gen 1, p. 26; Heidegger, 1988, p. 54). Arguing on the nature of being, Heidegger says that guiding line in defining (the essence of) man (as “*das Sein*”, a. n.) is theology – the same I have earlier spoke about – at the beginning of this chapter. So, when we speak of Biblical roots of economy issue we are dealing with theology of labor: what is specific to God as man’s Maker is *praxis* (formation described in the phrase “let Us make a man”), and what is particular to man as God’s (makes made picture) is specific both *prágmata* (Heideggerian concept of what we might consider as equipment; supply; materials” – Aristotelian notion of properties) and *praxis* (*actus*; l’action) – Ch. Taylor’s notion of (moral) agency. *Poíesis* (man), *prágmata* (the world itself) and *praxis* (Biblical God or Aristotle’s “immovable first mover” or “prime mover”) forming ontological structure of labor as fundamental aspect of economy. Tracing Greek originally linguistic I shall call it “the three P principle” (3P). Keynesian economic theory is based on this principle.

3 Understanding Keynes and his economic eschatology

3.1 *The GT great impact on ongoing economic theory and practice*

John Maynard Keynes (1883-1946) was English – Cambridge economist who was born and raised in educative and noble family. He was known as economist of Big Depression (1929-1933).

John Maynard was politically very active person, a member of Britain Liberal Party before and after the First World War, motivated and having a good will that pushed him always towards endeavor to implement economic theory in politics, it was his priority: economic politics in extent brought out in his famous *The General Theory of Employment, Interest and Money* (further cited as GT). In the late twenties and early thirties of 20th c. Keynes's GT was considered as acute break within economic theory itself which was based in certain social Darwinism – socio-philosophical teaching coined by H. Spencer, Th. H. Huxley. Ethics was not priority in economic policy based in evolutionary theory, but survival itself does and not just survival at any cost, but at cost of being moral in Aristotle or Christian way of ethical conduction. So, GT might be considered as implanting economic theory in ethical view by intuitions that lead Keynes in his theoretical investigations – in spite of the fact that in economic policy he was much closer to the classics (Keynes, 1926) than to virtue ethics. Might say that Keynes was “good” utilitarian. Speaking of economic model applicable to economic policy we might say that Keynes tended synchronizing standard, classically shaped economic theory with pure reality, because he believed that there are some inconsistencies within economic theory proposed by his contemporary fellows and classics. Some Keynes's commentators share opinion that he dealt with social philosophy in his GT, but after many investigations of prime and secondary sources I have consulted in writing this paper, I must claim that Keynes was undercover Aristotelian – a economic communitarian quite often fallible understood because of his prophetic motives designated his economic outlook. Keynes's macroeconomics theory includes theory of business cycles; fiscal and monetary policy, recession and depression and future of employment. Almost hundred years ago Keynes said - and for that time it was very lucid idea – that in the close future all economic problems will be disappeared once and for all as a result of the nature resources exploitation: food, water, air and other natural resources (gas, oil, noble metals etc.) important for human survival. When it happens the value of money itself will be automatically reduced to zero point, and then people will finally turn themselves to the question of meaning of quality of their existence in the future.

3.2 *Keynes's mixed-economy*

By their economic nature economic decisions requires a time and therefore, uncertainty, as well. What is specific to the time concept within Keynesian point of view is that time dictates uncertainty and behavior of economy itself. And, what time is, but Aristotelian most important predicament described in his term of motion: in his

Physics Aristotle defines time as the number of motion compare before and after, therefore in his GT Keynes says that we have to learn from “past expectations” in order to understand present expectation and that is what uncertainty means: connecting the dots in the past (S. Jobs) – let us say summing up past expectations – past crisis will help us to “see” better present time – let us say, recent economic crisis in 2008 in order “expecting” the future. Keynes applied for economic eschatology: “re-calling” the past, “seeing” present and “expecting” future – Keynes, actually made mixed philosophy: he took Aristotelian organizational model of thinking fulfilling its content with economic elements explained by Augustinian theological terminology inspired by Heideggerian ontological structure of being. That was really lucid!

4 Instead of Conclusion

The modern system of education in economic science is based on different economic concepts offered by the founders of modern economy, I’ve mentioned in previous pages. Unlikely classics, Keynes’s economic theory is considered less preferable one, as I trayed to explain in above mentioned: because of its eschatological point of view grounded in his economic theory widely explicated in his GT (and other works, too). Although Keynes has never considered himself as a philosopher, his economic theory is deeply rooted in the philosophy that springs out of different philosophical outlooks (p. 3.2). For John Maynard Keynes, we might say that he was a kind of “economic prophet” (a. n.): a man who saw much further; he saw the future of economy – much further than his contemporaries could only dream about it. And that was reason why Keynesian theory has now-a-days been often publicly ignored and fallible explained in reality and among his successors. Keynes’ philosophical thinking style we might describe as deep insight in what “imperfect knowledge” can produce in both human and economic practice – in general.

LITERATURE

1. Aristotel (1979). Organon. Beograd: Kultura.
2. Aristotel (1982). Nikomahova etika. Zagreb: SNL.
3. Aristotel (1988). Metafizika. Zagreb: SNL.
4. Aristotel (1988). Politika. Zagreb: Globus.
5. Heidegger, M. (1985). Bitak i vrijeme, Zagreb: Naprijed.
6. Jeruzalemska Biblija (2012). Zagreb: Kršćanska sadašnjost.
7. Keynes, J. M. (1936). The General Theory of Employment, Interest and Money.
8. Quoted according John Maynard Keynes: “Economic Possibilities for Our Grandchildren”. Available from: https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Intro_Session1.pdf [Retrieved 25 Marth 2017].
9. Quoted according New American Standard Bible. Available from: <http://biblehub.com/genesis/1-26.htm> [Retrieved 25 Marth 2017].
10. Sein und Zeit (2006). Tübingen.

Kritični faktori uspjeha inoviranja hrvatskih poduzeća

UDK 658.589+005(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: inoviranje, hrvatska poduzeća, konkurentna prednost, kritični faktori uspjeha

POVZETEK - Inovacija, posebno kad se sistematično provodi kroz strukturirani inovacijski proces u poduzećima, snažno podupire jedan od temeljnih ciljeva poslovanja, a to je ostvarenje dugoročne konkurentne prednosti. Iz čitavog niza razloga generalno niska razina sposobnosti inoviranja i inovacijskih učinaka opće prihvaćena je percepcija za hrvatska poduzeća. Cilj ovog rada je istražiti koji su to ključni faktori uspjeha koji utječu na uspješnost inoviranja u hrvatskim poduzećima a koji uglavnom pripadaju domeni utjecaja institucionalnog okvira. Kako bi pronašli odgovor na ovo pitanje provedeno je istraživanje na populaciji hrvatskih tehnoloških poduzeća u smislu kvantificiranja razine njihove percepcije o identificiranim kritičnim faktorima uspjeha u inovacijskom procesu. Rezultati i preporuke proizašli iz ovog rada prezentabilni su široj populaciji dionika koji procesno sudjeluju u lancu inoviranja unutar okvira nacionalnog inovacijskog sustava u cilju jasnijih identifikacija barijera i implikacija procesu, te na taj način katalizirati promjene koje trebaju unaprijediti inovativnost hrvatskih poduzeća.

UDC 658.589+005(497.5)

KEY WORDS: innovation process, Croatian companies, competitive advantage, critical success factors

ABSTRACT - Innovation, particularly when systematically driven through structured innovative process, is strongly contributing as one of the principal driving force in achieving the ultimate business objective, which is achievement and maintenance of the long-term sustainable competitive advantage. Due to the number of reasons, generally accepted perception of Croatian companies is that their innovation performance and innovation effects are rather weak. This paper aims to examine how the critical success factors (CSF), mostly managed by the institutional framework, are influencing innovation in Croatian companies. In order to obtain a deeper insight into the topic, a number of Croatian technology oriented companies were questioned regarding their perception of the presented innovation-related CSFs. Results and recommendations are presentable to a number of stakeholders that are influencing innovation processes in Croatian companies, in order to provide them with deeper insights of the implications and barriers of the innovation processes, thus helping them to catalyse focused changes that will result in improving innovation performances and outputs.

1 Uvod

Jedna od temeljnih konkurentskih prednosti koja uspješna poduzeća izdvaja od njihovih manje uspješnih konkurenata jest sposobnost kontinuiranog inoviranja, i nerijetko gospodarsko stanje cijele nacije ovisi o stupnju inovativnosti njenih poduzeća.

Identifikacija i razumijevanje kritičnih faktora uspjeha (KFU) predstavljaju proces od posebnog značaja za potrebe razumijevanja postojećih odnosno artikuliranja i postavljanja novih strategija razvoja. To posebno vrijedi za strategije koje se temelje na organizacijskom inoviranju. Ovaj rad ima za cilj istražiti percepciju hrvatskih poduzeća o važnosti identificiranih KFU-a uglavnom egzogene prirode koji utječu na uspješnost inoviranja u hrvatskim poduzećima, a koji ujedno pripadaju području djelovanja institucionalnog okvira.

Strukturno će se u okviru ovog rada ponajprije ponuditi pregled teoretskog razmatranja inoviranja u poduzećima s posebnim osvrtom na niz KFU-ova koji na njega djeluju. Istraživanje za potrebe ovog rada provedeno je metodološkim pristupom anketnog upitnika na populaciji uglavnom tehnološki orijentiranih hrvatskih poduzeća. Slijede analitičko tumačenje rezultata koji ujedno sadrže i prijedloge za praktičnu primjenu rezultata i danja istraživanja.

2 Inoviranje i inovacijski proces u poduzećima

Još daleke 1911 u svom djelu Josef Schumpeter nudi definiciju prema kojoj je inovacija predstavlja primjenu novih kombinacija sredstava za proizvodnju. Nadalje Schumpeter (1934) u ekonomskom smislu inovacije definira kao etabliranje novoga proizvoda, razvoj novoga proizvodnog procesa, otvaranje i uspostavu novih tržišta i tržišnih struktura te razvoj novih izvora dobave sirovina i drugih proizvodnih ulaza. Nelson i Winter (1977) inovacijom smatraju značajnu promjenu u proizvodima ili procesima ondje gdje nema prethodnih iskustava, dok Amabile et al. (1996) smatraju kako je inovacija uspješna primjena kreativne ideje unutar organizacije. Sve je veći konsenzus u znanstvenom miljeu oko spoznaje da poduzetno djelovanje, znanje i inovacije predstavljaju ključne čimbenike u održavanju i ječanju konkurentnosti zemalja (Audretsch i Caiazza, 2015). Prema Radošević (2004) konkurentnost i inovacijske aktivnosti povezani su nacionalnim inovacijskim kapacitetom, koji uključuje provedbu aktivnosti istraživanja i razvoja (engl. Research and Development – R&D), širenje znanja, tržišnu potražnju i apsorpcijski kapacitet. Radošević dalje navodi kako među ekonomistima vlada opći konsenzus da inovacije u poduzećima igraju jednu od ključnih uloga u procesu dugoročnog održivog gospodarskoga rasta.

Stvaranje novih proizvoda, usluga i procesa kompleksan je proces s mnogo neizvjesnosti i rizika. Jednom kada poduzeće dosegne konkurentsku prednost kroz inovaciju, prisiljeno je nastaviti poboljšavati svoje proizvode/usluge i procese te težiti neprestanom poboljšanju kako bi tu prednost održalo (Radas, 2001). Inovacija, kao izravan rezultat znanja ili njegova kombiniranja, smatra se temeljnom komponentom poduzetništva i ključnim elementom poslovnog uspjeha (Dabić et al., 2009).

Općeprihvaćena percepcija inovativnosti hrvatskih poduzeća takva je da zbog nedostatka inovacijske sposobnosti poslovnog sektora, malog broja primijenjenih (industrijskih) istraživanja, neučinkovitog sustava poticaja i slabih veza među inovacijskim subjektima u okviru inovacijskog lanca vrijednosti ukupni inovacijski učinak Republike Hrvatske ne zadovoljava. Božić i Radas (2009) navode da je u hrvatskim proizvodnim poduzećima načelno utvrđena niska razina inovacija i smatraju da su uzroci nedostatak vanjskih i unutarnjih izvora novca, veliki troškovi, nedostatak adekvatnog osoblja, nedostatak informacija o tehnologiji te nedostatak informacija o tržištu, problemi s pronalaskom partnera za razvoj inovacija te nedostatak potražnje. Kolabiranje i/ili implozija hrvatske industrije posljednjih dvadesetak godina sigurno su pridonijeli takvom stanju.

Strategija poticanja inovacija (MINGO, 2014) naglašava da je osnovni razlog slabije pozicije Republike Hrvatske prema inovacijskoj izvedbi nepostojanje takozvane sustavne inovacijske politike, odnosno njezina neučinkovitost, složenost i rascjepkanost hrvatskog inovacijskog sustava kojem generalno nedostaje bolja koordinacija i sinergija različitih dijelova. Prema Strategiji takav bi sustav trebao sadržavati jasno postavljen institucionalni ustroj, zakonodavni i fiskalni okvir, mapiranu i umreženu znanstvenoistraživačku i inovacijsku infrastrukturu i financijske mehanizme za poticanje primjene inovacija i novih tehnologija u gospodarstvu.

Kada su u pitanju mala i srednja poduzeća (MSP), koja se nalaze u fokusu ovog istraživanja, Baković i Ledić - Purić (2010) nude listu kombiniranih endogenih i egzogenih čimbenika koji utječu na uspješnost provedbe inovacijskog procesa. Ti čimbenici jesu: kapitalni resursi: marketinški i tehnički resursi, sama organizacijska sposobnost inoviranja, uloga vrhovnog menadžmenta, proces razvitka novog proizvod, organizacija, strategija i planiranje te na kraju važnost saveza.

3 Metodološki pristup

Prvi korak u empirijskoj provedbi istraživanja predstavlja definiciju i odabir prikladnog broja faktora uspješnosti inoviranja koji izravno utječu na uspješnost provedbe inovacijskog procesa. U tu svrhu je za potrebe ekstrakcije KFU-a često korišten Paretov heuristički pristup, koji se temelji na gledištu da se svakom poslovnom segmentu može dodijeliti odgovarajući broj KFU-a, te da oni djeluju s 80 % utjecaja na promatranu pojavu. Iz literaturnog pregleda od niza segmentiranih KFU-ova identificirao se i artikulirao odgovarajući broj za potrebe analitičke obrade. Za identificirane KFU se pretpostavilo da se institucionalni okvir RH s njima svakodnevno operativno susreće, te da istima aktivno upravlja u svom portfelju integriranog poticanja inovacijskog djelovanja prema hrvatskim poduzećima. Stoga su sljedeći su čimbenici utjecali na konačno identificiranje i određivanje KFU-ova za potrebe ovog rada:

- razumijevanje uvjeta poslovanja odabrane populacije ispitanih poduzeća,
- dosadašnje izučavanje i spoznaje teoretskog okvira tematike kroz detaljan pregled raspoložive literature na temu ACAP-a, inoviranja i inovacijskog menadžmenta,
- trenutačno okruženje u kojemu danas djeluje i institucionalni okvir hrvatskih poduzeća,
- razmatranja iz Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.–2020. vezana za projekcije poticanja inovativnog djelovanja poduzeća,
- mogućnost praktične primjene rezultata nakon usporedbe prioriziranih kritičnih faktora uspješnog inoviranja,
- ciljevi koji su postavljeni u okviru ovog rada i resursni obuhvat istraživanja samog rada,
- osobne empirijske spoznaje autora dugogodišnjim bavljenjem istraženom temom. Razmatranjem gore navedenih čimbenika a kao rezultat sintetiziranog Paretovog pristupa i ekstrahirano je šest kritičnih faktora uspješnog inoviranja za hrvatska po-

duzeća koji su prikazani su u tabeli 1 niže (zajedno s opisnim djelom koji se kao dodatno tumačenje nalazi u anketnom upitniku).

Tabela 1: Odabrani KFU za hrvatska MSP

	<i>Skraćeni naziv KFU-a</i>	<i>Opis KFU-a naveden u upitnicima</i>
1	Raspoloživost financiranja	raspoloživost financiranja razvoja proizvoda ili usluge (neovisno o tipu, kreditnom ili poticajnom/potpornom)
2	Podrška marketingu	ispomoć kod marketinških i prodajnih napora za izlazak na tržište s novim proizvodom i njihovo financiranje
3	Poticaji inoviranju	potpora inoviranju kroz porezni sustav ili drugim institucionalnim olakšicama
4	Educiranje na temu	potpora i ispomoć u smislu educiranja poduzeća na temu inoviranja, inovacijskog procesa, kao i prijavama na financiranje razvoja inovativnog proizvoda
5	Suradnja s akademijom	poticanje, ispomoć i olakšavanje suradnje poduzeća s akademskom zajednicom i znanstvenim institutima
6	Intelektualno vlasništvo	potpore u smislu svladavanja procesa i realizacije zaštite intelektualnog vlasništva (IPR/freedom to operate)

Iako se u Vlacić, Masnjak 2016 apsorpcijski kapacitet (ACAP) navodi kao jedan od KFU-a uspješnog inoviranja, isti se u ovom radu nije posebno razmatrao zbog još uvijek niske razine percipiranja uloge ACAP-a od strane samih poduzeća. Premda bi se niska razina percipiranja ACAP-a mogla ustvrditi i za strukture institucionalnog okvira (IO).

Za potrebe operacionalizacije istraživanja prikupljeni su podaci populacije poduzeća putem anketnog upitnika. Anketa je distribuirana na više od 300 MSP-ova koji se pretpostavilo da se bave tehnološkim razvojem, a ukupan broj prikupljenih ispunjenih anketa poduzeća iznosi 102. Iako je povrat u uvjetima današnjeg anketiranja iznenađujuće visok, ipak je isti trebao biti umanjen za broj nepotpunih odgovora što je na kraju iznosilo 86 relevantnih prikupljenih uzoraka. Metoda definiranja vrijednosti svakog faktora uspjeha pretpostavlja tri sekvencijalna koraka; rangiranje KFU-ova od najvažnijega (1) prema najmanje važnom (6), izračun aritmetičke srednje vrijednosti svakoga od njih na temelju svih pristiglih odgovora, rangiranje izračunatih aritmetičkih sredina odgovora.

4 Analiza rezultata prioritetiziranja KFU-a

Pristigli rezultati prioritetiziranja KFU-ova inovacijskog procesa od strane poduzeća prikazani u tabeli 2 koja osim što prikazuje aritmetičke srednje vrijednosti kao rezultat rangiranja odgovora dodatno prikazuje koliko je testirani faktor odabran kao najvažniji i koliko je puta određen kao najmanje važan.

Tabela 2: Rezultati rangiranja KFU-a od strane poduzeća

<i>odabrani kritični faktora uspjeha</i>	<i>rangiranje poduzeca (niža vrijednost = važnije)</i>	<i>poredak</i>	<i>odabran kao najvažniji</i>	<i>odabran kao najmanje važan</i>
raspoloživost financiranja	2,14	1	44	7
podrška marketingu	3,18	3	4	7
poticaji inoviranju	3,06	2	16	11
educiranje na temu	3,35	4	4	2
suradnja s akademijom	3,95	5	4	7
intelektualno vlasništvo	4,21	6	9	24

Iz tablice je vidljivo da je za MSP u RH najvažniji faktor uspješnosti inoviranja »raspoloživosti financiranja« za potrebe provedbe inovacijskog procesa. To znači da iz perspektive poduzetnika isti ne raspolažu prikladnom ponudom instrumenata financiranja koje sam institucionalni okvir osmišljava i nudi. Pod pojmom »raspoloživost prikladnijih instrumenata« ovdje se prvenstveno misli na potrebe smanjenja administrativnog tereta provedbe i kao i uravnoteženje bespovratnog dijela financiranja u odnosu na dio kojeg poduzeće treba osigurati u smislu vlastitog financiranja. Taj je KFU postavilo na prvo mjesto 44 ispitanih poduzeća od 86, što iznosi čak 51,1 %.

Na drugo mjesto poduzeća stavljaju poticaje u okviru poreznih i drugih instrumenata koji se nude poduzetnicima, što drži i drugu poziciju kad je u pitanju broj odgovora koji je taj faktor označio najvažnijim (16). Na trećem mjestu rangirana ispomoć u marketinškim aktivnostima odnosno ispomoć za potrebe izlaska na tržište. Educiranje za potrebe unapređenja inovacijskog procesa, odnosno važnost suradnje s akademskom zajednicom smještaju na četvrto i peto mjesto. Iako je educiranje s druge strane u smislu odabira najmanje važnog faktora samo dva puta odabrano, što znači da je isto poduzetnicima donekle ipak bitno. U okviru ponuđenih šest KFU-ova poduzetništvo pozicionira poticanje u svladavanju tematike intelektualnog vlasništva kao najmanje važno. To se dodatno potkrepljuje i najvećim brojem ispitanika koji su najniže rangirali ovaj faktor, tj. njih 24.

5 Diskusija, prijedlozi i preporuke

Producirani su rezultati jasno prikazali prioritetiziranje KFU-a inoviranja iz perspektive tehnološko orijentiranih poduzeća. Rad je pokazao kako je kod hrvatskih tehnološko orijentiranih poduzeća najvažnija raspoloživost prikladnih instrumenata financiranja njihovog inovacijskog procesa. Često spominjana suradnja s akademijom

je smještena na relativno nisko peto mjesto, što ukazuje na to da, ili poduzeća nisu svjesna mogućnosti koje akademija nudi, ili im ta znanja zaista za potrebe relativno niske dodane vrijednosti proizvoda ili usluga koja nude tržištu zaista nisu potrebna. Na posljednjem mjestu se nalazi segment intelektualnog vlasništva, kojemu opet zbog kulturoloških ili nisko tehnološko razvijenog tržišta poduzeća ne pridodaju posebnu važnost. Iako će u borbi na otvorenom globalnom tržištu taj faktor zauzimati sve važniju poziciju.

Autori predlažu da se ovo istraživanje na poduzećima proširi i komplemenira s relevantnim brojem uzoraka decision/opinion makera iz institucionalnog okvira kako bi se mogla komparirati razina prioriteta dviju populacija. Naravno ključno je voditi računa o specifičnostima profila i institucionalnoj pripadnosti ispitanika IO-a. Na taj način se mogu odrediti asimetrije u poimanju prioriteta u smislu jačanja inovacijskih kapaciteta i potencijala poduzeća, te sukladno tome prilagoditi inovacijske politike. Dio se politika i strategija nalazi već u djelu publiciranih dokumenata vlade RH (MINGO, 2014 i MINGO, 2016 i drugi) pa se prema rezultatnim spoznajama mogu i usklađivati.

U tom smislu potrebno je dodatno unutar samog IO-a uskladiti djelovanja kako bi se poduzeća senzibilizirala i ostvarila njihova podrška i određenost prema budućem usklađenom, uravnoteženom i koordiniranom pristupu.

Nadalje, što se tiče znanstveno-stručnog nastavka rada na temelju ovog istraživanja, smjer daljnjih istraživanja može ići prema odabiru modificiranog profila same populacije ispitanih hrvatskih poduzeća u segmentu industrije, populacije, regije i slično. Isto se tako istraživanje može provoditi na regionalnoj i/ili transnacionalnoj razini.

Što se tiče praktične primjene rezultata ovog rada, ona može biti prvenstveno manifestirana kroz prezentacije i podizanje vizibilnosti (okrugli stolovi, konferencije radionice i sl.) prikupljenih i analitički obrađenih informacija usmjerenih relevantnim članicama IO-a (akademiji, ministarstvima, financijskim institucijama - privatnog ili javnog karaktera, agencijama zaduženima za poticanje inovacija). S druge strane autori predlažu ostvarenje slične vizibilnosti i prema samim poduzećima kao doprinos educiranju istih i razvoja njihove svijesti na temu inoviranja.

6 Zaključak

U istraživanje uključena poduzeća su svojim odazivom i odgovorima potvrdila relevantnost procesa inoviranja u smislu ostvarenja bolje konkurentske pozicije na domaćem i globalnom tržištu.

Rad je kroz primijenjeni metodološki pristup i prikazane rezultate empirijskog istraživanja postigao zadani cilj, tj. ukazao na postojanje razlika u prioritetiziranju prvenstveno egzogenih ključnih faktora uspjeha inoviranja kod hrvatskih tehnološko orijentiranih poduzeća. Iz dugogodišnje perspektive bavljenja temom i iskustva au-

tora prikazani rezultati ne predstavljaju posebno iznenađenje. Ipak je za većinu hrvatska poduzeća raspoloživost financiranja inovacija ključni čimbenik uspjeha zbog kronično kriznog stanja u hrvatskim poduzećima, posebno kad je likvidnost poslovanja u pitanju odnosno raspolaganje financijskim resursima za potrebe razvoja novih proizvoda, usluga, procesa ili poslovnih modela.

Iako ograničenog obuhvata ovakav rad i njegove izvedenice mogu predstavljati solidnu osnovu u smislu harmoniziranja asimetrija i približavanja pozicija, s jedne strane IO i s druge strane poduzeća kad je u pitanju zajednički napor poboljšanja inovacijske klime i optimiziranja inovacijskih politika i strategija.

Metodološki pristup ovog rada se može iskoristiti na način da se iz višestruke perspektive translata ili nadogradi iz, odnosno otvaraju se mogućnosti da se prilagođenom formatu primjeni na različitim industrijskim granama, izmijenjenim profilima populacija poduzeća i drugo. Isto se tako može iskoristiti za komparativne analize prioritetiziranja KFU-a na različitim geografskim lokacijama.

LITERATURA

1. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. i Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, str. 1154–1184.
2. Audretsch, D. i Caiazza, R. (2015). Technology transfer and entrepreneurship: cross-national analysis. *The Journal of Technology Transfer*.
3. Baković, T. i Ledić Purić, D. (2010). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost Zagreb*.
4. Dabić, M., Kiessling, T., Andrijević, S. i Matovac, V. (2009). An Exploratory Study of Innovation in Croatia after Independence. *Naše gospodarstvo*, 55, str. 1–2, 40–50.
5. MINGO (2014). Strategija Poticanja Inovacija Republike Hrvatske 2014.–2020. *Narodne Novine Republike Hrvatske*, 153, 74.
6. MINGO (2016). Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.–2020. *Narodne Novine Republike Hrvatske*, 2, 2.
7. Nelson, R. R. i Winter, S. G. (2009). *The Evolutionary Theory of Economic Change*. The Balknap Press of Harvard University Press.
8. Radas, S., i Božić, L. (2009). The Antecedents of SME Innovativeness in an Emerging Transition Economy. *Technovation*, 29, str. 438–450.
9. Radas, S. (2001). Razvijanje inovacija u Hrvatskoj.
10. Schumpeter, J. (1911). *Theorie der oekonomischen Entwicklung*. München – Leipzig: Duncker & Humblot.
11. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. English edition. Cambridge: Harvard University Press.
12. Vlacic, E. i Masnjak, K. (2016). Apsorpcijski kapacitet hrvatskih poduzeća – meta analiza. U: Starc, J. (ur.). *Globalisation challenges and the socioeconomic environment of the EU*. Novo Mesto: FPUV, VŠUP.

Vloga medicinske sestre v kabinetu za kontaktne leče

UDK 614.253.5+613:37

KLJUČNE BESEDE: medicinske sestre, kontaktne leče, oči, refrakcija, zdravstvena vzgoja

POVZETEK - Številna odkritja na področju kontaktnih leč (predvsem uvajanje novih materialov) ponujajo ljudem večje možnosti za korekcijo vida. Oftalmolog opravi pregled, diagnosticira vrsto refrakcijske motnje in predpiše ustrezne kontaktne leče. Medicinska sestra ob upoštevanju standardov zdravstvene nege pri bolnikih opravi nekatere meritve, njena najpomembnejša zdravstvenovzgojna naloga pa je poučevanje bolnikov o varnem nošenju leč, pravilnem vstavljanju in odstranjevanju ter upoštevanju higienskih predpisov. V anonimni anketi, ki smo jo oktobra in novembra 2015 opravili med dvaindevetdesetimi bolniki, ki so prišli v kabinet za kontaktne leče v Splošno bolnišnico Celje na kontrolni pregled, smo ugotovili, da so dobili dovolj kakovostnih informacij v zvezi z nošenjem kontaktnih leč in da sta jih zdravnik in medicinska sestra seznanila s komplikacijami, ki so lahko posledica neupoštevanja navodil za varno nošenje. Večina anketiranih je zadovoljnih z naročanjem na kontrolne preglede, upoštevajo navodila in zaradi tega z očmi nimajo težav. Anketirani moški največjo prednost nošenja kontaktnih leč vidijo v tem, da jim omogočajo ukvarjanje z vsemi športi, ženske pa v nespremenjenem videzu.

UDC 614.253.5+613:37

KEY WORDS: nurses, contact lenses, eyes, refraction, health education

ABSTRACT - Numerous discoveries in the field of contact lenses (above all the introduction of new materials), enable people to get better visual acuity. The ophthalmologist examines, diagnoses the type of refractive error, and prescribes suitable contact lenses. Nurses, considering the standards of health care, take some measurements, but their most important task is educating patients about the safe wearing of lenses, the correct way of inserting and removing them, and consideration of hygienic regulations. By performing an anonymous survey of public opinion in October and November 2015 among 92 patients, who came for a check-up to the cabinet for contact lenses of Eye Department in General Hospital Celje, we found out that they had received quality information related to wearing contact lenses, and had been informed about possible complications of not considering the instructions for safe wearing by the doctors and nurses. Most patients involved in the survey are satisfied with check-up examination appointments, they mostly consider the instructions and consequently have no serious eye issues. In the survey, men consider being able to do different sports activities as the biggest advantage of wearing contact lenses, whereas women like the unchanged appearance effect of lenses.

1 Teoretična izhodišča

Nošenje kontaktnih leč za korekcijo refrakcijske motnje že dolgo ni nadstandard, ki je namenjen samo izbranim. Čeprav je nošenje očal zadnje čase nekoliko bolj modno in smo celo priča mladim, ki jih nosijo brez medicinske indikacije, se vedno več ljudi odloča tudi za kontaktne leče. Delo medicinske sestre v kabinetu za kontaktne leče je specifično in zajema širok spekter različnih nalog, zato njen prostor ni samo podaljšana čakalnica, v kateri je bolnik korak bliže k zdravniku. Kot »edukator« je s profesionalnim odnosom, avtonomnim pristopom do bolnika in bolezní, vezni člen teh odnosov, ki pri svojem delu uporablja različne modele in pristope. V boju proti bolezní povezuje odnos zdravnik - bolnik ter skozi znanje andragogike in pedago-

gike dosega cilje, kot so: znanje bolnikov, zaupanje in bolnikovo visoko kakovost življenja (Kosmina in Lukančič, 2006).

Zdravstvena nega očesnega bolnika poteka v procesu zdravstvene nege, ki po Hajdinjakovi (2006) poteka v štirih zaporednih fazah: (1) ocenjevanje, (2) načrtovanje, (3) izvajanje, (4) vrednotenje.

Zdravstvena vzgoja je proces, s pomočjo katerega se posamezniki in skupine učijo krepiti, ohranjati in uveljavljati zdravje, je torej kombinacija učenja in vzgoje. To ozavešča ljudi o potrebi, da so zdravi, ostanejo zdravi, da vedo, kako doseči zdravje, kaj storiti, da postanejo zdravi, in kako poiskati pomoč, kadar jo potrebujejo (Hoyer, 2005).

Očesni zdravnik je edini, ki je strokovno dovolj usposobljen za predpisovanje najustrežnejših kontaktnih leč. Ob zdravstvenih problemih bolnika mora upoštevati tudi njegovo starost in prevladujoč stil življenja iz česar sledi, da se mora najprej z njim pogovoriti in oceniti, ali je sploh primeren za nošenje kontaktnih leč. Motnjo refrakcije lahko povzročajo roženica, leča ali dolžina zrkla (Gračner in Pahor, 2003). Glede na to, kaj je vzrok motnje refrakcije ločimo kratkovidnost, daljnovidnost in astigmatizem.

Po določitvi refrakcijske motnje in pregledu roženice izbere ustrezne poskusne leče, ki jih bolniku vstavi medicinska sestra. Za vse to je potreben ustrezno opremljen kabinet oz. ambulanta. Kadar je to poskusno nošenje v kabinetu brez kakršnihkoli težav in zapletov, medicinska sestra bolniku demonstrira vstavljanje in odstranjevanje leč ter ga seznani s predpisanim higienskim režimom. Odgovarja na vsa vprašanja, ki jih zastavi bolnik zato je zelo pomembno, da ima dovolj široko strokovno znanje, komunikacijske spretnosti in edukativne sposobnosti. Neustrezno ravnanje s kontaktnimi lečami, neupoštevanje higienskih predpisov in neredni pregledi pri oftalmologu lahko povzročijo hude poškodbe očesa, zato moramo bolnika opozoriti, da v primeru občutka draženja ali rdečine v očesu začasno opusti nošenje kontaktnih leč in poišče strokovno pomoč (Bruce in Brennan, 2000).

Večina bolnikov pri nošenju kontaktnih leč nima težav. Težave, ki nastanejo zaradi nošenja kontaktnih leč, so največkrat posledica neupoštevanja navodil. Najpogostejše težave oz. obolenja, ki so posledica neupoštevanja navodil so različna vnetja in razjede roženice, ki zahtevajo takojšnje odstranitev kontaktnih leč in nadaljnje zdravljenje.

Za nosilce kontaktnih leč so potrebni redni kontrolni pregledi. Pogostejši morajo biti pri tistih, ki dobijo prvič kontaktne leče in pri vseh ostalih, ki imajo z nošenjem kakršnekoli težave. Nekateri iz finančnih razlogov ne upoštevajo optimalnega časa za zamenjavo starih. Zanimalo nas mnenje bolnikov glede kritja stroškov s strani zdravstvene zavarovalnice. Namen diplomskega dela je ugotoviti vlogo medicinske sestre v kabinetu za kontaktne leče v Splošni bolnišnici Celje ter predstaviti njene zdravstveno – vzgojne, negovalne in administrativne naloge v takšnem kabinetu.

2 Metodologija

2.1 Cilji raziskave

Cilji raziskave so bili:

- poiskati povprečno starost tistih, ki jim zdravnik v Splošni bolnišnici Celje predpiše kontaktne leče,
- ugotoviti kvantitativno in kvalitativno seznanjenost bolnikov glede nošenja kontaktnih leč v ambulanti za kontaktne leče,
- ugotoviti zadovoljstvo bolnikov z uvajanjem v nošenje kontaktnih leč,
- ugotoviti bolnikovo upoštevanje navodil za varno nošenje kontaktnih leč,
- ugotoviti, kako pogosto imajo bolniki težave zaradi neupoštevanja navodil,
- ugotoviti, ali upoštevajo optimalni čas za zamenjavo kontaktnih leč,
- poiskati najpogostejše vzroke, zaradi katerih ne upoštevajo optimalnega časa za zamenjavo,
- ugotoviti, katera je za bolnike največja prednost nošenja kontaktnih leč pred očali,
- ugotoviti, kako so kontaktne leče cenovno dostopne bolnikom,
- ugotoviti bolnikovo mnenje o kritju dela stroškov pri nakupu kontaktnih leč s strani zdravstvene zavarovalnice.

2.2 Metode

Vzorec raziskave je sestavljalo 92 naključno izbranih bolnikov, ki so oktobra in novembra 2006 prišli v kabinet za kontaktne leče, ki se nahaja v Očesni ambulanti Splošne bolnišnice Celje, na kontrolni pregled in so bili pripravljene izpolniti anketo. Mladoletni bolniki so anketni vprašalnik izpolnjevali ob pomoči in z dovoljenjem njihovih staršev. Povprečna starost anketiranih je bila 29,3 leta, v raziskavo je bilo vključenih 58 % žensk in 42 % moških.

Metoda raziskave je bila deskriptivna. Rezultate smo pridobili s pomočjo vprašalnika, ki smo ga v celoti sestavili sami. Vprašanja št. 1, 14, 15 in 16 so bila delno zaprtega tipa in so imela tudi možnost odgovora »drugo«. Na tem mestu so anketirani napisali svoj odgovor. Vsa ostala vprašanja so bila zaprtega tipa. Na nekatera vprašanja so anketirani odgovarjali tako, da so obkrožili črko pred ustreznim odgovorom, pri drugih pa so na lestvici označili številko, ki je najbolj ustrezala pogostosti njihovega ravnanja.

Pri zbiranju podatkov v teoretičnem delu naloge smo imeli na voljo dovolj strokovne literature.

3 Rezultati

Hipoteza 1 s katero smo predvidevali, da bolniki v kabinetu za kontaktne leče dobijo vse potrebne informacije v zvezi z nošenjem kontaktnih leč je potrjena, saj kar 92 %

anketiranih mnenja, da so seznanjeni z vsemi informacijami glede nošenja kontaktnih leč.

Hipoteza 2 v kateri smo predvidevali, da največ uporabnih napotkov bolnikom posreduje medicinska sestra je v celoti potrjena, saj kar 72 % anketiranim je največ uporabnih napotkov posredovala medicinska sestra, 23 % pa oba, torej zdravnik in medicinska sestra.

Hipoteza 3 v kateri smo predvidevali, da imajo bolniki najpogostejše težave zaradi neupoštevanja navodil za varno nošenje kontaktnih leč. Hipoteze ne moremo potrditi, saj večina anketiranih zelo pogosto upošteva navodila za varno nošenje kontaktnih leč in kljub temu, da skoraj tretjina ne upošteva vedno predpisanega higienskega režima, zaradi tega z očmi nima skoraj nikoli težav.

Hipoteza 4 v kateri smo predvidevali da je za bolnike največja prednost kontaktnih leč pred očali njihov naravni videz. Iz zbranih podatkov po naši metodologiji lahko hipotezo potrdimo samo delno. Največja prednost kontaktnih leč pred očali je za ženske anketirane ohranjanje njihovega naravnega videza, moškim pa je pomembnejše to, da jim omogočajo ukvarjanje z vsemi športi.

Hipoteza 5 v kateri smo predvidevali, da bolniki največkrat ne upoštevajo optimalnega časa za zamenjavo kontaktnih leč zaradi visokih stroškov. Manj kot polovica anketiranih (samo štirideset odstotkov) kot najpomembnejši razlog neupoštevanja optimalnega časa za zamenjavo kontaktnih leč navajajo visoko ceno kontaktnih leč, zato hipoteze ne moremo potrditi.

4 Razprava

Kontaktne leče omogočajo varno in kvalitetno korekcijo vida približno 70 milijonom ljudem po vsem svetu. Čeprav v strokovni literaturi nismo zasledili natančnih statističnih podatkov za našo državo, menimo, da po številu nosilcev ne zaostajamo za razvitimi zahodnoevropskimi državami in ZDA. Število pregledov v kabineti za kontaktne leče je namreč iz leto v leto večje.

Kadar nosilci kontaktnih leč upoštevajo določene higienske predpise, optimalni čas za zamenjavo in prihajajo na redne kontrole v kabinet za kontaktne leče, je incidenca komplikacij pri nošenju kontaktnih leč zelo nizka. Ker smo za varno nošenje zainteresirani tako bolniki kot zdravstveni delavci, se moramo za to potruditi vsi.

Oftalmolog je pred predpisom kontaktnih leč odgovoren za ustrezen pregled, v nadaljevanju pa za predpis ustreznih kontaktnih leč in spremljanje zdravstvenega stanja nosilca.

Medicinska sestra v kabinetu za kontaktne leče predstavlja najpomembnejšo vez med bolnikom in zdravnikom in je odgovorna za takšno zdravstveno vzgojo in nego svojih bolnikov, ki prinaša obojestransko zadovoljstvo. Primeren odnos z bolnikom

vzpostavi že ob sprejemu, v nadaljevanju pa po navodilu zdravnika opravi nekatere meritve in pripravi bolnika na pregled. Pri tem upošteva predpisane negovalne standarde in posege ustrezno dokumentira.

V njenem zdravstveno-vzgojnem delu je največji poudarek na prenašanju znanja in vseh potrebnih informacij, ki se nanašajo na varno nošenje kontaktnih leč.

Njeno delo je uspešno opravljeno takrat, kadar bolniki pri nošenju kontaktnih leč upoštevajo vsa navodila za varno nošenje in se v primeru težav najprej posvetujejo z njo.

Iz rezultatov raziskave, ki smo jo opravili med 92 naključno izbranimi bolniki, ki so prišli na kontrolni pregled v celjsko bolnišnico, je razvidno, da so pred začetkom nošenja kontaktnih leč dobili dovolj ustreznih/kvalitetnih informacij, in da jim jih je največ posredovala medicinska sestra. Večina je zadovoljna z naročanjem na kontrolne preglede in zaradi upoštevanja navodil za varno nošenje kontaktnih leč z očmi nima težav.

Čeprav večina bolnikov upošteva navodila za varno nošenje kontaktnih leč, optimalni čas za zamenjavo starih in predpisan higienski režim, je potrebno k temu spodbuditi tudi manjši odstotek tistih, ki tega ne upoštevajo nikoli.

Največjo teoretično vrednost naloge vidimo predvsem v strnjem pregledu ugotovitev strokovnjakov na področju oftalmologije, zdravstvene vzgoje in nege, praktično pa v tem, da bi medicinske sestre, tudi zaradi ugotovitev ankete, v kabinetu za kontaktne leče dobro opravljale svoje poslanstvo in posledično prispevale k boljšemu počutju zdravih in k čim prejšnjemu okrevanju bolnih.

LITERATURA

1. Bruce, A. in Brennan, N. (2006). *Clinical Contact Lens Management*. Georgia: CIBA Vision Corporation.
2. Gračnar, B. in Pahor, D. (2003). *Oftalmologija*. Učbenik za študente visoke zdravstvene šole. Maribor: Univerza v Mariboru, Visoka zdravstvena šola.
3. Hajdinjak, G. in Meglič, R. (2006). *Sodobna zdravstvena nega*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstveno nego.
4. Hoyer, S. (2005). *Pristopi in metode v zdravstveni negi*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
5. Kosmina, V. in Lukančič, M. (2006). *Druga evropska sestrška konferenca*. V: Savič, S. B. (ur.). *Utrip - strokovno informativni bilten Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije*.

Uloga finansijske analize u upravljanju internacionalizacije poslovanja preduzeća

UDK 339.97:658.14/17

KLJUČNE REČI: međunarodno tržište, globalizacija, upravljanje, finansijska analiza

POVZETEK - U slučajevima kada preduzeća ostvaruju visoke stope rasta, izgradnja pozicije na međunarodnom tržištu predstavlja najvažniji deo tog procesa. Sama mogućnost da se mogu internacionalizovati poslovne operacije predstavlja ključni deo procesa rasta. Kao što je poznato, finansijska analiza se bavi istraživanjem i kvantifikacijom funkcionalnih odnosa sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i profitabilnosti preduzeća, kao i da se procene buduće performanse. Iz tog razloga, preduzetnici moraju na osnovu realnih finansijskih izveštaja i sve većeg broja faktora koji uzrokuju globalizaciju poslovanja, suočiti se sa konkurentima koji dolaze iz inostranstva i posluju u datoj oblasti i usmeriti svoje napore na internacionalizaciju sopstvenog biznisa. Danas imamo mnogo primera preduzeća koja su deo lanca snabdevanja čija su krajnja tržišta globalna.

UDC 339.97:658.14/17

KEY WORDS: international market, globalisation, management, financial analysis

ABSTRACT - In cases where companies achieve high growth rates, building a position in the international market is the most important part of that process. The mere possibility that business operations can be internationalised is a key part of the growth process. It is well known that financial analysis deals with research and quantification of functional relationships in order to provide the authoritative assessment of the financial position and profitability, as well as to evaluate the future performance. For this reason, originating from realistic financial statements and a growing number of factors that cause the globalisation of business, the entrepreneurs must cope with foreign competitors doing business in a given area, and focus their efforts on the internationalisation of their own business. Today we have many examples of companies being a part of the supply chain whose final markets are global.

1 Globalna tržišta

Opšte prihvaćena teza je da većina preduzetnika koji upravljaju malim preduzećima nemaju želju za rastom i iz tog razloga ne razmišljaju o izvozu ili proširenju svog biznisa na međunarodna tržišta. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, na sve preduzetnike u privredi na posredan ili neposredan način utiče globalizacija. Različiti su faktori koji uzrokuju povećanu globalizaciju. Svi preduzetnici moraju da obavljaju svoje poslovne aktivnosti u privredi na koju utiču trendovi ili faktori koji oblikuju globalnu privredu. Čak i ako je njeno tržište ograničeno na lokalnu geografsku oblast, preduzeće se može susresti sa konkurentima koji dolaze iz inostranstva i posluju u datoj oblasti.

Faktori koji doprinose razvoju globalnog polovanja su:

- razvoj metoda e-poslovanja;
- veća pokretljivost radnika i šira dostupnost njihovih veština;
- poboljšani oblici komunikacije i informisanja;

- nova tehnološka dostignuća koja idu u prilog malim preduzećima (biotehnologija);
- smanjenje trgovinskih barijera, na osnovu sporazuma definisanih Opštim sporazumom o carinama i trgovini (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT);
- ubrzan tempo promena koji zahteva fleksibilne i brze reakcije;
- privatizacija i smanjenje barijera u zemljama u razvoju kao i razvoj privreda u tranzicionim zemljama;
- ekonomski rast kineske privrede kao jednog od ključnih inostranih tržišta;
- povećana pokretljivost radne snage i drugih resursa;
- rast globalnih tržišta kapitala i
- smanjenje kulturoloških barijera.

Neki novi preduzetnici mogu možda odmah da započnu biznis na globalnim tržištima; za takve firme se ponekad kaže da su od »osnivanja globalne« (born globals) (Chell, 2001), pošto su im tržišta u inostranstvu a ne u njihovoj zemlji, dok je drugim preduzećima potrebno više vremena da uđu na inostrana tržišta pa zato počinju svoju poslovnu aktivnost na domaćem tržištu. Činjenica je da ogroman broj kompanija učestvuje u međunarodnim poslovnim aktivnostima i tako povećava svoje mogućnosti kroz diversifikaciju tržišta, sa jedne strane, i dobavljača, sa druge strane (obezbeđujući materijal i druge komponente po nižim troškovima). Uporedo sa ovim, preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu susreću se sa većim rizikom, u mnogim slučajevima sa nekompletnim znanjem o stranim tržištima. Ovi rizici uključuju političku ili ekonomsku nestabilnost, kao i nestabilnost deviznih kurseva (Đorđević, 2009). Pre izlaska na međunarodno tržište neophodno je ispitati osnovne karakteristike različitih kultura a koje utiču na preduzetničko ponašanje kao i preuzimanje rizika i metode privredne proizvodnje u drugim zemljama. Na ove faktore preduzetnici moraju da obrate pažnju ukoliko planiraju da svoje poslovanje prošire na inostrana tržišta.

U današnjem vremenu, svi smo izloženi uticaju ekonomskih zbivanja u drugim nacionalnim ekonomijama, bilo da se radi o Nemačkoj, Japanu, Rusiji, Kini ili bližim zemljama. Sposobnost da se reaguje na te događaje i izađe a kraj sa sve bržim tempom promena, u velikoj meri utiče na mogućnost opstanka malih preduzeća. Činjenica je, da sve brži tempo promena u svetskoj ekonomiji se upravo jednim delom zasniva i na globalizaciji privrede.

Specifični industrijski trendovi u narednom periodu a koji se odnose na međunarodno poslovanje su:

- tehnologija izgradnje »pametnih zgrada«;
- bežične i kablovske komunikacije;
- automobilska industrija;
- IT sektor;
- vazdušni prostor, kosmos i vojna industrija.

Tehnološki proges, inovacije i novi materijali predstavljaju pravi izazov za preduzetnike koji žele da se uključe u međunarodno tržište bilo kroz samostalan razvoj novih proizvoda ili kroz kooperativne odnose sa velikim kompanijama.

2 Međunarodno preduzetništvo i globalizacija

Postoji ogroman broj mogućih razloga zbog kojih preduzeća počinju da posluju globalno, a oni se samo delimično mogu objasniti globalizacijom. Takođe se jasno može uočiti da neka preduzeća posluju globalno odmah ili ubrzo po osnivanju, dok kod drugih proces internacionalizacije traje duži vremenski period (Deakins i Fred, 2012). U globalnoj socijalno-ekonomskoj literaturi globalizacija je uglavnom opisivana prihvatljivim razumno preciznim terminima kao »pojava i funkcionisanje jedne, svetske ekonomije«. Uzrok takvog pristupa je njen rastući intenzitet, obim i brzinu svetskih integracija i međusobne povezanosti od trgovine, preko proizvodnje i finansija do migracija. U tom pogledu ona se shvata kao proseč pre nego utvrđeno stanje, utoliko što se ona pripisuje istorijskoj tendenciji da se nivo svetske međusobne povezanosti povećava. Prema nekim autorima, zaista postoji značajna konceptualna razlika između pojma »globalizovanje svetske ekonomije«, i potpuno ili delimično »globalizovana svetska ekonomija«, što podrazumeva fiksirano stanje ili položaj ekonomske integracije.

Ova razlika između »postojati« i »biti«, koja će kasnije postati očigledna, je naglašena od strane Kejna koji prave razliku između globalizacije kao istorijskog procesa - i globalizma - kao rezultirajućeg stanja u bilo kom istorijskom momentu. To implicira, pošto globalizacija nije niti neizbežna niti određena niti neodoljiva, da zbog toga ona može u nekom određenom istorijskom momentu, rezultirati u jače ili slabije forme globalizma. Prevedeno na jezik globalne političke ekonomije, globalizacija se može povezati sa jačim ili slabijim oblicima svetske integracije. Ako se shvati kao proces, ekonomska globalizacija implicira rastuću transformaciju ili kvalitativnu promenu u organizaciji svetske ekonomije. Vrlo jednostavno, vremenom će kumulativni obrasci (modeli) i mreže prekograničnih ekonomskih aktivnosti razdeliti svet na posebne nacionalne ekonomske jedinice, što će uzrokovati da se razlika između domaće i svetske ekonomije teško održava. Drugim rečima, globalizacija stvara takve nepredviđene ili sistemske osobine da svetska ekonomija ubrzano počinje da radi kao jedinstvena celina. Ova strukturalna promena može biti evidentna, među drugim stvarima, u formiranju i oblikovanju globalnih tržišta, proizvodnih mreža, u globalnoj podeli radne snage i u poslovnoj konkurenciji zajedno sa globalnim sistemima ekonomskih propisa i uprava u rasponu od Svetske trgovinske organizacije do Internacionalnog odbora za računovodstvene stanarde (Pušara, 2007). Ono što podržava ove promene na skali ekonomske organizacije su savremene informatičke tehnologije i infrastrukture komunikacija i transporta. One su omogućile nove forme i mogućnosti u brznoj kompjuterskoj obradi podataka svetske ekonomske organizacije i koordinacije. U ovom procesu udaljenost i vreme su značajno preoblikovani. Tako da se, na primer, ekonomski i drugi potresi u jednom regionu sveta mogu brzo proširiti preko planete, često sa ozbiljnim lokalnim posledicama. I ako je geografija još uvek bitna, globalizacija je povezana sa procesom sažimanja societalnog odnosa prostor - vreme. To je bukvalno svet koji se smanjuje, u kome se poreklo čak vrlo lokalizovanog ekonomskog razvoja, od rasta cena do korporacijskog restruktuiranja

nja, može dovesti u vezu sa ekonomskim stanjem na drugom kontinentu. Međutim, jedinstvena svetska ekonomija nije jednakog opsega kao univerzalna ili planetarna ekonomija. Preciznije, termin »svetska« se obično odnosi na obrasce interregionalne i interkontinentalne ekonomske razmene i povezanosti. Prema tome, globalizacija se shvata kao ponovno određivanje ekonomskog prostora manifestovanog u interviziranju inter ili nadregionalnih ili multikontinentalnih mreža i tokova ekonomske aktivnosti. U stvari, globalizacija označava relativnu denacionalizaciju svetske ekonomije kao značajan aspekt ekonomskog života koji je brzo postao organizovan na interregionalnoj i multikontinentalnoj lestvici prelazeći ograničene nacionalne ekonomske prostore. Ovo ponovno određivanje se međutim ne doživljava isto u svim ekonomijama ili regionima jer je globalizacija primetno nejednak (prevrtljiv) proces. Različiti obrasci povezaosti ili moguća marginalizacija od svetske ekonomije definišu njenu »promenljivu geometriju«.

Globalizacija ekonomskih tokova možda je danas najviše izražena i upravo ono prvo na šta se pomisli kada se o samoj globalizaciji govori. Ograničenje nekad suverene uloge nacionalne države, širenje tržišta preko cele planete bez vidljivog izgleda da im neko stane na put, gomilanje bogatstava u sve manje zemalja, a i unutar tih zemalja sve je veća disproporcija između bogatih i siromašnih. Ono što je izgledalo izgledno tokom nekoliko decenija nakon drugog svetskog rata – istaknuta uloga tzv. socijalne države, briga o slabije pokretnom, manje zdravom i starijem stanovništvu, besplatno školstvo i zdravstvo – kao da sve više odlazi u istorijski zaborav. Na delu je sve izraženiji prastari princip jačeg, koji se i ne trudi previše da svoju ulogu zamaskira tobož humanim ciljevima. Dalekovidi ekonomisti su još pre dvadesetak godina predvideli stvaranje nove – globalne – ekonomije, koja će biti nešto različito od do tada poznate, i naširoko prihvaćene, internacionalne ekonomije.

Ekonomska globalizacija označava u prvom redu stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svetskog tržišta sa slobodnim podstiče konkurenciju i razvoj. Protivnici sa druge strane tvrde da velike multinacionalne korporacije koriste već zarađeni kapital da onemoguće stvaranje konkurenata sa kojima bi morali deliti tržište.

Pokazatelji njenog postojanja u ekonomskoj sferi jesu (Đurić, 2002):

- povećanje međunarodne trgovine,
- porast međunarodnog protoka kapitala,
- erozija nacionalnih suvereniteta kroz stvaranje organizacija kao što su WTO ili OPEC,
- povećanja udela u svetskoj ekonomiji koji kontrolišu multinacionalne kompanije i
- povećanje uloga međunarodnih organizacija kao što su WTO, IMF koje kontrolišu međunarodne transakcije. Ovakav vid globalizacije ima pozitivne strane: slobodno svetsko tržište i slobodna konkurencija su podstakli inventivnost, preduzetnički duh i razvoj tehnologije; privatno preduzetništvo uspešnije stvara bogatstvo nego država; razvoj individualnih sloboda. Ipak i negativne strane su brojne. Izgleda da ipak ova kritika ne može u potpunost da pogađa samo liberalni model globalizacije, jer to je samo ideal koji u stvarnosti nije ni izdaleka pos-

tignut. Upravo najveći branioci liberalne strategije, bogate zemlje, krše liberalne principe svojim protekcionističkim merama.

3 Modeli novog međunarodnog biznisa

U modelima novog međunarodnog biznisa prepoznaje se značaj razvoja globalizacije, identifikovanjem preduzetnika koji su od početka poslovanja prisutni na inostranim tržištima. Za tekve se preduzetnike pretpostavlja da imaju viziju globalnog poslovanja i da teže da posluju na međunarodnim pre nego na domaćim tržištima (Bell, 1995). To je Bell prepoznao u svom istraživanju softverskih kompanija. Karakteristike novog međunarodnog biznisa dovele su do pojave izraza »od osnivanja globalne«, kojim se označavaju novi preduzetnički poduhvati koji se od početka sprovode na globalnim tržištima, Uglavnom su to preduzeća zasnovana na novoj tehnologiji, koje imaju interes da zaštite prava intelektualne svojine, što mogu da postignu podnošenjem međunarodne prijave patenta.

Karakteristike takvih preduzeća su (Fletcher, 2006):

- preduzetnici koji imaju u vidu globalna tržišta,
- ulazne strategije čiji je cilj da se izgradi jaka pozicija na inostranim tržištima,
- definisanje naslednika proizvoda u ranoj fazi njihovog razvoja.

Karakteristike novog međunarodnog preduzetništva ili »od osnivanja globalnih« preduzeća privlače pažnju kreatora razvojnih politika jer predstavljaju vrstu preduzetničke aktivnosti koja je najkorisnija za lokalne privrede (Deakins i Freed, 2012). Na osnovu prethodno iznesenih činjenica možemo prepostaviti da će to biti preduzetničke firme sa visokom stopom rasta i koje su orijentisane na tehnologije u sektorima zasnovanim na ekspertskom znanju koje često posluju na nestabilnim tržištima. Činjenica da se ključni resursi preduzeća zasnivaju na ekspertskom znanju olakšava brzu internacionalizaciju koja je ključna za rast preduzeća. Međunarodno poslovanje predstavlja završnicu integracije tržišta širom sveta. Isto tako, ono odražava jeftinije troškove transporta, bolju informacionu tehnologiju, i oslobađajuću politiku smanjenja barijera između zemalja, sa ciljem postizanja efikasnosti uz visoke nivoe specijalizacije. U tom smislu, činjenica koja je u ovom periodu snažno došla do izražaja je da su samo otvorene ekonomije, spremne da prihvate novu logiku tržišta u punom smislu i prilagode svoju strukturu i institucije tim procesima mogu da računaju na međunarodne (samim tim i ukupne) ekonomske efekte. Tradicionalni pojam »domaća tržišta« je izgubio na suštini odnosno u takvom kontekstu shvaćen donosi sučeljavanje sa realnošću da ona ne mogu više biti na stari način »sačuvana« ili izolovana od novonastale globalne (ranije definisane »spoljne«) konkurencije, niti se mogu postaviti kao okvir za proizvodnu ili tržišnu ekspanziju u narednom periodu još intenzivnijeg ispoljavanja ovih trendova.

Postoje predrasude koje se zasnivaju na hipotezi da će preduzetnik koji vodi malo preduzeće izaći na inostrano tržište, samo ako bude sticao nova znanja o poslovanju

na međunarodnom tržištu. U ovom slučaju, neizvesnost i nedostatak znanja deluju kao ograničavajući faktor, zbog čega se koristi postupnost u pristupu internacionalizacije. Ovde se pretpostavlja da se proces internacionalizacije provodi kroz niz faza, uz inkrementalno odlučivanje preduzetnika. Ovaj proces predstavlja put kojim prolazi malo preduzeće od izgradnje pozicije na domaćem tržištu, odnosno sigurne baze u svojoj matičnoj zemlji, pa sve do usvajanja savremenih tehnologija i znanja, visokog stepena kvaliteta i detaljnog segmentiranja inostranog tržišta. Vremenom, kako se znanje o tržištu i praksama bude povećavalo, poslednja faza treba da obuhvati proizvodnju u inostranstvu.

Za razliku od prethodno iznesenog modela o ulasku na inostrana tržišta u literaturi možemo pronaći i mrežni model procesa internacionalizacije poslovanja. Mrežni model nudi alternativno objašnjenje procesa internacionalizacije za preduzetnike koji imaju mala preduzeća (Ghauri, 2000). Princip na kome se ovaj model zasniva tiče se značaja socijalnog kapitala za preduzetnike. Preduzetnici putem svojih mreža (drugih preduzetnika), primaju upite iz inostranstva; rezultat toga je izvoz, a zatim se, razvojem poverenja, firma internacionalizuje. Za razliku od postepenog modela, ovde nemamo zasebnih i odvojenih faza u izlasku na međunarodno tržište, već je to kontinuirani proces. Mrežni modeli ukazuju na to da će poslovna udruženja, kao što su kod nas privredne komore, biti prirodni kanali za dobijanje upita o narudžbinama koje ode internacionalizaciji poslovanja. Mala preduzeća imaju ograničene resurse, među kojima se mogu navesti finansije, računovodstvo, menadžmenta i marketing. Barijere koje se javljaju na uštrb malih preduzeća su nedostatak sredstava, nemoćnost da se postigne ekonomija obima, značajno otežan pristup tržištima, manje uticaja nad ukupnim ekonomskim i političkim dešavanjima. Osim toga, mala preduzeća često se nađu u situaciji u kojoj je veliki deo svojih prihoda ili profita proističu iz saradnje sa samo jednom kompanijom. Mala preduzeća deluju kao podizvođači, i postaju zavisni od (obično veće) kompanije. Sve ove barijere preduzeće nastoji da prevaziđe uz pomoć mrežne konekcije. Mala preduzeća ostaju nezavisna, ali međusobno povezana. Važno je da budu u stanju da se takmiče sa velikim kompanijama, ali i da pokušaju da iskoriste svoju veličinu u korist veće fleksibilnosti i prilagođavanju tržištima (Bohman et al., 2003). Njihova veličina ustvari predstavlja značajan potencijal u smislu konkurentske prednosti, jer su daleko adaptabilnija na veoma turbulentna međunarodna tržišta.

4 Zaključak

U ovom radu smo istakli da individualni preduzetnici ne mogu da se izoluju od uticaja globalizacije privrede. Svako preduzeće posluje u globalnoj privredi, što u suštini iziskuje usvajanje strategija koja preduzetniku omogućavaju da na najbolji način iskoristi svoje šanse. Te strategije će zavisiti od dostupnih resursa, ključnog osoblja, vrste proizvoda i karakteristika tehnologije. Preduzetnici koji odluče da »internaci-

onalizuju« svoje preduzeće tako što će poslovati u više od jedne zemlje, moraju da budu upoznati sa različitim preduzetničkim kulturama u različitim zemljama.

U praksi su se afirmisali brojni tipovi inostranog biznisa kao i strateški nastupi i njihove implementacije. Modaliteta u ovom domenu ima onoliko, koliko ima mašte u glavama inventivnih preduzetnika. Većina ovih modaliteta može se grupisati u jednom od tri bazična strategijska pristupa. To su: strategija spoljnotrgovinske razmene (uvoza i/ili izvoza), strategija kooperacije sa inostranim partnerom/partnerima i strategija proizvodnih, prometnih ili finansijskih ulaganja u inostranstvu. Svaki stepen internacionalizacije biznisa predstavlja i označava neku formu razvojnog napretka i menadžmenta i firme. Tipičan pravac zdravog razvoja mnogih firmi polazi od lokalnog ka nacionalnom (zemaljskom); od nacionalnog ka inostranom (međunarodnom), od međunarodnog ka globalnom. Preduzetničke firme koje uspeju da prevaziđu početne-uslovljene ili nametnute pragove razvoja koje im nameće poslovanje na inostranom tržištu, dolaze u situaciju da svoj biznis stabilizuju i ustale, i da potom po osnovu prostorne diverzifikacije i ekonomije obima koje ostvaruju obezbede rentabilno poslovanje sa trajno rastućim prinosima. poslovanje na inostranim tržištima nosi brojne šanse, ali takođe nosi i brojne opasnosti (rizike), koje u svakom pojedinačnom slučaju i pojedinačnoj situaciji treba uočiti (identifikovati) i detaljno proučiti.

LITERATURA

1. Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*.
2. Bohman, H. et al. (2003). Beyond Networking: A Case Study of Rigorous Cooperation among SMEs. U: 19th Annual IMP Conference. Lugano.
3. Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: Globalisation, Innovation and Development*. London: Thomson.
4. Deakins, D. i Freed, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data Status.
5. Đorđević, M. (2009). *Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju*. Kragujevac: EF.
6. Đurić, J. (2002). *Međunarodni ekonomski odnosi*. Beograd.
7. Fletcher, M. (2006). Learning processes of internationalizing SMEs. U: ISBE National Conference. Cardiff.
8. Ghauri, P. (2000). *Internationalisation of the firm, International Business, Theories, Policies and Practices*. London: Prentice Hall.
9. Pušara, K. (2007). *Međunarodno poslovanje*. Beograd.

Dr. Evgeniya Yazovskikh, dr. Tatyana Chernyakova

Management at Network Universities: Russia's Experience

UDC 378.4 (470):005

KEY WORDS: cooperation, network university, interaction, research, education

ABSTRACT - International collaboration is a key element for functioning of any educational establishment. This activity is also important for designing curricula, doing research, and developing supplementary education at a university. Nowadays, there are traditional forms of university interaction in Russia: holding conferences, arranging round tables, seminars, conducting research on topics evoking mutual interest between universities – partners and universities – participants. One of interaction forms worth mentioning, is setting up the “network universities”. The activity of such universities is directed to their cooperation with other higher educational establishments, public organisations, industrial enterprises, banks, obtaining various structures of finance and communication. Network universities have a possibility to make contacts with universities – partners and to support different curricula of universities – participants. Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin is a good example of a network university. It cooperates with four hundred universities from sixty-four countries.

UDK 378.4 (470):005

KLJUČNE BESEDE: sodelovanje, univerzitetno omrežje, interakcije, raziskovalno delo, izobraževanje

POVZETEK - Mednarodno sodelovanje je ključno za delovanje izobraževalne organizacije. Ta dejavnost je tudi pomembna za oblikovanje učnih programov, raziskovalno delo ter razvoj dodatnega izobraževanja na univerzi. Danes obstajajo tradicionalne oblike interakcij med univerzami v Rusiji: organizacija konferenc, okroglih miz, seminarjev, raziskovanje posameznih tematik, ki so v skupnem interesu univerz – partnerk in univerz – udeleženk. Ena od oblik takšne interakcije je vzpostavitev »univerzitetnega omrežja«. Dejavnost tovrstnih univerz je usmerjena k sodelovanju z drugimi visokošolskimi zavodi, javnimi organizacijami, industrijskimi podjetji in bankami ter k pridobivanju finančnih in komunikacijskih struktur. Univerzitetno omrežje ima možnost navezati stike tako z univerzami – partnericami, kot nuditi podporo različnim učnim programom na univerzah – udeleženkah. Ural Federal University, poimenovana po prvem predsedniku Rusije, B. N. Jelcinu, je dober primer univerzitetnega omrežja. Sodeluje s 400 univerzami iz 64 različnih držav.

1 Introduction

International collaboration is a key element for effective functioning any University. Such a kind of activity is very important for working out and planning educational and research processes in any higher educational establishment. It considerably contributes to supplementary education, research, publishing activity that can result in expanding international cooperation on the whole.

Nowadays one can notice in Russia some traditional forms of University interactions. Among them are the following: holding conferences, arranging round tables and seminars, doing research on topics evoking mutual interest between Universities – partners and Universities – participants and etc.

It's worth saying, that Universities have been establishing mutually advantageous contacts with partners from all over the world for many years of their existence. Nevertheless, there are some reasons that impede to establish effective and harmonious working relationships between partners and participants.

For instance, the latest modernization of classical higher education changed it, made it a mass phenomenon; Universities became a complex training, research and production structure that seriously complicated their collaboration.

Setting up network University structures (as well as network Universities) can be connected with spreading information on the educational process within the society. Thus, it enables to open up relationships between all bodies of the educational process, namely students, lecturers, managers and University principal. Besides, this process can be regulated neither in time nor by authorities nor by formal contacts.

2 Methodology

In contemporary scientific literature one can find some analyses of network cooperation of Russian Universities with Universities from CIS countries. Thus, Yurev and Nalyetova emphasize that a big regional University acts as a network integrator in its territory, whose activity is aimed at collaborating with industrial enterprises and research institutions (Yurev & Nalyetova, 2014).

In particular, Sukharev Yu. describes the models of network information collaborations that were formed in CIS and SCO countries, perfection of their methodology instruments, principles of intercultural dialogues applied to a new type of cultural identity and etc (Sukharev, 2014).

In 2008 the Russian University of Peoples' Friendship was the initiator of the project "A network University of the CIS countries." The consortium of the network University includes twenty-seven leading Universities from nine countries: Armenia, Azerbaijan, Belorussia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Tajikistan, Ukraine and the Russian Federation. So, personnel training for the CIS countries has become an important task for the University as well as training personnel for Asian, African and Latin American countries. The main aim of establishing a network CIS University is working out and implementing the program "Erasmus Mundus" that is universal for all CIS countries (Kovalento & Smolik, 2014).

The integration processes taking place in higher education of the SCO countries were studied by Belukova E. The author considers the backgrounds of emerging the network SCO University, its structure, successful experience of other network Universities (Belukova, 2013).

Abramov R. speaks of collaboration mechanisms between the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov (Russia) and Belorussian state economic

University (Belorussia). He describes different aspects of arranging mutual activity, demonstrates efficiency of applying the model of the electronic network University as a new collaboration form between Universities, explains its role in training highly qualified personnel and many other factors corresponding to the requirements of the global labor market (Abramov, 2015).

Network pedagogical Universities attracted attention of researches from the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen. In their works the authors analyze the experience of network master programs including "Pedagogical education". All the worked out programs and curricula are unique. They are based on the network character of their implementation, i.e. on the one hand, principles of many year research and educational partnership with Russian and European Universities lie on the base, and on the other hand – contractual relationships within the network association of Universities "Pedagogical personnel of Russia" with thirty-four Russian pedagogical and classic Universities (Akulova & Kharitonova, 2013; Verezhchagina & Kharitonova, 2013).

3 Results

The network interaction implies the collaboration between Universities, research and public organizations, manufacturing enterprises, banks and other financial structures. Within the establishment of network Universities there appears a possibility to analyze the contacts of Universities-partners and support various programs and curricula of Universities – participants.

Network Universities are gradually getting popular in Russia. Of course, they are still different from well-known associations and networks such as International University Association (IUA), European University Association (EUA), European Association for International Education (EAIE), Global University Network for Innovations (GUNI), Association of International Educators (NAFSA), Worldwide Universities Network, International University Accrediting Association, University Association for Contemporary European Studies (UACES), European Network of Mobility Centers (ERA-MORE), European Access Network (EAN), American International University Network, International Assembly for Collegiate Business Education, Asia-Pacific Association for International Education (APAIE), Baltic Sea Region University Network (BSRUN) and many others. But they have good examples to follow (<http://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-mezhdunarodnoy-deyatelnosti-v-ramkah-setevogo-pedagogicheskogo-universiteta>; <http://cyberleninka.ru/article/n/setevoy-universitet-kak-model-sovremennyh-vzaimodeystviy-regionalnyh-universitetov>).

Nowadays much attention is paid to setting up federal Universities and networks of national research Institutes in Russia. Their forming results from modernizing still existing and merging Universities.

A good example of such an educational establishment is the Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin. Today it cooperates with four hundred foreign Universities from sixty-four countries. The University actively participates in a great number of international network projects, such as Network University of BRICS, network University of CIS countries, University of SCO countries, Arctic University, Association of technical Universities of Russia and China (ATURK).

On the one hand, at present more than two hundred foreign students from eighty countries of the world study at the University. The majority of them come from Middle Asian countries, China, Mongolia, Korea, Vietnam, Guinea. On the other hand, annually more than one hundred and fifty students and researchers of the Ural federal University go abroad within the academic mobility program.

There is a department at the University whose activity is aimed at uniting students from technical Universities of Europe (BEST) and enabling them to visit European Universities and attend short-term courses four times a year.

Besides, researchers of the Ural federal University regularly take part in different international scientific and research programs such as a Frame program (FP7), a Support program of international higher education in the Institute of Open education (HESP), Regional seminars on training specialists (ReSET). Thus, the whole range of applied research projects on collaboration with partners from Germany, the USA, South Korea and many other countries is elaborated and implemented (<http://urfu.ru/ru/international/>).

Network collaboration of Universities can be dyadic (i.e. staff from two Universities discuss problems of training students), triad (i.e. a working team of representatives from University, an industrial enterprise and a business company), tetra (i.e. four participants interact - University, a business company, a research institution and the Civil Society Institute) and etc.

The main competitive advantage of network Universities is the structure which lets them use some educational, research, intellectual, financial, logistic, geographical and other resources (Shilov & Kruglov, 2010).

Network Universities possess advantageous educational management that can be characterized by the following factors:

- participating students and lecturers of network Universities in academic mobility;
- developing the module system of the educational process (i.e. regional resources of network Universities and demand in the international labor market are taken into account to create a specific system of education);
- working out curricula and programs for foreign students considering their national and geographic peculiarities;
- attracting professionals to consult bachelors, masters and post-graduate students defending double diplomas and theses;
- concluding agreements with foreign partners on international cooperation and etc.

4 Conclusion

Thus, consolidated entrance of Universities to various international educational and networks and research associations can result in increasing the quality of establishments' collaboration and internationalization. Unfortunately, in the majority of cases of such collaboration has a commercial and profit basis.

Network Universities, established in all corners of Russia, allow to solve a number of problems vital for developing regions on the whole and regional higher education in particular. It can be done by means of the following instruments:

- benchmarking analysis of the best University management;
- marketing analysis of educational services;
- forming a system of working with both applicants and graduates;
- interacting Universities' research centers, innovative structures, venture enterprises;
- realizing mutual curricula on bachelor, master, post graduate education and doctorate levels;
- working out module and ranking systems, systems of distant and supplementary education;
- establishing a single system of councils for defending candidate and doctor theses and etc.

LITERATURE

1. Abramov, R. (2015). Integration of Russian and Belorussian Universities as a form of access to modern higher education. *Higher education in Russia*, No. 10, pp. 68–74.
2. Akulova, O. and Kharitonova, O. (2013). Network master programs: Innovative experience of the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen. *Bulletin of the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen*, No. 1, pp. 43–50.
3. Belukova, T. (2013). Cooperation of SCO countries in the field of higher education: the SCO University as a successful model of partnership. *Bulletin of MGLU*, No. 8, pp. 142–147.
4. Kovalento, S. and Smolik, N. (2014). Participation of the Russian University of Peoples' Friendship in the activity of a network University of the CIS countries. *Bulletin of the RUPF*, No. 4, pp. 207–213.
5. Shilov, S. and Kruglov, A. (2010). Optimization of the international activity within the network pedagogical University. *Bulletin of the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen*, No. 7, pp. 20–25.
6. Sukharev, Yu. (2014). The integrational potential of the intercultural dialogue in the Eurasian educational space. *Bulletin of MGLU*, No. 11, pp. 9–20.
7. Vereshchagina, N. and Kharitonova, O. (2013). The network interaction of the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen; from working out to realization. *Bulletin of the Russian state pedagogical University named after A. I. Gertsen*, No. 4, pp. 13–22.
8. Web page: <http://cyberleninka.ru/article/n/setevoy-universitet-kak-model-sovremennyh-vzaimodeystviy-regionalnyh-universitetov>.
9. Web page: <http://urfu.ru/ru/international/>.
10. Yurev, V. and Nalyetova, I. (2014). A network University as a new collaboration model of regional Universities. *Bulletin of the TGU*, No. 3, pp. 7–15.

Načrtovanje poklicne kariere

UDK 314.477:005.51

KLJUČNE BESEDE: *kariera, karierni načrti, razvoj kariere*

POVZETEK - Dandanes na trgu dela uspevajo kandidati, ki vedo, kaj želijo delati, ki poznajo svoje sposobnosti in veščine ter jih znajo tudi ustrezno predstaviti delodajalcem. Za razvoj kariere moramo imeti točne in jasno določene cilje, zavedati se tudi moramo, da pot do uresničitve ne bo lahka. Glede na težave, s katerimi se soočamo mladi v današnjem času pri iskanju prve zaposlitve, si moramo svoj karierni načrt zastaviti že zelo kmalu in si poskušati pridobiti čim več izkušenj, ki jih delodajalec zahteva, ko išče ustrezne sodelavce za svojo organizacijo. Za razvoj kariere, ki pomeni pridobivanje različnih spretnosti, izkušenj in znanja, smo odgovorni predvsem sami. Zavedati se moramo, da je vsak posameznik svet zase, je zakladnica najrazličnejših virov, ki jih ima posameznik vedno na razpolago. Kako jih izkoristi in uporabi na svoji karierni poti, pa je odvisno le od njega. Namen prispevka je predstaviti pojma karierni načrt in razvoj kariere, njuno povezanost ter preko rezultatov raziskave pokazati, kakšno vlogo imata pri posamezniku.

UDC 314.477:005.51

KEY WORDS: *career, career plans, career development*

ABSTRACT - Nowadays, the labour market allows success to those candidates who know what they would like to do, know their abilities as well as skills, and find the right way to present themselves to the future employer. For a proper career development, we need to set accurate and clearly determined goals, while having in mind that the path to accomplishing those will not be easy. With respect to problems that youth is facing while searching for their first employment, early career planning and trying to achieve certain skills, demanded by employers, is now important more than ever. Candidates are directly responsible for their career development by obtaining different skills, experiences and knowledge. We have to be aware that behind every person's available resources and skills there is a story, and only this person knows how to use them for advancing their career path. The article's purpose is to explain the terms career plan and career development, and how their interconnectedness influences them. Moreover, by presenting the survey results, we wanted to show their role in an individual.

1 Uvod

Načrtovanje kariere je vseživljenjska dejavnost, ki se je ne moremo naučiti samo iz knjig. Prav tako ne moremo naše kariere prepustiti le zunanjim silnicam po načelu, kamor nas bo odneslo, nas pač bo. Poklicna pot je podobna potovanju, ki ga načrtujemo, raziskujemo možnosti, oblikujemo in se nanj pripravimo ter uživamo. Tudi poklicno pot najprej načrtujemo, spremljamo različne možnosti in dogajanja na trgu, se dodatno izobražujemo in usposabljammo, pridobivamo določene delovne izkušnje in nato pripravimo strategijo iskanja svoje prve zaposlitve.

Pomemben prehod na poti iz mladosti v odraslost predstavlja zaposlitev. Gre za načrtovanje karierne poti, ki obsega odločanje za poklic, izbiro šolanja in iskanje ustrezne zaposlitve. Tak prehod pomeni prevzemanje odgovornosti za lasten profesionalni karierni razvoj, ne nazadnje tudi materialno samostojnost in varnost, pri čemer je mejna točka zaposlitev. V interesu celotne družbe je, da mladi odkrijemo poklic, ki je v skladu z našimi interesi, sposobnostmi, s stanjem na trgu dela ter da ob zaključku

šolanja kar najhitreje dobimo zaposlitev, ki nam zagotavlja lastni razvoj potencialov oziroma poklicno uspešnost.

Uspeh poklicne poti je v veliki meri odvisen od učinkovitega iskanja potencialnih delodajalcev, pisanja kompleksnega življenjepisa, v katerem navajamo vsa formalno in neformalno pridobljena znanja, zaposlitvenega razgovora, kasneje pa tudi od uspešnega uvajanja na delovnem mestu in vseživljenjskih izobraževalnih aktivnosti, z namenom izpopolnjevanja tudi po končanem študiju.

V prispevku bomo spoznali različne definicije pojma kariera in z njo povezane pojave. Sledila bo tudi razjasnitev in podrobna opredelitev načrtovanja kariere. V svojem empiričnem delu, na podlagi izvedene ankete preko spletnega portala prikažem ugotovitve, kako posameznik deluje v načrtovanju kariere, katerim stvarjem daje prioritete in katerim stvarjem se pri samem načrtovanju bolj posveti in katerim lažje odreče.

2 Kariera in njeno načrtovanje

Pri opredeljevanju pojma kariera naletimo na številne različne opredelitve. Eden izmed razlogov različnih interpretacij kariere so zagotovo nagle spremembe v pogledih, ki so sledili zaradi razvoja tehnologije. Tako so v sedemdesetih letih pojmovali kariero kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v čedalje odgovornejšem delu. V osemdesetih letih je prevladovalo pojmovanje kariere v tesni povezavi z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes številni avtorji pristajajo na načrtovano kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih in delovnih ambicij (Možina, 2002, str. 73). V vsakdanji praksi se žal pogosto dogaja, da se pojem kariera celo enači s pojmom karierizem, ki sicer pomeni »boj«, prizadevanje za hitro uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja (Čeč, 1997, str. 10).

Z opredeljenim pojmom kariera so povezani tudi nekateri drugi pojmi, ki jih najdemo v različnih literaturah (Brečko, 2006, str. 34):

- *Razvoj kariere* se nanaša na prizadevanje posameznika, da uresniči lasten načrt v zvezi s kariero, gre za stalen proces, pri čemer ga vodimo do lastnega cilja.
- *Načrtovanje kariere* – gre za proces, kjer posameznik ugotavlja lastne vrednote, prepričanja in sposobnosti, pa tudi omejitve, si v skladu z njimi postavi neke realne in merljive cilje ter stremi k njim.
- *Oblikovanje kariere* pri tem posameznik sam ali s pomočjo organizacije ocenjuje ter oblikuje karierno vizijo ali si zastavlja cilje v karieri in pot do njih.
- *Karierna pot* je vnaprej pričakovana razvojna pot, ki jo posameznik opravi v organizaciji po zemljevidu napredovanja in se pogosto uporablja v zvezi z razvojem kariere.

Tako kot kariera je tudi načrtovanje kariere kompleksen. Sestavlja ga več podprocesov, in sicer predvidevanje, planiranje, razvijanje in upravljanje. Planiranje ka-

riere je za posameznika zelo pomemben načrt na poklicni poti, predvsem z vidika motivacije, vendar ni nujno, da je v celoti načrtovana. Lahko pa rečemo, da uspešni ljudje svoje karierne cilje načrtujejo, vzporedno pa jih prilagajajo organizaciji v kateri delajo. Torej, načrtovanje kariere lahko razložimo kot proces, skozi katerega se zaposleni zavejo svojih interesov, sposobnosti, prednosti in prav tako slabosti, se seznanijo z informacijami o možnostih, ki jih nudi organizacija za napredovanje, na podlagi tega snujejo cilje v karieri ter opredelijo pot in aktivnosti do izpolnitve začrtanih ciljev (Možina, 2002, str. 74).

Kariero lahko načrtujemo in usmerjamo oziroma vodimo z vrsto različnih aktivnosti, ki posameznikom katerekoli starosti in v kateremkoli obdobju življenja omogočajo, da ugotovi svoje zmožnosti, sposobnosti in interese. Da se lahko pravilno odloči o svojem izobraževanju, usposabljanju, poklicu, zaposlitvi, hkrati pa načrtujejo in usmerjajo svojo individualno življenjsko pot pri učenju, delu in v drugih okoljih, v katerih se teh sposobnosti in zmožnosti lahko naučijo in/ali jih uporabljajo. Načrtovanje in vodenje kariere pomeni večanje kompetentnosti, znanja in zmožnosti za delo in življenje. Pomembno je, da temeljito poznamo sebe, svoje lastnosti, zmožnosti in sposobnosti.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je j razjasniti različne definicije pojma kariera in z njo povezane pojme ter podrobna opredelitev načrtovanja kariere. V svojem empiričnem delu pa bom preko anketnega vprašalnika prikazala, kako posameznik deluje pri načrtovanju kariere, katerim stvarjem daje prioritete in katerim stvarjem se je treba pri načrtovanju kariere bolj posvetiti in katerim odreči.

Cilj raziskave je podrobna predstavitev načrtovanje kariere, da bo le-ta uspešna in ugotovitve raziskave povezati s teorijo.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kaj si anketiranci predstavljajo pod pojmom razvoj kariere?
- Katera trditev o načrtovanju kariere je najbolj pomemben dejavnik s strani anketiranih?
- Kateri dejavnik, ki je povezan z razvojem kariere, je za anketirane najpomembnejši?
- Za katero trditev, ki se nanaša na načrtovanje kariere, so se določili anketirani?
- Kateri dejavnik, ki je povezan s pojmom kariera, je za anketirane primarnega pomena?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Metoda dela, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu prispevka, temelji na analizi strokovne literature različnih avtorjev s področja kariere in njenega načrtovanja. Uporabila sem tudi kompilacijsko metodo, ki pomeni uporabo ključnih povzetkov iz strokovne literature, raziskav, študij na področju kariere in kateri so temelji za uspešno kariero. V razpravi pa bom z metodo analize in sinteze predstavila rezultate in ugotovitve raziskave. V raziskavi sem uporabljala kvantitativno tehniko zbiranja podatkov. Podatke sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika. Za odgovore na raziskovalna vprašanja bom uporabila induktivno metodo.

3.4 Opis instrumenta

Za merski instrument v raziskavi sem izbrala anketni vprašalnik zaprtega tipa. Pripravila sem ga s pomočjo IKA anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj, od tega so prva tri vprašanja demografska, ki zajemajo spol, starost in zaposlitveni status. Naslednjih dvanajst vprašanj se nanaša na dejavnike, ki so povezani s kariero in njenim načrtovanjem. Za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na načrtovanje kariere in na samo kariero, so imeli anketiranci na voljo Likertovo petstopenjsko lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 ne vem, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

3.5 Opis vzorca

Anketa ni bila specifično usmerjena v določeno ciljno skupino ljudi, saj sem jo objavila javno. Anketni vprašalnik je izpolnilo 33 anketirancev, kar predstavlja celoto. Sodelovalo je 13 moških in 20 žensk. Prevladovala je starostna skupina od 21 do 35 let, sledila ji je starostna skupina od 36 do 50 let. Polovica anketiranih ima doseženo višjo ali visoko stopnjo izobrazbe, sledi pa ji skupina, ki ima doseženo univerzitetno stopnjo izobrazbe 23 anketirancev ima status zaposlenega, kar je iz strani kariere gledano zelo pozitivno, 4 od 33 anketiranih pa imajo status samozaposlenega. Pomemben podatek je tudi ta, da ima status nezaposlenega le 3 % anketiranih.

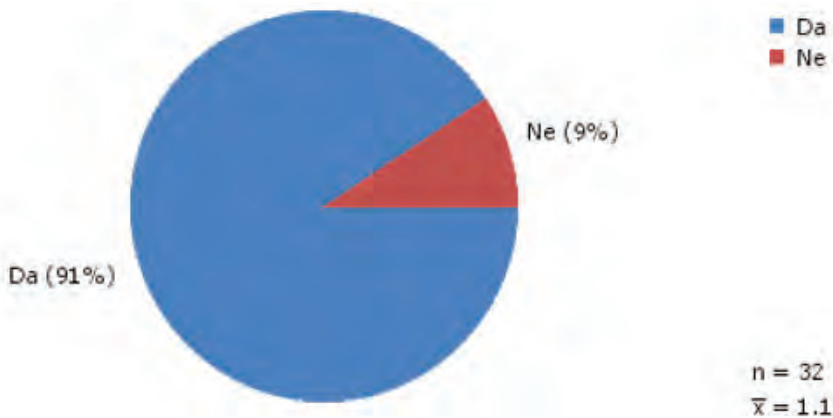
3.6 Opis obdelave podatkov

Anketiranci so imeli čas za izpolnjevanje anketnega vprašalnika od 26. 12. 2016 do 3. 1. 2017. Anketni vprašalnik sem objavila na svojem profilu na Facebooku. Po končanem anketiranju sem vsako anketno vprašanje podrobno analizirala.

4 Rezultati

Odgovori vezani na načrtovanje kariere in katerim faktorjem dajo prioritete anketirani sledijo v nadaljevanju.

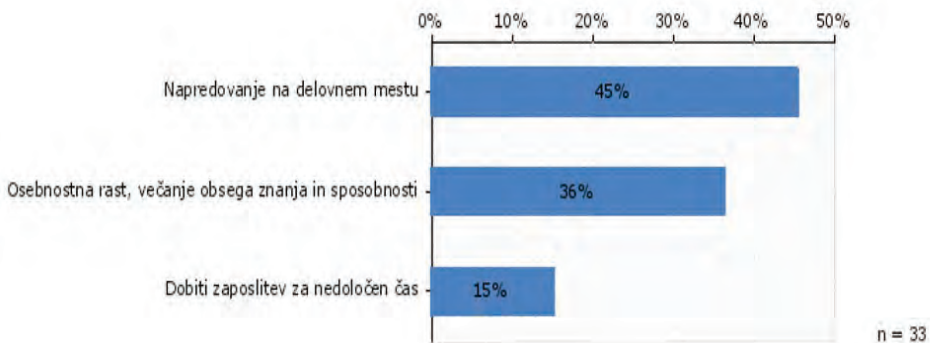
Graf 1: Koristnost študentskega dela



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

91 % anketiranih trdi, da študentsko delo vpliva pri bodoči karieri, 9 % vprašanih pa se s tem vprašanjem ne strinja.

Graf 2: Razvoj svoje kariere si predstavljate kot:



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Razvoj svoje kariere si kar 45 % anketirancev predstavlja kot napredovanje na delovnem mestu. Na drugem mestu si 36 % anketiranih predstavlja razvoj kariere kot osebnostno rast, večanje obsega znanja in sposobnosti. Za 15 % anketiranih pa predstavlja razvoj kariere, že da dobijo zaposlitev za nedoločen čas.

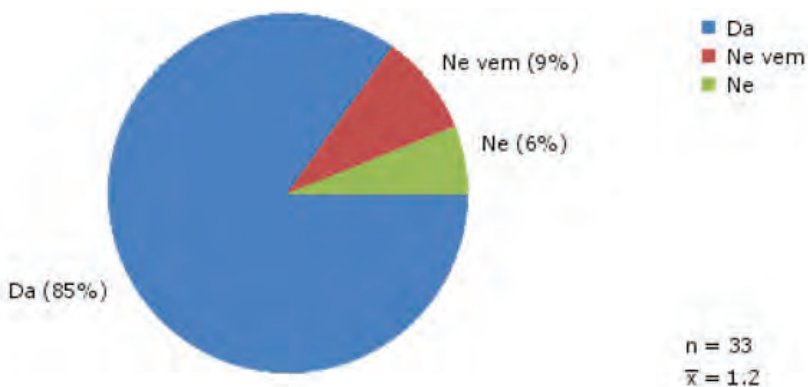
Tabela 1: Strinjanje z navedenimi trditvami

Strinjanje z navedenimi trditvami						
Trditve	Odgovori					
	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Ne vem	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Poznanstva močno vplivajo na zaposlitev	0 (0 %)	1 (3 %)	0 (0 %)	17 (52 %)	15 (45 %)	33 (100 %)
Izobrazba je bolj pomembna kot praktične izkušnje	3 (9 %)	14 (42 %)	2 (6 %)	10 (30 %)	4 (12 %)	33 (100 %)
Za realizacijo kariernih poti smo odgovorni sami	0 (0 %)	3 (9 %)	2 (6 %)	13 (41 %)	15 (44 %)	33 (100 %)
Za razvoj kariere se moraš odpovedati veliko privatnim stvarem	0 (0 %)	2 (6 %)	3 (10 %)	22 (67 %)	6 (17 %)	33 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Vprašanje o strinjanju s spodaj navedenimi trditvami o karieri, je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,9. Najvišjo oceno (4,4) so vprašani dodelili trditvi, in sicer da poznanstva močno vplivajo na samo zaposlitev. Sledita ji trditvi z drugo najvišjo oceno (4,2) da smo za realizacijo kariernih poti odgovorni predvsem sami sledi ji trditev s povprečno oceno 3,9, da se moramo za razvoj kariere odpovedati veliko privatnim stvarem. Najnižjo oceno (2,9) pa je dobila trditev da je izobrazba bolj pomembna kot praktične izkušnje.

Graf 3: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Na vprašanje ali so anketirani zadovoljni z delom, ki ga opravljajo je presenetljivo pritrdilno odgovorilo kar 85 % vseh anketirancev. Zanimivo pa je tudi dejstvo, da mu sledi odgovor Ne vem, ki predstavlja 9 % vseh anketiranih. Najverjetneje so to tisti

anketirani, ki nimajo še razjasnjenih ciljev kaj bi v življenju radi počeli oziroma so zadovoljni s službo, samo da jo imajo.

Graf 4: Možnosti za napredovanje



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Vprašanje, ki je bilo namenjeno za pogled na sam razvoj kariere posameznika znotraj svojega delovnega mesta, se je glasilo ali podjetje v katerem so anketirani zaposleni nudi možnost napredovanja. Z pritrdilnim odgovorom je odgovorilo 58 % vprašanih, z nikalnim pa 33 % anketiranih. Prav tako kot na vprašanje 7 pa je 9 % vprašanih odgovorilo z odgovorom Ne vem.

Tabela 2: Pomembnost navedenih faktorjev

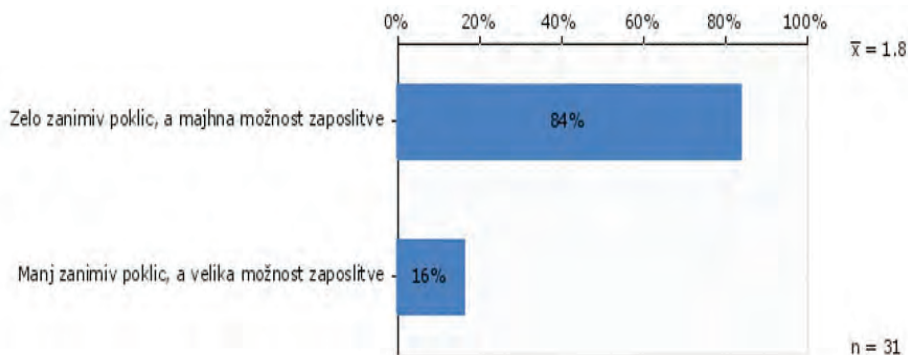
Trditve	Pomembnost navedenih faktorjev					
	Odgovori					
	Nepomemben	Ne posebno pomemben	Nekje vmes	Pomemben	Zelo pomemben	Skupaj
Moč in avtoriteta	7 (21 %)	14 (42 %)	3 (9 %)	9 (27 %)	0 (0 %)	33 (100 %)
Opravljanje dela, ki me veseli	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (28 %)	24 (73 %)	33 (100 %)
Napredovanje na delovnem mestu	0 (0 %)	2 (6 %)	5 (15 %)	22 (67 %)	4 (12 %)	33 (100 %)
Denarna nagrada	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (19 %)	25 (75 %)	2 (6 %)	33 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Vprašanje, pri katerem sem hotela izvedeti kaj je za posameznika pomembno pri njegovem razvoju kariere, je bilo ocenjeno z povprečno oceno 3,7. Za anketirane je najbolj pomemben faktor, ki je bil ocenjen z oceno 4,7, opravljati delo, ki jih veseli, sledita mu faktorja denarna nagrada z oceno 3,9 in napredovanje na delovnem mestu

z oceno 3,8. Zelo vesela sem bila dejstva, da so anketirani označili kot nepomemben faktor (2,4) moč in avtoriteto.

Graf 5: Izbira med možnostmi



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Zelo zanimivo dejstvo pri tem vprašanju je to, da je kar 84 % anketiranih odgovorilo, da bi si raje izbrali zelo zanimiv poklic tudi, če je v tisti stroki manjša možnost zaposlitve. 16 % anketiranih pa je odgovorilo, da bi raje izbrali manj zanimiv poklic z veliko možnostjo zaposlitve.

Tabela 3: Veljavnost trditve za posameznika

Trditve	Odgovori					Skupaj
	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Nekje vmes	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	
Moj karierni cilji so določeni	1 (3 %)	3 (9 %)	2 (6 %)	17 (52 %)	10 (30 %)	33 (100 %)
Imam veliko delovnih izkušenj	0 (0 %)	7 (22 %)	6 (19 %)	15 (47 %)	4 (13 %)	32 (100 %)
Vem kakšno delo želim opravljati	0 (0 %)	1 (3 %)	1 (3 %)	16 (52 %)	13 (42 %)	31 (100 %)
Zavedam se svojega znanja, veščin in sposobnosti	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3 %)	23 (72 %)	8 (25 %)	32 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Vprašanje, ki se navezuje na poznavanje samega sebe in kako si je načrtal kariero je dobilo povprečno oceno 4,0. Najvišjo oceno (4,3) so anketirani dodelili trditvi, da vedo kakšno delo želijo opravljati. S povprečno oceno 4,2 ji sledi trditev, da se anketiranci zavedajo svojega znanja, veščin in sposobnosti. Trditvi, moj karierni cilji so določeni so vprašani dodelili 4,0, najnižjo oceno pa je dobila trditev, da imajo vprašani veliko delovnih izkušenj.

Graf 6: Karierni načrt izboljša kakovost življenja



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

61 % anketirani meni, da karierni načrt izboljša kakovost življenja, 24 % anketiranih pa meni, da karierni načrt ne izboljša kakovost življenja.

Tabela 4: Pomembnost spodaj naštetih dejavnikov

Trditve	Odgovori					Skupaj
	Nepomemben	Ne posebno pomemben	Nekje vmes	Pomemben	Zelo pomemben	
Družina	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	16 (48 %)	17 (52 %)	33 (100 %)
Prosti čas	0 (0 %)	1 (3 %)	4 (12 %)	18 (55 %)	10 (30 %)	33 (100 %)
Vikendi prosti dela	0 (0 %)	4 (13 %)	6 (19 %)	14 (41 %)	9 (27 %)	33(100 %)
Nepredvidljiv delavnik	3 (9 %)	4 (13 %)	3 (9 %)	16 (47 %)	7 (22 %)	33 (100 %)
Plača	0 (0 %)	2 (6 %)	2 (6 %)	22 (66 %)	7 (22 %)	33 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Tabela 4 – v kolikšni meri so za anketirance pomembni spodnji dejavniki je bila ocenjena s povprečno oceno 4,0. Najpomembnejši dejavnik za anketirane je družina, ki so ga ocenili z oceno 4,5, sledi ji prosti čas z oceno 4,1. Tretji najpomembnejši dejavnik pa je plača z oceno 4,0. Najslabšo oceno pa je dobil nepredvidljiv delavnik in to je 3,6.

4 Razprava

Na koncu lahko potegnem rdečo nit skozi odgovore na vprašanja o anketi, ki se nanaša na kariero njeno načrtovanje in razvoj. Pridobila sem jasne podatke, da gresta teorija in praksa iz roke v roko, da se ljudje zavedajo, da so predvsem oni kot posamezniki odvisni od njihove kariere, da je za načrtovanje in razvoj kariere potrebnega veliko truda, odrekanj in znanja. Z rezultati ankete sem pridobila odgovore na raziskovalna vprašanja.

Kaj si anketiranci predstavljajo pod pojmom razvoj kariere?

Pod razvojem kariere si anketirani predstavljajo napredovanje na delovnem mestu.

Katera trditev o načrtovanju kariere je najbolj pomemben dejavnik s strani anketiranih?

Najbolj pomemben dejavnik o načrtovanju kariere so poznanstva, ki močno vplivajo na samo zaposlitev.

Kateri dejavnik, ki je povezan z razvojem kariere, je za anektirane najpomembnejši?

Najpomembnejši dejavnik pri razvoju kariere je za anketirane, da opravljajo delo, ki jih veseli.

Za katero trditev, ki se nanaša na načrtovanje kariere, so se določili anketirani?

Anketirani so izbrali trditev, da bi se raje odločili za zelo zanimiv poklic, kljub temu, da obstaja majhna možnost zaposlitve.

Kateri dejavnik, ki je povezan s pojmom kariera, je za anketirane primarnega pomena?

Za najpomembnejši dejavnik, so anketiranci označili družino.

Odgovori na raziskovalna vprašanja so pokazali, da za sam začetek kariere močno vplivajo poznanstva, ki ti omogočajo zaposlitev. Vendar kljub temu, da so slabi pogoji za dobiti zaposlitev, so se anketirani odločili, da bi raje izbrali zanimiv poklic in vzeli v zakup manjšo možnost zaposlitve, saj jim je najpomembnejši dejavnik pri razvoju kariere ta, da opravljajo delo, ki jih veseli. Veliko pa jim pomeni, da lahko na delovnem mestu, ki ga opravljajo, tudi napredujejo.

5 Zaključek

Včasih je bilo tako, da je zaposlitev dobil vsak, ki si je želel delati, ne glede na to, ali je imel izkušnje ali ne. Štela je le želja po delu, saj je bilo dela veliko in ni bilo pomembno, koliko izkušenj imaš, da bi delo dobil. Skozi čas se je to spremenilo. Ko je nastala gospodarska kriza, je marsikdo izgubil delo in dobiti zaposlitev je bilo skoraj nekaj nemogočega. Vedno več je bilo brezposelnosti in ta se je kar naprej širila. To

je dalo misliti ljudem in večna se jih je takrat začela spraševati, ali bodo sploh dobili delo, ko končajo študij.

Delodajalci danes iščejo toliko in toliko izkušenj, ki pa jih realno gledano težko dobiti, če ti nihče ne da priložnosti, ko si brez izkušenj. Poleg tega je vse več izobraženega kadra brez zaposlitve. Težko je ostati pozitiven, ko pa vsak dan slišimo, koliko ljudi je bilo odpuščenih in koliko jih je brezposelnih. V času najstniških in študentskih let se redko kdo ukvarja s problemom, ki pride potem, ko končamo študij. Ko se navadimo rednega zaslužka, je naš največji strah, da ga ne bomo več imeli. Kaj bo ko končam študij? O tem je potrebno razmišljati veliko prej in ne tik pred iztekom študija. Že prej je potrebno razmišljati, kaj bi radi počeli, in raziskati vse možnosti, da najdemo način, kako in kje najti zaposlitev. Glede na to, da delodajalci iščejo izkušnje, je dobro da si jih naberejo že prek, ko delamo preko študentskega servisa, zato pa je potrebno biti vztrajen v iskanju, dokler ne najdemo, kar iščemo.

Pomembno je, da se ne vdamo po parih zavrnitvah vendar, da delo iščemo naprej. Če je treba, moramo poskusiti morda na kakšen drugačen način iskanja zaposlitve, morda nekaj česar prej nismo poskušali. Če smo do sedaj pošiljali prošnje za zaposlitev preko elektronske pošte, pa so nas zavrnili, je morda treba pošiljati prošnje v fizični obliki. In če tudi to ne uspe, je treba iti osebno od delodajalca do delodajalca, saj je osebni stik realno najbolj uspešen. Poskusiti je treba vse in še več, če si želimo uspeti. Najhuje, kar se nam lahko zgodi, je to, da nas zavrnejo, vendar če ne poskusimo, ne bomo nikoli vedeli, kaj vse bi lahko imeli, če bi le poskušali.

LITERATURA

1. Brečko, I. (2006). Načrtovanje kariere. Ljubljana: Planet GV.
2. Ceglar, N. (2006). Načrtovanje delovne kariere. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
3. Cvetko, R. (2002). Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Čeč, F. (1997). Kako planirati kariero in uspeti. Rimske Toplice: Vigred.
5. Marušić, S. (2001). Upravljanje ljudskim potencialima. Zagreb: Ekonomski institut.
6. Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Ramšak in sod. (2003). Računalniški model samoevalvacije v procesu načrtovanja kariere. Kranj: Organizacija.
8. Švegl, K. (2005). Razvijanje kariere. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Comments on the Development Strategies of Schools of Higher Vocational Education in Poland

UDC 330.341.1:377(438)

KEY WORDS: schools of higher vocational education, development strategy, management of higher education institution

ABSTRACT - Dynamic changes taking place in the internal and external environments of higher education institutions cause that preparation and implementation of development strategies is particularly important and necessary. Strategies allow to direct activities of universities towards the future and thereby move from administration to management of higher education institutions. Universities which have development strategies can be more competitive on the educational market, and can adapt to changes in the regulatory, demographic and socio-cultural areas. Management of higher education institution through the prism of strategy can contribute to improving the quality of education and research, better cooperation with other entities, awareness enhancement of the challenges facing the university, etc. The aim of the article is to analyse the development strategies of state schools of higher vocational education in Poland, in particular their missions, visions and strategic objectives. Moreover, it has been verified whether the development of the schools of higher vocational education has been linked to socio-economic development at regional and local levels in the analysed strategic documents.

UDK 330.341.1:377(438)

KLJUČNE BESEDE: višjega strokovne šole, strategije razvoja, menedžment visokošolskih ustanov

POVZETEK - Dinamične spremembe, ki potekajo v notranjem in zunanem okolju visokošolskih zavodov, zahtevajo, da je priprava in izvajanje razvojnih strategij še posebej pomembna in potrebna. Strategije omogočajo usmerjanje dejavnosti univerz v prihodnost in s tem prehajanje iz administracije v menedžment visokošolskih zavodov. Univerze z razvojnimi strategijami so lahko bolj konkurenčne na izobraževalnem trgu, lažje pa se tudi prilagodijo spremembam na regulativnih, demografskih in socialno-kulturnih področjih. Menedžment visokošolske ustanove skozi prizmo strategije lahko prispeva k izboljšanju kakovosti izobraževanja in raziskav, k boljšemu sodelovanju z drugimi institucijami, k boljšemu zavedanju posameznih izzivov za univerzo itd. Cilj prispevka je analizirati razvojne strategije državnih višjih strokovnih šol na Poljskem, zlasti njihove misije, vizije in strateške cilje, hkrati pa preveriti, ali je v analiziranih strateških dokumentih razvoj višjih strokovnih šol povezan z družbeno-gospodarskim razvojem na regionalni in lokalni ravni.

1 Introduction

The dynamic changes taking place in the environment of higher education institutions make formulation and implementation of development strategies particularly important, even necessary. Development strategies allow future-orientated activities, and in this way, transformation from administering to managing (Antonowicz, 2005). Universities provided with such strategies of development can compete better on free educational market and also adapt to changes taking place in regulatory, demographic and socio-cultural sphere. Managing a higher education institution through the prism of a strategy might contribute to: improvement of teaching and research

quality, stronger links with other academic centres, organising activities of particular faculties with the focus on achieving strategic objectives of college, “freeing” initiatives in terms of obtaining creditors’ funding, increasing employees’ interest in the university activities and raising awareness of the challenges facing the university (Kochalski, 2011)¹⁰.

The aim of this paper is to analyse development strategies of state schools of higher vocational education in Poland, in particular their mission, vision and strategic objectives. Moreover, it was verified whether the development of schools was connected with socio-economic development on regional and local level in analysed strategy documents. The strategies were taken from websites of particular schools or obtained by email from rectors’ offices in April and May 2016.

2 Size, structure and time frame of strategy documents

Strategy documents of state schools are very diversified in terms of form and the scope of presented information. The size of the documents varies from 2 to 194 pages. Usually, development strategies are not too extensive. Most documents, namely 2/3, consist of 30 pages. Reports covering from 30 to 50 pages constitute 15% of all strategies, while every fifth document has over 50 pages. The most extensive documents owe their size to the description of the school history and its activity in recent years, so the less significant element from the point of view of strategy. Among the shortest reports, there are also documents of a very general character – containing mission and development objectives as well as documents presenting in a very laconic way a wide range of issues (mission, vision, SWOT analysis, development objectives). Despite the differences presented above, the structure of most strategy documents is similar. They cover the mission, vision, development objectives (

¹⁰ It is important to have in mind that the effect in the form of a strategic document is definitely not as important as the process of formulating the development strategy. The point is to engage in the process the whole academic community – in the form of debate or a series of debates organised in different units. The result of this is not only a good knowledge of the contents contained in particular formulations, but also “experiencing” it – emotional approach to it, knowledge of arguments for and against, and other possible options (Kozłowski, 1999). Broader considerations on the process of formulating strategies in Polish universities can be found in numerous publications (Dominiak, Leja, 2000; Jabłeczka, 2004; Mazur, 2006). Useful pointers for developing a strategy are set down in a report “Models of administration of higher schools in Poland” (2011). The obligation to develop and implement development strategies by higher schools results from Act from July 27 2005 Higher Education Act. To be precise, this obligation was laid down as a result of an amendment to the above mentioned act, which took place in 2011. The amendment also imposed a duty to elaborate strategies of the development of the basic organisational unit of a higher education institution (usually a faculty) compliant with the development strategy of the higher school. Owing to the duty imposed on universities, the question arises to what extent can higher schools elaborating their development strategies be treated as pioneers and moderators of changes in Polish higher education (in the absence of development strategies for this sector all over Poland), and to what extent can they be treated as institutions drafting strategic documents for bureaucratic reasons, only pretending pro-developmental activities (Dziedziczak - Foltyn, 2011). Several years ago J. Thieme claimed, that colleges are not able to elaborate any realistic strategic plans or they do not feel such a need (Thieme, 2009).

one or several levels). Many state schools of higher vocational education (47%) also included in their strategies the diagnosis of the current status, which as a rule was completed with SWOT analysis.

Most examined strategies were adopted in years 2011–2013, that is within two years from the introduction of an amendment to Higher Education Act which took place in 2011. In some schools the present strategy came into force before 2011, while in several after 2013. The time frame of development strategy for most state schools of higher vocational education reaches 2020, which coincides with the time frame outlined in projects of development strategies for higher education in Poland. Only in some strategies the time frame is shorter, while in two of them it goes beyond 2020. However, there are also strategies where time frame was not determined. It is worth mentioning here, that most development strategies for state schools of higher vocational education cover a period from 6 to 9 years, which is longer than the term of office of the school authorities. In some state schools of higher vocational education the strategies were developed for a shorter period of time, that is from 2 to 5 years, which leads to suppose that they largely coincide with one term of office of school authorities, while in three state schools of higher vocational education the strategies cover a longer period, that is 10–11 years.

3 Missions, visions and strategic objectives formulated in development strategies

Mission was defined in development strategies in nearly all state schools of higher vocational education. During the analysis of the mission, an attempt was made to answer the following questions: Is it an integral part of the strategy? Is it a concise record? What are the main values included? Does it refer to the university stakeholders? (Sapała, 2011). From the analysis carried out it appears that the mission is an integral part of development strategy, most often stated in the beginning of the document, or after the diagnosis of the current status of the school (SWOT analysis). In most cases, the content of the mission comprises of several sentences, though, there are also many schools which formulated their mission in one sentence¹¹. Only in few cases is the mission elaborate. The content of the mission does not always include information about the main values the state school of higher vocational education follows. If such notations are included, they mainly refer to: spreading knowledge; ensuring freedom of teaching and research; shaping individual and social identity; promoting pro-european civic and social attitudes; developing responsible democratic and patriotic behaviour; respecting local and regional traditions; promoting and maintaining academic values; educating students in accordance with ethical, social and legal norms. Sometimes the content of the mission also highlights flexibility and

¹¹ The best example is State School of Higher Vocational Education in Wałbrzych, which formulated the following mission: “Satisfying the stakeholders’ curiosity of the world, through developing useful skills and general cognitive and intellectual abilities.”

quick reaction to market needs in the scope of education and research as well as efficiency in spending public funds. In their missions, state schools of higher vocational education usually mention the youth, students and partners from local environment (business enterprises, institutions, self-governments). Frequently, the content of the mission also mentions graduates and employees as the university stakeholders. Summing up, the conducted analysis of the missions of state schools of higher vocational education makes it possible to state that although this element is most often included in strategy documents, its extent and content indicate that the missions are usually regarded as some broad and flexible record, a collection of the school's ideas and tasks which is not fully consistent with the recommendations in this area formulated in economic sciences.

A slightly less importance is attached by state schools of higher vocational education to the vision, which was formulated by 3/4 schools. Analysing vision, an attempt was made to answer the following questions: Is it an integral part of strategy? Does it include a reference to internal transformation (improvement)? Does it refer to any model (eg. another university)? Does it refer to the position in a particular region? The results of the analysis make it possible to state that in all cases the vision appears as an integral part of strategy and is usually included in the immediate vicinity of the mission. The content of the vision usually includes a reference to internal transformation¹². The vision's content quite often focuses on modernity, creativity, innovation and the school's openness to its environment and its needs. A few state schools of higher vocational education also indicate in their vision aiming to obtain the status of an academy in forthcoming years, while two of them emphasize efficiency and effectiveness of management. None of the visions mentioned that school is going to follow the example of other universities in Poland or abroad. Nearly half of them indicates that the state school of higher vocational education is going to gain a certain position and significance in a particular region. Most frequently, it is a subregion or a region, sometimes Poland, rarely Europe. In their visions, state schools of higher vocational education frequently mention strengthening their position among other state schools in Poland. Generally speaking, the analysis of the visions of the state schools of higher vocational education makes it possible to state that they are either laconic, interwoven in the text of strategy, or, on the contrary – excessively elaborate and usually focusing on the necessary activities rather than on aspirational vision of the future. Less importance is attached to this element although it is the vision that shapes the strategic objectives and actions that should be taken.

Nearly all state schools of higher vocational education set in their strategies goals of development, which, in case of being included on the highest level, were described as strategic objectives, less frequently as general, fixed, primary, directional, etc.

¹² This reference was presented in detail in the vision of State School of Higher Vocational Education in Kalisz. A good example is also the vision of Karkonosze College in Jelenia Góra, where it is highlighted that it should be a school of higher vocational education that guarantees a systematic increase in the quality of educational services for students and the external environment; shapes highly qualified professionals wanted at the labour market; equipped with modern didactic-laboratory facilities enabling conducting research.

goals. The number of strategic objectives ranges from 3 to 13, depending on how detailed they are, though it usually is around 5. The goals focus on two key domains of functioning of state schools of higher vocational education, namely didactics and cooperation with the community. The first of the mentioned domains was specified among strategic objectives by all schools, while the latter by 82%. A vital role is also attached to the question of administering state schools of higher vocational education (it was highlighted in strategic objectives of 68% state schools of higher vocational education), education (62%) and academic staff (59%). Among the strategic objectives there are also other domains. The most frequent are: infrastructure (50%), internationalisation (38%) and student activity (21%).

4 The development of schools and socio-economic development on a regional and local level

Apart from the general analysis of strategy documents of state schools of higher vocational education whose results were presented above, the author made an attempt to verify whether the strategies of state schools of higher vocational education, more specifically the content of mission and vision include the process of socio-economic development, particularly on a regional and local level. The results of the carried out analysis make it possible to state that formulations referring to the discussed development were included in the strategies of most, namely 72% of state schools of higher vocational education. The way of formulating them is quite diversified – from very short to relatively long. Nonetheless, the mission and/or vision emphasizes the question of serving regional development by means of didactic and research activity. Moreover, in case of several missions and/or visions, socio-economic development was connected with shaping among students, graduates, employees and local and regional community the right attitudes: democratic, civic, patriotic, pro-european etc.

5 Conclusion

Summing up the overview of the present strategy documents of state schools of higher vocational education, it is worth paying attention to one more question. In the author's opinion it should be supposed that development strategies, and in particular the content of mission and vision, to some respect reflect the system of values that are followed by school authorities. Besides, a thorough analysis of the formulations used makes it possible to draw a conclusion, perhaps too far-reaching, that sometimes there is a certain relationship between the content of the school's mission and vision and that which field of learning the rectors represent. In case of development strategies of some state schools of higher vocational education which are now run by representatives of human sciences, there is a clear reference to culture and national identity, while in strategic documents of state schools of higher vocational education

on run at present by representatives of economic, technical and medical sciences, the issue of innovation, transfer of knowledge to economy, implementation of new technologies etc. is exposed. However, it must be emphasized that the assumption above has not been verified in detail, it only results from the author's impression and observation.

LITERATURE

1. Act from March 18 2011 amending the act – Higher Education Act, act on academic degrees and academic title and degrees and title in art and on amendments to several other acts. *Journal of Laws*, No. 84, p. 455.
2. Antonowicz, D. (2005). *University of the future. Challenges and policy models*. Warsaw: Institute of Public Affairs.
3. Dominiak, P. and Leja, K. (2000). Does a university need a strategy. *Science and Higher Education*, 16, No. 2, pp. 26–43.
4. Dziedziczak-Foltyn, A. (2011). University strategies – anticipation, translation or pseudoconformism of political goals of development of higher education? In: Dworak, J. and Jaworski, J. (eds.). *Higher school administration. Dilemmas and challenges*. Gdańsk: Publishing House of Gdańsk Banking School.
5. Jabłecka, J. (2004). Strategic planning at an entrepreneurial university. *Science and Higher Education*, 23, No. 1., pp. 33–47.
6. Kochalski, C. (ed.) (2011). *Model of design and implementation of development strategies in state universities in Poland*. Poznań: Publishing House of Poznań University of Economics and Banking.
7. Koźmiński, A. (1999). Missions and strategies of higher schools. In: Woźnicki, J. (ed.). *Model of administration of public academic institutions*. Warsaw: Institute of Public Affairs.
8. Mazur, J. (2006). *Dilemmas of higher school marketing*. Poznań: Publishing House of Poznań School of Banking.
9. *Models of administration of higher schools in Poland (2001)*. Cracow: Jagiellonian University in Kraków, Centre for Higher Education Research.
10. Sapała, M. (2011). Mission analysis, Vision analysis. In: Kochalski, C. (ed.). *Model of design and implementation of development strategies in state universities in Poland*. Poznań: Publishing House of Poznań University of Economics and Banking.
11. Thieme, J. K. (2009). *Higher education. Challenges of 21st century. Poland, Europe, USA*. Warsaw: Difin.

Dejavniki uspešnosti zaposlenih - potreba po ugotavljanju razvojnih teženj

UDK 331.5+005.336.1

KLJUČNE BESEDE: zaposleni, uspešnost, dejavniki, nefinančni kazalci

POVZETEK - V današnjem globalnem, hitro se spreminjajočem okolju so analize s kazalci, kot ocenami nadaljnjih razvojnih tokov, pridobile na pomenu. To pomeni, da gre za zgodnje in pravočasno odkrivanje razvojnih teženj organizacije, do katerih pridemo s pomočjo povezanega znanja med zaposlenimi in s sistemi notranjega in zunanjega okolja organizacije. Tako je mogoče spoznavati lastni položaj in razvojne težnje. Z analizo kvalitativnih dejavnikov pridobimo vpogled v nefinančne kazalce uspešnosti, ki jih določimo in uporabimo za primerjanje podatkov, ugotavljanje odmikov, njihovih vzrokov in posledic. Primerjani so za nadziranje, vodenje in usmerjanje, s čimer v zaposlenih in v organizaciji nasploh, spodbujamo ustvarjalnost in nove zamisli. Analize nefinančnih kazalcev uspešnosti so lahko podlaga oblikovanju predlogov za izboljšave procesov in stanja v organizacijah. S kazalci si pomagamo zastavljati cilje in strategije organizacije, pomagajo tudi finančnim kazalnikom. Menimo, da jih je treba obravnavati kot kvalitativne dejavnike v okviru novih modelov merjenja uspešnosti, ki zajemajo »kvantitativno-kvalitativni« vidik merjenja dejavnikov, s tem pa bolj popolno obravnavo organizacije.

UDK 331.5+005.336.1

KEY WORDS: employees, performance, factors, non-financial indicators

ABSTRACT - In today's rapidly changing global environment, the analyses with non-financial indicators as well as evaluations of further development trends have gained on their importance. This means an early and timely detection of development trends in the organisation by using related knowledge of employees and the systems of internal - external organisational environment. Thus, it is possible to know the organisation's situation and development trends. With the analysis of qualitative factors we gain an insight into the non-financial performance indicators which we determine and use to compare data, identify deviations, their causes and consequences. They are suitable for monitoring, managing and routing, with which we enhance creativity and new ideas in employees and the organisation in general. The analysis of non-financial performance indicators can become the basis for formulating proposals for improvement of processes and state of organisations. The indicators help us to set goals and strategies of the organisation, supporting financial indicators as well. We believe that they should be regarded as qualitative factors in the context of new models of performance measurement, which include quantitative-qualitative aspects of factors measurement, and therefore a better treatment of an organisation.

1 Uvod

V današnjem, vse bolj digitalno-globalnem povezanem delu, nastajajo vprašanja kako prepoznati bolj in manj uspešne zaposlene, na kar ni jasno definiranega odgovora, ker se v različna podjetja vključujejo v delo veliko različnih vrst del in nalog. Vsak zaposleni na svoj način glede na dela in naloge, ki so mu zaupane, deluje in izvaja aktivnosti. Prihaja v stik s kupci, dobavitelji, partnerji, ostalimi zaposlenimi, delničarji, politiki, novinarji, izdeluje proizvode in/ali storitve. Pri tem poskuša podjetje zavestno vplivati na uspešnost zaposlenih. Po Carnegieju (2013) s tem svojo storilnost in storilnost sodelavcev izboljšujemo sistematično, kot pristop, usmerjen k

rezultatom. V ta namen oblikujemo opis pričakovanih rezultatov na delovnem mestu ob dobro opravljenem delu. Kar se vključuje tudi v predlog direktive EU Parlamenta in Sveta o spremembi Sveta (EU, 2013) glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti zato, da se okrepi preglednost in podjetjem pomaga bolje upravljati nefinančna tveganja ter jim tako omogoči, da izboljšajo svojo nefinančno uspešnost.

Namen prispevka je raziskati kateri dejavniki vplivajo na uspešnost zaposlenih in jih je treba obravnavati ter prikazati kot nefinančne kazalce, da pridemo v podjetju do pričakovanih rezultatov. Predpostavka raziskovalnega vprašanja je, da »Svojo storilnost in storilnost sodelavcev lahko izboljšujemo sistematično, kot pristop, usmerjen k rezultatom z dejavniki uspešnosti«.

Problem raziskave je vezan na lastno raziskavo o doseganju pričakovanih rezultatov zaposlenih v podjetju, kjer so me zanimali nefinančni kazalci uspešnosti, ki zaposlenim ohranjajo najvišjo mogočo storilnost in predanost delu. Analiza temelji na preučevanju dejavnikov uspešnosti. Na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize ter analize dejavnikov, ki so potrebni za oceno relativnega pomena posameznih ključnih elementov, kakor tudi za ugotavljanje trendov, v smislu izboljšanja, jih predstavimo in opišemo.

2 Dejavniki uspešnosti zaposlenih kot potreba za ugotavljanje razvojnih teženj

V prizadevanju za doseg delovnih ciljev, uresničitev vizije in poslanstva prevladuje v podjetjih težnja po uspehu. Kadar podjetje dolgoročno dosega željene rezultate poslovanja, govorimo o njeni uspešnosti. Podjetja prikazujejo svoj uspeh ali neuspeh s finančnimi kazalci in kazalniki, ki so prvotno povezani s cilji podjetja, z vizijo in s strategijo. Različne kazalnike rezultatov podjetja določijo same, prva med njimi sta ROE in ROA, učinkovitost pa je razmerje med outputom in inputom. Na tej osnovi podjetje določi ključne dejavnike uspešnosti in spremlja ter analizira učinkovitost delovanja. Z analiziranjem uspešnosti podjetje spozna, kaj vpliva na ugotovljeni primerjalni poslovni izid.

Novejše vrste analiziranj se ne omejujejo le na izračune in primerjavo s finančnimi kazalci in kazalniki, temveč analitiki vključujejo tak sistem povezanih kazalcev in kazalnikov, ki zmanjšuje pomen denarnih izkazov. Posvečajo se sistemom zgošnjega, pravočasnega odkrivanja dejavnikov, ki vplivajo na priložnosti in nevarnosti podjetja. Težnja k usklajenosti med cilji podjetja in zaposlenimi vodi k usmerjanju zaposlenih in jih zato obravnavamo kot ključne vire za doseganje uspešnosti. Zaposlene seznanimo s pričakovanji podjetja, glede na njihove rezultate jih ovrednotimo in temu primerno nagradimo.

Tabela 1: Krovni dejavniki in grajenje odnosov

Vidik	Kvalitativni vidik - za spodbujanje, usmerjanje, omogočanje, vključevanje zaposlenih, ...		Kvantitativni vidik - opis pričakovanih rezultatov ob dobro opravljenem delu	
Dejavniki/realizacija	V organizaciji se:	Dejavniki	Organizacija:	Elementi za doseganje ciljev = realizacija
Poznavanje ciljev, vizije in poslanstva organizacije	Prenaša	vizijo do vseh zaposlenih	Ima napisano	vizijo in poslanstvo organizacije
	Vključuje	zaposlene v oblikovanje ciljev, ki so skladni s cilji organizacije	Ima napisane	cilje posameznikov, ki se vključujejo v skupne cilje. So jasno predvidene obveznosti in odgovornosti posameznikov.
		v strategijo	Ima napisan	način, dejavnost in sredstva za izvedbo dosega zastavljenega cilja.
	Spodbuja	učinkovito vodenje in upravljanje usmerjeno k ljudem	Ocenjuje	odnose (najvišjega) vodstva z déležniki
		ustvarjanje notranje kulture in klime	Meri	organizacijsko kulturo
	Seznanja in medsebojno usklajuje	spoštovanju vrednot zaposlenih, norm, prepričan, stališč	Ima napisane vrednotna merila	vrednote, pravilnike o primernem obnašanju
		z delovnimi vlogami zaposlenih	Ima napisane	opis del in nalog, določene vloge zaposlenih, evidence na področju dela
Sporazumevanje in sodelovanje		organizacijsko strukturo z opredeljenimi vsemi njenimi tvorci	Ima napisano	SOP-e - standardni operativni postopki in določila kateri posamezniki sodelujejo pri procesu odločanja ter v kolikšni meri bo delovanje organizacije odražalo njihove poglede.
	Nudi	možnosti za dostop do kakovostnih informacij	Ocenjuje	izboljšave procesov pridobivanja kakovostnih informacij
	Spodbuja k/h	pošiljanju povratnih informacij	Meri	povratne informacije
		pozitivnemu sodelovanju med vami in (ostalimi) zaposlenimi	Ima napisane	spodbude k sodelovanju z ostalimi zaposlenimi v zvezi z opravljanjem dela
		komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom (oz. nadrejenimi)	Ocenjuje	odnose med zaposlenimi in vodstvom (oz. nadrejenimi)
		uporabi sodobnih elektronskih komunikacijskih virov	Meri	uporabo sodobnih elektronskih komunikacijskih virov
	Omogoča	sistem obvladovanja informacij	Spremlja in ocenjuje	sisteme informacij
	Vključuje in razporeja	zaposlene v timsko obliko dela	Meri	moči med člani tima vertikalno, horizontalno, timsko produktivnost
vloge v timu		Meri	mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja vključenih zaposlenih v timskih oblikah dela glede na njihove vloge	
Socialni dejavniki	Spodbuja	k usklajevanju družinskega življenja z delom v organizaciji	Meri	postavljene politike v organizaciji v povezavi z družinskim življenjem produktivnost zaposlenih, ki jo dosegamo s spodbujanjem uskladitve med DŽ in delom v organizaciji
	Išče	Načinov za združevanje delavcev in delodajalcev, ki omogočajo delavcem ščititi interese dobrih odnosov na socialno ekonomskem področju	Meri	pogoje, ki ustrezajo potrebam organizacije in zaposlenih delavcev.
	Usmerja in razvija	delavce v okviru smernic EU za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, zdravje in varnost na delovnem mestu ter socialno varstvo	Meri	izobraževanja, usposabljanja, ..., iz varstva pri delu, izboljšanja delovnih razmer
	Enakovredna obravnava	deležnikov organizacije med menedžmentom na eni in zaposlenimi ter sindikatov na drugi strani	Gojimo Ima napisane	socialni dialogi med delodajalcem in sindikati pravila vedenja v organizaciji

Vir: Lastna izdelava.

Dejavniki vezani na poznavanje vizije, poslanstva in strategije ter poznavanja ciljev in strukture podjetja (slika 1) kažejo, da prenos vizije do vseh zaposlenih vodi zaposlene v usklajeno usmerjenje njihove energije k istim skupnim ciljem, k sinergiji, ki zvišuje kakovost, uspešnost in učinkovitost podjetja.

Vključevanje zaposlenih v oblikovanje ciljev podjetja spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na napore. Učinkovito vodenje in upravljanje usmerjeno k ljudem oblikuje vedenje posameznikov in skupin v podjetjih pri doseganju primernih rezultatov. Glede organizacijske strukture se zaposlenim dodeli različne vloge, kar vpliva na njihove funkcije in odgovornosti.

Pri oblikovanju kariere so spoštovanje vrednot zaposlenih, njihovih prepričanj in stališč, pomembni dejavniki, ki zahtevajo polno odgovornost človeka za oblikovanje življenjske poti pri ustvarjanju dela. Ustvarjanje pozitivne notranje kulture in klime vpliva na ohranjanje zaposlenih, motivacijo, na zadovoljstvo. Dejavniki komunikacija med zaposlenimi in vodstvom zaposlenim, s pomočjo menedžmenta, omogoča orientacijo v podjetju, pomaga pri reševanju problemov, je podlaga za uspešno izvedbo dela. Pozitivno sodelovanje med zaposlenimi in ostalimi déležniki povezuje v in med podjetji. Z uporabo sodobnih elektronskih komunikacijskih virov zaposleni hitreje navežejo stik z déležniki, ki podjetju omogočijo ustvariti edinstveno in izredno prepoznavno blagovno znamko z veliko zvestobo kupcev.

Družinsko življenje se bolj prilagaja zaposlitvenim zahtevam kot pa, da bi se podjetja prilagajala družinskemu življenju. Razna združenja delavcev in delodajalcev, omogočajo delavcem ščititi interese dobrih odnosov na socialno ekonomskem področju. Politično-pravni dejavniki in ukrepi države lahko z zakoni, predpisi, uredbami, carino in nacionalno banko igra ključno vlogo v poslovnem okolju podjetja. EU - Evropska unija nudi delavcem, zaposlenim na njenem območju, izboljšanje življenjskih, delovnih razmer, zdravje in varnost na delovnem mestu ter socialno varstvo. Vlade in socialni partnerji bodo morali sprejeti pomembne odločitve v procesu modernizacije in strukturnih sprememb.

Dejavniki vezani na osebne lastnosti in strokovni razvoj ter pripadnost podjetju (slika 2) nam podajo ugotovitev o enem ključnih dejavnikov in največji jedrni zmožnosti podjetja – t.j. znanje, ki ga je zaradi svoje narave »neotipljivosti« najtežje kopirati. Podjetje, ki vključuje znanje zaposlenih v strateška dela in naloge - gradi na zavezi med poslovno strategijo in strateškimi načrti, kar povečuje možnosti, da bodo podjetja hitrejša, konkurenčnejša, uspešnejša.

Z nenehnim učenjem zaposleni bolje sledijo vsakodnevni izzivom za opravljanju dela. S povečanjem obsega znanja in izkušenj ter prenašanjem znanja med zaposlenimi se povečuje pomen zaposlenih v podjetju, ob enem pa se tudi poveča njihov razvoj.

Vseživljenjsko/nenehno učenje zaposlenih za sledenje vsakodnevni izzivom prispeva k razvoju osebnih potencialov, splošni kulturni razgledanosti. Lažje prilaganje delovnemu okolju na osnovi procesa učenja povzroča drugačno gledanje na

izzive s »širino znanja«. Usposabljanje zaposlenih za opravljanje konkretnega dela vpliva na razvoj, ohranjanje in rast zaposlenih. Dodatno izobraževanje zaposlenih za lažje opravljanje del in nalog je ključ za hitrejšo gospodarsko rast in trajnostni razvoj družbe. Poleg formalnega izobraževanja pridobivamo, zaradi lažjega opravljanja del in nalog, še znanja iz drugih oblik - izobraževanja, usposabljanja, mentorstva, inštruiranja, tečaji, seminarji.

Ustrezni pogoji za delo so skupek dejavnikov, s katerimi podjetje nudi zaposlenim čim boljše uporabo zmožnosti zaposlenih. Vključevanje zaposlenih v delo izvajamo do vseh enako, glede na sposobnosti in zmožnosti ter potrebe podjetja. Ko zaposlene spodbujamo k sodelovanju pri odločanju v povezavi z delom le-ti začutijo, kako pomembni so za podjetje in postanejo še bolj predani, dela se lotijo z zanosom.

Z opolnomočenjem zaposleni, poleg odločanja o konkretnem delu, dajejo predloge in ideje, ki niso konkretno povezane z njihovim delom – o zadevi odločajo višji nivoji. Da ima podjetje dovolj zadostnih sredstev za nabavo virov ni samoumevno, za-to v podjetju zelo precizno skrbijo. Enako je s porabo virov. Skrb za varnost in zdravje pri delu vpliva na posameznikovo in poslovno uspešnost. Podpora s sodobno tehnologijo najmočneje vpliva na uspešnost zaposlenih.

Zagotavljanje primerne delovnega okolja zagotavlja kakovost opravljenega dela in raven produktivnosti zaposlenega. Z integracijo poslovnih procesov vplivamo na učinkovitost poslovanja, zagotovimo nadzor nad vsemi podatkovnimi in storitvenimi viri. Podpora za raziskave/razvoj, inovativnost/kreativnost so v podjetju še kako pomembni, saj več kot imajo ljudje idej, toliko večji potencial imajo podjetja, da ustvarijo produkte in večje prihodke.

Tabela 2: Dejavniki vezani na osebne lastnosti, strokovni razvoj in pripadnost podjetju

Vidik	Kvalitativni vidik - za spodbujanje, usmerjanje, omogočanje, vključevanje zaposlenih, ...		Kvantitativni vidik - opis pričakovanih rezultatov ob dobro opravljenem delu	
Dejavniki/realizacija	V organizaciji se:	Dejavniki	Organizacija:	Elementi za doseganje ciljev = realizacija
Osebnostne lastnosti, strokovni razvoj zaposlenih in pripadnost	Obravnava	zaposlenih kot vir moči	Ocenjuje	sposobnost unovčevanja kariernega kapitala svojih zaposlenih
	Zaposluje	kader z izjemnimi možnostmi	Ima predpisane	pogoje, ki ustrezajo potrebam organizacije, s temeljnim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami, ki bi znali opravljati delo in se seznanjali s problematiko povezano z delom.
	Išče	načine za motivacijo zaposlenih	Meri	produktivnost zaposlenih, ki jo dosegamo z upoštevanjem posameznikovih spretnosti in potencialov - skozi motivacijo zaposlenih
	Izpolnjuje	z zakonom in drugimi predpisi določene pogoje za delovno mesto od izobrazbe, stroke, izkušenj delavca, itd.	Nudi	zaposlenim čim boljše uporabo njihovih zmožnosti
	Obravnava	(p)osebne lastnosti zaposlenih (potenciale) in usmerja v strokovni razvoj	Ima napisane	za posamezna delovna mesta značajske lastnosti, sposobnosti, zaželen temperament.
		karierni razvoj posameznika kot prednostno nalogo in ne kot omejitev/ovira	Ima napisane	potrebe in interese organizacije, ki nudi možnost razvoja kariere glede na: profesionalno, strokovno kariero, kariero napredovanja po hierarhiji, podjetniško kariero
	Opolnomoča	k krepitvi vlog zaposlenih v organizaciji in k sodelovanju	Ima speljan proces nudenja	znanja, informacij in veščin, ki zaposlenim omogoča, da sami sprejemajo avtonomne odločitve in zanje tudi odgovarjajo
	Spodbuja k/h	sodelovanju pri odločanju v povezavi z delom	Nudi	soudeležbo pri odločanju v povezavi z delom
		zaposlene, da se vključujejo v delo	Obravnava	vsako delo, kot pomembno in s tem pomemben prispevek posameznika k skupnim ciljem
		napredovanju	Ima napisan	pravilnik o napredovanju delavcev
		učenju novih spretnosti	Meri	novitete, ki se navezujejo na delovno mesto zaposlenih
		raziskovanju in razvoju	Podpira	raziskave in razvoj
		učinkoviti (po)rabi virov, sredstev	Zagotavlja	Zadostna sredstva za nabavo in porabo virov
		kreativni in ustvarjalni uporabi potenciala posameznika, k razcvetu znanja z visoko dodano vrednostjo (tehnološka znanja, poslovna inteligenca ter ostala napredna znanja)	Spreminjajo	Obstoječa delovna mesta v sodobna delovna mesta
		sodelavce k skrbi za varnost in zdravje pri delu	Podpirajo,	program varstva in zdravja pri delu
		zagotavljanju primerne, zdravega delovnega okolja	Zagotavlja	primerno, pozitivno in zdravo delovno okolje
		učenju in uporabi sodobne tehnologije	Nudi	sodobno tehnologijo, nudijo podporo pri uporabi
	Prepoznavna	procesne v organizaciji	Ima opredeljene, določene	parametre za procese: napisane v obliki posameznih kontekstov, obrazcev, ...
	Skrbi	da se postopki, procesi ves čas upoštevajo pri delu	Integrira	enote, dele v večjo celoto, sistem
	Vzdržuje	Ravnovesje med zaposlenim in delovnimi postopki	Omogoča, nudi	podporo za povezovanje procesov

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 3: Dejavniki, vezani na kakovost in nagrajevanje

Vidik	Kvalitativni vidik - za spodbujanje, usmerjanje, omogočanje, vključevanje zaposlenih, ...		Kvantitativni vidik - opis pričakovanih rezultatov ob dobro opravljenem delu		
Dejavniki/ realizacija	V organizaciji se:	Dejavniki	Organizacija:	Elementi za doseganje ciljev = realizacija	
Spremljanje, merjenje, vrednotenje in diagnosticiranje kakovosti dela zaposlenih	Seznanja	s pravili o uporabi delovnega časa	Meri	prisotnost zaposlenega na delovnem mestu	
	Razpoznavna	zmanjšujejo stopnje napak zaposlenih na podlagi diagnosticiranja kritičnih stanj	Ima pripomočke	za zmanjšanje stopenj napak	
	Spodbuja k/h	vrednotenju kakovosti dela		Spremljamo Meri	kakovost opravljenega dela zaposlenih učinkovitost zaposlenih
		nenehni kontroli in nadzoru pri izvajanju dela zaposlenih		Ima oblikovan Ugotavljajo se	učinkovit sistem za izboljševanje uspešnosti zaposlenih pravilnosti izvajanja dela in kakovost opravljenega dela ter dejansko stanje opravljenega dela z vsemi aktivnostmi zaposlenih.
		odzivom zaposlenih, povratnim informacijam		Ocenjujemo in spremljamo	uspešnost zaposlenih v organizacijah že na podlagi njihovih tekočih odzivov povratnih informacij
		dobremu, učinkovitemu in uspešnemu opravljanju dela		Ocenjujemo	opravljeno delo in rezultate zaposlenih
		razpravam in ocenam		Gradimo kulturo	razpravljanja o ocenjevanju in izboljšanju dela zaposlenih
		(samo)kontroli in nadzoru kakovosti dela		Meri	kakovostno trošenje delovne sile v delovnem procesu
nenehni kulturi celovitega upravljanja kakovosti		Podpiramo	kulturo celovitega upravljanja kakovosti		
Materialne in nematerialne nagrade	Spodbuja k/h	večji delovni uspešnosti	Meri in nagradujemo	dodatno delovno uspešnost	
		hitrejšemu dosegaj ciljev zaposlenih	Ima določene Meri Ceni in spoštuje	skupne in vmesne cilje, termine za doseganje ciljev doseganje ciljev zaposlenih dosežene izredne cilje zaposlenih	
		večji produktivnosti in kakovosti preko motivacijskih vzvodov	Ima raziskano	kaj motivira posameznike? motivacijske vzvode, ki vodijo k večji produktivnosti in kakovosti	
		zagotavljanju večje uspešnosti zaposlenih	Podpira Meri	politiko zagotavljanja večje uspešnosti uspešnost zaposlenih	
		presojanju uspešnosti in obremenjenosti ter k argumentiranju ocene delovne uspešnosti	Gradi kulturo Beleži Menedžment	pohval, nedenarnih nagrad posebna opažanja zaposlenih kritične pripombe in podaja pohvale zaposlenim ob pravem času	
		novim predlogom in izboljšavam ter inovativnosti in	Gradi kulturo Podeljuje	inovativnosti in izboljšav nagrade za inovativnost in nagrade za nove predloge in izboljšave	
	posebnim uspehom zaposlenih in razvijanju znanosti	Poročamo v časopisih, revijah	o uspehih zaposlenih in o svoji razvitosti znanosti		
Omogoča	dodatno nagrajevanje glede na uspešnosti zaposlenih	Ima napisan Meri	pravilnik o dodatnem nagrajevanju stroške dodatnega nagrajevanja glede na uspešnosti zaposlenih		

Vir: Lastna izdelava.

Pri dejavniki kakovosti in nagrajevanja (slika 3) ugotovimo, da podjetja skrbno gradijo politiko zagotavljanja večje uspešnosti svojih zaposlenih. Kar dosegajo tudi z iskanjem, privabljanjem in uvajanjem najboljšega kadra.

V skrbi menedžmenta, da zaposleni ne stagnirajo nudijo pomoč pri njihovi rasti in z dodatnim nagrajevanjem dosegajo njihovo izboljšanje.

Oblikovanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti in kakovosti je ena od ključnih nalog menedžmenta, prav tako nenehno spremljanje dela in k temu lahko dodamo še sprotne kontrole ter nadzor, ki morata biti skladna z načrti podjetja in doseganjem zastavljenih ciljev.

Samoocena je pomembna zaradi odgovornosti za delo in prispeva k uresničevanju poslanstva podjetja, samokontrola pa omogoča zaposlenim razvoj, nadzor izvajanja nalog ter redno preverjanje poteka dela. Z izpolnjevanjem nalog se poveča učinkovitost zaposlenih. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih na podlagi tekočih odzivov povratnih informacij prispeva k kontroli dela, rezultatov.

Merjenje kakovostnega trošenja delovne sile v delovnem procesu je v interesu vseh deležnikov, ker omogoča upravljanje dejavnosti in vodi k odločitvam. Z merjenjem izobrazbene strukture zaposlenih v podjetjih ugotavljamo njihove zmožnosti za potrebe dela. Merjenje dolžine trajanja prisotnosti zaposlenega v delovnem procesu je nujno iz razlogov upoštevanja in spoštovanja delovnega časa.

Delovne ure so podlaga za izračun plače posamezniku. Zmanjševanje stopenj napak zaposlenih na podlagi diagnosticiranja kritičnih stanj - vpliva na zadovoljstvo strank, kupcev ter ostalih deležnikov. Enako deluje tudi razpravljanje o ocenjevanju in izboljšanju dela zaposlenih, ki po navadi povzroča realizacijo v majhnih ter hitrih in direktnih izboljšavah.

Prav tako je treba spremljati kakovost opravljenega dela zaposlenih, kakovostno izdelani izdelki/storitve so za podjetje strateškega pomena, ki prinašajo dobiček. Neprestano spodbujanje in podpiranje kulture celovitega upravljanja kakovosti je postalo v podjetju ključni dejavnik dobrega upravljanja, pri katerem je človeški dejavnik najbolj pomembna dimenzija, ki najbolj prispeva k izboljšanju kakovosti in produktivnosti.

3 Sklep

Za določitev nefinančnih kazalcev uspešnosti smo oblikovali opis pričakovanih rezultatov na delovnem mestu ob dobro opravljenem delu. Vodjem in zaposlenim omogoča, da zgradijo most med vizijo podjetja, njenim poslanstvom in vrednotami ter med izmerljivimi delovnimi cilji posameznikov.

Tako se zaposleni v podjetju osredotočijo na vsakodnevno izpopolnjevanje vizije, poslanstva, vrednot, delovnih ciljev. Vodje določijo ključna področja rezultatov in ustrezne standarde storilnosti na delovnem mestu, ki jih, zaradi dobrega razumevanja jasno predstavijo zaposlenim.

Prikaže se jih kot težnje po novih izzivih in težnje po delu - vedno izpostavimo delo; do razmerja rokov, kakovosti, ... tako bodo zaposleni vedeli ali so delali pravočasno, pravilno, brez napak. Sistem omogoča merjenje in spremljanje njihovega dela, vzporedno s tradicionalnimi sistemi meritev. Razvojne težnje služijo kot pripomoček za oblikovanje in merjenje ciljev ter jasno razporeditev nalog in odgovornosti.

LITERATURA

1. Evropska komisija. (2013). Predlog DIREKTIVA EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA o spremembi direktiv Sveta 78/660/EGS in 83/349/EGS glede razkritja nefinančnih informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin. Strasbourg: Evropski parlament.
2. Carnegie, D. (2013). Become an effective leader. Postanite uspešen vodja. Tržič: Učila.

Zadovoljstvo z delom v zdravstvu: menedžment v domovih za starejše

UDK 364-54-053.9

KLJUČNE BESEDE: zadovoljstvo zaposlenih, menedžment v zdravstvu, delovna mesta, domovi za starejše

POVZETEK - Posledice zadovoljstva z delom se odražajo na delovnem področju posameznika, kar je zlasti pomembno v domovih starejših občanov, kjer je objekt dela ostareli pacient. Namen raziskave je bil ugotoviti stališča vodilnih zdravstvenih delavcev v domovih starejših občanov glede zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, s sodelavci in z delovno klimo. Kvantitativna anketna raziskava je bila izvedena na vzorcu 60 vodij zdravstvene nege v domovih za starejše. Podatki so bili zbrani s strukturiranim spletnim vprašalnikom. Vodje menijo, da imajo pri svojem delu podporo sodelavcev, ki jim tudi sami radi pomagajo. Visoko strinjanje so izrazili z oceno zahtevnosti, pomembnosti in koristnosti svojega dela. Opozarjajo na premajhno število zaposlenih, da bi lahko izboljšali kakovost. Zaposlitev na delovnem mestu vodje je v korelaciji z mnenjem o možnostih vpliva na organizacijo lastnega dela ter negativno povezana z doživljanjem pritiskov s strani nadrejenih. Zadovoljstvo menedžmenta v domovih za starejše lahko izboljšamo s povečanjem števila zaposlenih izvajalcev zdravstvene nege ter z večjo vključenostjo v organizacijo lastnega dela.

UDC 364-54-053.9

KEY WORDS: employee satisfaction, management in health care, workplaces, nursing homes

ABSTRACT - The consequences of job satisfaction are reflected in the quality of work of every employee. This is particularly important in nursing homes for older people, where the main subject is older patient. The purpose of our study was to define the attitudes of the care management personnel in nursing homes regarding satisfaction with their work, co-workers, and working atmosphere. The survey was carried out on the sample of 60 respondents, managers of nursing care in nursing homes. The data were collected with the structured online questionnaire. The nursing management personnel believe to have support of their co-workers, to whom they also like to help. The respondents expressed a high level of agreement with the assessment of complexity, importance, and usefulness of their work. They pointed out that the lack of employees is an obstacle for the quality of older people care. The higher management position is significantly correlated with the attitudes of possible impact on their own work organisation, and negatively connected with the perception of pressure from their superiors. Job satisfaction of nursing management personnel in homes for older people could be improved with an increased number of nursing care professionals and their stronger involvement in organisation of their own duties.

1 Uvod

Zadovoljstvo z delom je več dimenzionalni koncept, ki vključuje sposobnosti posameznika ter njegova stališča, prepričanja in vrednostni sistem (Ravari et al., 2012). Zadovoljstvo z delom v zdravstvu je tako kot v drugih sektorjih odvisno od mnogih dejavnikov, med drugim od dela, plače, možnosti napredovanja, priznanja, delovnih pogojev, osebnosti, vodij, delavcev, podrejenih, podjetja in vodstva (Sellgren et al., 2008; Prosen, 2010). Posledice zadovoljstva z delom se odražajo na delovnem področju posameznika, kar je zlasti pomembno v domovih starejših občanov, kjer je subjekt dela ostareli oskrbovanec.

Dosedanje študije kažejo, da so pomembni dejavniki zadovoljstva z delom pri medicinskih sestrah kohezija in sodelovanje v zdravstvenem timu, komunikacija z zdravnikom, medosebni odnosi, avtonomija ter obvladovanje stresa (Prosen, 2010; Saber, 2014). Castaneda in Scanlan (2014) sta v svojem pregledu literature izpostavila avtonomijo, medosebne odnose in nego pacienta. Liu s sodelavci (2016) pa navaja kot ključne naslednje dejavnike zadovoljstva z delom pri medicinskih sestrah: a) izpolnitev želenih potreb znotraj delovnega okolja, b) sreča ali zadovoljujoči čustveni odzivi glede na delovne pogoje in c) vrednotenje delovnega mesta.

Med ključnimi dejavniki za razvoj občutka zadovoljstva na delovnem mestu so tudi odločitve vodstva in delovna klima. Za ustvarjanje kreativne delovne klime je pomemben vodja, ki mu je mar za ljudi, upošteva produktivnost, zna obvladati spremembe ter spodbuja iniciative podrejenih (Sellgren et al., 2008). Vodilni v zdravstveni negi v domovih starejših občanov vplivajo na delovanje in zadovoljstvo svojih podrejenih medicinskih sester ter s tem posredno tudi na zadovoljstvo oskrbovancev. Zadovoljstvo pri delu je namreč neposredno povezano z uspešnostjo dela (Ravari et al., 2012). Zadovoljstvo z delom pa pomembno prispeva tudi k temu, da vodilni v zdravstveni negi, ki že imajo veliko izkušenj, ki so pomembne za dobro vodenje domov starejših občanov, ostanejo na vodilnem delovnem mestu (Williamson, 2015).

Delo v domovih za starejše je za medicinske sestre čustveno in fizično zelo naporno. Raziskava, opravljena med diplomiranimi medicinskimi sestrami v sedmih domovih starejših v Kanadi, je pokazala več ključnih dejavnikov, ki pomembno prispevajo k odločitvi medicinskih sester, da ostanejo zaposlene v domu (McGilton et al., 2014). Dejavniki, ki vplivajo na odhod, so premalo financiran sistem, ki prispeva k pomanjkanju sredstev in osebja, pomanjkanje podpornega vodenja in omejujoči predpisi, ki vplivajo na vlogo in strokovne odločitve medicinskih sester. Dejavniki, ki spodbujajo medicinske sestre, da ostanejo zaposlene v domovih starejših občanov, pa so za njih pomembni odnosi z oskrbovanci in osebjem ter priložnosti za učenje in poklicni razvoj. Medicinske sestre pri odločanju o nadaljevanju dela v domovih starejših občanov upoštevajo tudi osebne in življenjske okoliščine (npr. zakonski stan, delovna doba).

Izhajajoč iz predstavljenih ugotovitev dosedanjih raziskav je bil namen naše raziskave ugotoviti stališča vodilnih v zdravstveni negi v domovih starejših občanov glede zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, s sodelavci in delovno klimo. Zanimale so nas tudi statistično značilne povezave med obdobjem zaposlitve, delovnim mestom in zadovoljstvom vodstvenih delavcev v zdravstveni negi v domovih starejših občanov.

2 Metodologija

2.1 Opis vzorca

Empirična kvantitativna anketna raziskava je bila izvedena na celotni populaciji 86 vodij zdravstvene nege v domovih starejših občanov. V raziskavi je dejansko sodelo-

valo 60 vodij (69,77 % realizacije vzorca). Glede na demografsko strukturo so vzorec anketiranih predstavljale predvsem ženske (95 %), stare od 41 do 60 let (83,3 %) in z najmanj visokošolsko strokovno izobrazbo (95 %). V domu starejših občanov so bile zaposlene povprečno 14,40 let ($\pm 9,402$ let), in sicer na delovnem mestu namestnika direktorja za področje zdravstvene nege (63,3 %), vodja službe zdravstvene nege in oskrbe (31,7 %) ter glavna medicinska sestra (5 %).

2.2 Opis merskega instrumenta

Podatki so bili zbrani s strukturiranim vprašalnikom, ki je bil sestavljen iz treh vsebinskih sklopov: zadovoljstvo z delom (9 trditev), zadovoljstvo s sodelavci (7 trditev) in zadovoljstvo z delovno klimo (8 trditev). Vsako trditev so anketiranci ocenjevali s 4-stopnjsko ocenjevalno lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila se ne strinjam, vrednost 2 - se malo strinjam, vrednost 3 - se strinjam in vrednost 4 - se zelo strinjam.

Za vsak posamezni sklop smo izračunali tudi zanesljivost merjenja z mero ugotavljanja notranje konsistentnosti podatkov oz. Cronbach koeficientom alfa, pri čemer je izračun zanesljivosti za celoten merski instrument znašal 0,857 in predstavlja ustrezno zanesljivost zbranih podatkov za izpeljavo ugotovitev raziskave. Cronbach alfa za posamezne tematske sklope pa je znašal: 0,688 (zadovoljstvo z delom), 0,891 (zadovoljstvo s sodelavci) in 0,422 (zadovoljstvo z delovno klimo).

2.3 Opis postopka zbiranja podatkov

Raziskava je bila izvedena v okviru internega projekta na Fakulteti za zdravstvene vede Novo mesto z naslovom »Pojav izgorelosti – v managementu socialno-varstvenih zavodov«. Nosilka projekta je bila mag. Ljiljana Leskovic, viš. pred.

Anketiranje vodstvenih delavcev v zdravstveni negi v domovih starejših občanov je potekalo preko spletnega anketiranja 1KA v letu 2015. Zbiranje podatkov je bilo izvedeno v skladu z Helsinško-Tokijsko deklaracijo o raziskavah na ljudeh. Sodelovanje udeležencev je bilo anonimno in prostovoljno, z možnostjo prekinitve sodelovanja brez posledic kadarkoli med potekom izvedbe raziskave.

2.4 Opis analize podatkov

Zbrani podatki so bili analizirani z opisno statistiko, pri kateri so bile za vsako posamezno merjeno trditev izračunane povprečne vrednosti in standardni odkloni ter minimalne in maksimalne vrednosti. Demografske značilnosti vzorca so bile pregledane s frekvenčno in odstotkovno analizo. Statistično značilne povezave med obdobjem zaposlitve, delovnim mestom in zadovoljstvom vodstvenih delavcev v domovih starejših občanov pa smo ugotavljali z bivariatno analizo, in sicer s Pearsonovim korelacijskim koeficientom in Spearmanovim koeficientom ranga korelacije. Za statistično značilne smo upoštevali vrednosti $p \leq 0,050$. Vse analize podatkov so potekale v statističnem programu SPSS 19.0.

3 Rezultati

V nadaljevanju so podani rezultati zadovoljstva vodilnih v zdravstveni negi v domovih starejših občanov.

Tabela 1: Zadovoljstvo vodilnih v zdravstveni negi v domovih starejših občanov z delom, ki ga opravljajo, s sodelavci in delovno klimo

<i>Zadovoljstvo z delom</i>	<i>PV</i>	<i>SO</i>
Moje delo je koristno.	3,54	0,50
Moje delo je pomembno.	3,65	0,48
Moje delo je zahtevno.	3,73	0,56
Moje delo ni prenaporno.	1,92	0,90
Pri delu sem samostojen / samostojna.	3,37	0,53
Natančno poznam svoja pooblastila in odgovornost.	3,33	0,73
Svoje delo opravljam z veseljem	3,50	0,58
Vedno sem pripravljen(a) na dodaten napor.	3,31	0,54
Z delom uresničujem svoje sposobnosti in znanje.	3,37	0,53
<i>Zadovoljstvo s sodelavci</i>		
S sodelavci se dobro razumem.	3,32	0,47
Moji sodelavci delajo dobro	3,22	0,52
Pri delu dobro sodelujemo.	3,23	0,59
Medsebojne konflikte rešujemo sproti.	3,08	0,70
Večini sodelavcev zaupam.	3,12	0,69
Sodelavci mi radi pomagajo, če jih prosim.	3,43	0,56
Sodelavcem rad(a) pomagam	3,67	0,48
<i>Zadovoljstvo z delovno klimo</i>		
Imam dovolj časa za kakovostno izvedbo dela.	2,38	0,84
Na oddelku nas je zaposlenih dovolj.	1,87	0,84
Na organizacijo svojega dela lahko vplivam.	2,94	0,61
Pri organizaciji dela so pogoste spremembe, ki jih sprejemam z razumevanjem.	3,00	0,52
Vodstvo upošteva predloge za izboljšave, ki jih dajemo zaposleni.	3,02	0,67
S strani predpostavljenih so večji pritiski.	2,27	1,01
Splošno vzdušje v domu je dobro.	2,85	0,75
Dom ima ugled v okolju.	3,29	0,64

Legenda: PV – povprečna vrednost, SO – standardni odklon

Vodilni v domovih starejših občanov na področju zdravstvene nege so izrazili visoko strinjanje z oceno zahtevnosti (PV = 3,73), pomembnosti (PV = 3,65) in koristnosti (PV = 3,54) dela, ki ga opravljajo (tabela 1). Menijo, da svoje delo opravljajo tudi z veseljem (PV = 3,50). Nadalje vodje zdravstvene nege ocenjujejo, da imajo pri delu podporo svojih sodelavcev (PV = 3,43), ki jim tudi sami radi pomagajo pri njihovem delu (PV = 3,67). Opozarjajo pa na premajhno število zaposlenih v domovih starejših občanov (PV = 1,87), saj nimajo dovolj časa za kakovostno izvedbo dela (PV = 2,38). Nižje strinjanje so anketirani izrazili tudi s stališči da delajo v dobrem

delovnem vzdušju ($PV = 2,85$) in da lahko vplivajo na organizacijo svojega dela ($PV = 2,94$).

Mnenja anketiranih vodij v zdravstveni negi so si bila najbolj enotna pri ocenjevanju dobrega razumevanja s sodelavci ($SO = 0,47$), lastne pripravljenosti pomagati sodelavcem ($SO = 0,48$) ter pri vrednotenju pomembnosti dela, ki ga opravljajo ($SO = 0,48$). Najbolj pa so se razhajali v stališčih glede doživljanja pritiskov s strani svojih nadrejenih ($SO = 1,01$).

Tabela 2: Korelacije med zadovoljstvom vodstvenih delavcev v zdravstveni negi in njihovim delovnim mestom ter obdobjem zaposlitve v domovih starejših občanov

	Delovno mesto r_o (p)	Obdobje zaposlitve r_p (p)
Sodelavcem rad(a) pomagam	-0,118 (0,368)	-0,272 (0,037)
Na organizacijo svojega dela lahko vplivam.	0,406 (0,003)	0,123 (0,390)
S strani predpostavljenih so večji pritiski.	-0,274 (0,049)	0,005 (0,971)

Legenda: r_o – Spearmanov koeficient ranga korelacije, r_p – Pearsonova korelacija, p – statistična značilnost

Zaposlitev na višjem delovnem mestu vodje v domovih starejših občanov na področju zdravstvene nege je statistično značilno povezana z mnenjem o možnostih vpliva na organizacijo lastnega dela ($p = 0,003$) ter z manjšim doživljanjem pritiskov s strani nadrejenih ($p = 0,049$) (tabela 2). Z naraščanjem obdobja zaposlitve vodje pa statistično značilno upada njegova pripravljenost pomagati svojim sodelavcem pri delu ($p = 0,037$).

Statistično značilne povezanosti med delovnim mestom in obdobjem zaposlitve pa ni pokazala nobena izmed proučevanih komponent zadovoljstva vodstvenih delavcev v zdravstveni negi z lastnim delom, ki ga opravljajo v domovih starejših občanov.

4 Razprava

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih v zdravstveni negi v domovih starejših občanov je pokazala večje zadovoljstvo s sodelavci in lastnim delom, zlasti z vidika vrednotenja njegove zahtevnosti, pomembnosti in koristnosti, ter manjše zadovoljstvo z delovno klimo. Pomembnost vpliva občutka, da je posameznikovo delo koristno in cenjeno, na zadovoljstvo z delom so pokazale tudi druge raziskave (Liu et al., 2015).

Anketirani vodstveni delavci so opozorili na neustrezno število zaposlenih na oddelku v domovih, kar posledično vpliva na pomanjkanje časa za kakovostno izvedbo dela in slabše splošno delovno vzdušje. Preobremenjenost izvajalcev zdravstvene

nege v socialno varstvenih zavodih in s tem negativen vpliv na zadovoljstvo z delom, je izpostavila tudi raziskava Kastelec (2011).

Nadalje je raziskava pokazala, da vodilni v zdravstveni negi v domovih starejših občanov kljub vodstvenemu delovnemu mestu ocenjujejo, da imajo majhen vpliv na organizacijo lastnega dela. Slednje potrjuje tudi njihovo strinjanje o pogostih spremembah v instituciji, ki jih težje sprejmejo, ter občutek majhnega upoštevanju predlogov pri nadrejenih. Zaposlitev na višjem delovnem mestu pa je statistično značilno povezana z občutkom močnejšega vpliva na organizacijo lastnega dela in manjšega doživljanja pritiskov s strani nadrejenih. Raziskava opravljena na Švedskem med vodilnim menedžmentom v zdravstveni negi je pokazala podobne ugotovitve (Håkanson et al., 2014), saj so se vodilni opisali kot nemočne pri soočanju z zahtevami tako organizacije kot sodelavcev. Poudarili so tudi, imajo malo vpliva na kakovost izvajanja zdravstvene nege in uvajanja novih programov. Številne raziskave (Prosen, 2010; Castaneda in Scanlan, 2014) so pokazale, da je ravno avtonomija medicinskih sester eden izmed najpomembnejših indikatorjev zadovoljstva z delom.

Kakovost vodilnih medicinskih sester, tako vodij negovalnih timov, vodij zdravstvene nege in oskrbe kot namestnikov direktorjev za zdravstveno nego in oskrbo vpliva na zadovoljstvo vseh zaposlenih v zdravstveni negi v socialno varstvenih zavodih (Schwedimann et al., 2016) in s tem tudi na zadovoljstvo pacientov in na število ugodnih izidov zdravstvene nege (Prosen, 2010). Tako se tudi v Sloveniji kaže potreba po dodatnem izobraževanju vodstvenega kadra v socialno varstvenih domovih na področju menedžmenta, s katerimi bi lahko zmanjšali občutke nemoči in povečali avtonomijo lastnega dela. Podobne potrebe po dodatnem izobraževanju so izpostavili tudi Håkason s sodelavci (2014) in Schwendimann s sodelavci (2016).

Raziskava, ki smo jo izvedli, ima določene metodološke omejitve. Pri posploševanju dobljenih ugotovitev je zato treba imeti v uvidu, da gre za samo-ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih, ki vključuje tudi tveganje, da posamezniki ocenjujejo pričakovano in želeno stanje ali izražajo uveljavljeno splošno mnenje v instituciji in ne lastnih stališč. Slednje se odraža v manjši zanesljivosti merskega instrumenta v sklopu ocenjevanja zadovoljstva z delovno klimo. Trditve na področju delovne klime bi tako veljalo izboljšati v nadaljnjih raziskavah z vidika njihovega razumevanja med anketiranci ter povečanja veljavnosti in zanesljivosti merjenja. Kljub navedenemu pa je naša raziskava zajela zbiranje podatkov o zadovoljstvu z delom na celotni populaciji vodstvenih delavcev v zdravstveni negi v domovih starejših občanov v Sloveniji.

5 Sklep

Izvedena raziskava se je osredotočila na zadovoljstvo zaposlenih, ki vodijo procese zdravstvene obravnave starostnikov ter se pri svojem delu srečujejo z večjimi duševnimi in telesnimi obremenitvami kot so izguba življenja, paliativna oskrba in

obvladovanje kroničnih obolenj svojih oskrbovancev. Ugotovitve so pokazale, da lahko zadovoljstvo vodstvenih delavcev v domovih starejših občanov izboljšamo s povečanjem števila izvajalcev zdravstvene nege ter z njihovo večjo samostojnostjo pri organizaciji lastnega dela, zlasti pri zaposlenih na nižjih vodstvenih mestih v zdravstveni negi. Pomembne rezerve za izboljšave so kažejo zlasti na področju zadovoljstva z delovno klimo v domovih starejših občanov.

LITERATURA

1. Castaneda, G. A. in Scanlan, J. M. (2014). Job satisfaction in nursing: a concept analysis. *Nursing Forum*, 49, št. 2, str. 130–138.
2. Håkanson, C., Seiger Cronfalk, B., Henriksen, E., Norberg, A., Ternstedt, B. M. in Sandberg, J. (2014). First-line nursing home managers in Sweden and their views on leadership and palliative care. *The Open Nursing Journal*, 8, št. 1, str. 71–78.
3. Kastelic, M. (2011). Zadovoljstvo zaposlenih v socialno varstvenih kot dejavnik proti izgorevanju pri delu. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
4. Liu, Y., Aunguroch, Y. in Yunibhand, J. (2015). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63, št. 1, str. 84–91.
5. McGilton, K. S., Boscart, V. M., Brown, M. in Bowers, B. (2014). Making tradeoffs between the reasons to leave and reasons to stay employed in long-term care homes: Perspective of licensed nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 51, št. 6, str. 917–926.
6. Prosen, M. (2010). Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi: indikatorji zadovoljstva medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, št. 2, str. 71–80.
7. Ravari et al. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *JOHE*, 1, št. 2, str. 95–102.
8. Saber, D. (2014). Frontline registered nurse job satisfaction and predictors over three decades: A meta-analysis from 1980 to 2009. *Nursing Outlook*, 62, št. 6, str. 402–414.
9. Schwendimann, R., Dhaini, S., Ausserhofer, D., Engberg, S. in Zúñiga, F. (2016). Factors associated with high job satisfaction among care workers in Swiss nursing homes – a cross sectional survey study. *BMC Nursing*, 15, št. 37. Spletna stran: <http://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-016-0160-8> [Citirano 31. 5. 2017].
10. Sellgren, S. F., Ekvall, G. in Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16, št. 5, str. 578–587.
11. Williamson, C. R. (2015). The Relationship Between Stressors and Intend to Leave Nursing Homes Among Directors of Nursing. *Journal of social Change*, 7, št. 1, str. 83–93.

Makroekonomska neravnotežja in insolventnost v Sloveniji

UDK 330.368+347.427(497.4)

KLJUČNE BESEDE: globalizem, finančna kriza, makroekonomska neravnovesja, insolvenčni postopki

POVZETEK - Svetovna gospodarska in finančna kriza sta močno vplivali na delovanje držav. Življenje je postalo težje. Vsi statistični podatki kažejo slabe razmere na trgu in veliko podjetij je v težavah. Mnoga so svojo pot zaključila že v začetku krize, druga pa kasneje zaradi plačilne nediscipline ipd. Tudi Slovenija se še vedno sooča s čezmernimi makroekonomskimi neravnotežji, ki zahtevajo posebno spremljanje in nadaljnje odločnejše ukrepe svoje politike. Neravnotežja so se v zadnjem letu zmanjšala zaradi makroekonomskega prilagajanja in odločnih ukrepov slovenske politike. Vendar so zaradi obsega potrebnega zmanjšanja znatna tveganja še vedno prisotna.

UDK 330.368+347.427(497.4)

KEY WORDS: globalism, financial crisis, macroeconomic imbalances, insolvency proceedings

ABSTRACT - The global economic and financial crisis has had a profound effect on the functioning of the country. Life has become more difficult. All the statistics show a bad situation in the market and many companies have difficulties. Some already completed their journey at the very beginning of the crisis, others later due to lack of payment discipline, etc. Slovenia still faces excessive macroeconomic imbalances, which require special monitoring and further firm policy measures. Due to macroeconomic adjustment and decisive action in Slovenian policy framework, imbalances have decreased in the last year. However, due to the volume of necessary reductions, significant risks are still present.

1 Uvod

Svetovna gospodarska in finančna kriza sta močno vplivali na delovanje držav. Življenje je postalo težje. Vsi statistični podatki kažejo slabe razmere na trgu in veliko podjetij je v težavah. Mnoga so svojo pot zaključila že v samih začetkih krize, spet druga kasneje zaradi plačilne nediscipline ipd.

Tudi Slovenija se še vedno sooča s čezmernimi makroekonomskimi neravnotežji, ki zahtevajo posebno spremljanje in nadaljnje odločne ukrepe politike. Neravnotežja so se v zadnjem letu zmanjšala zaradi makroekonomskega prilagajanja in odločnih ukrepov Slovenije v okviru politik. Vendar so zaradi samega obsega potrebnega zmanjšanja znatna tveganja še vedno prisotna.

Posebno pozornost je treba nameniti tveganju, ki izhaja iz gospodarske strukture, za katero so značilni neučinkovito korporativno upravljanje, velika vpletenost države v gospodarstvo, izgube stroškovne konkurenčnosti, presežek dolga podjetij in povečanje javnega dolga. Čeprav je bil dosežen znaten napredek pri čiščenju bilanc stanja bank, so še vedno potrebni odločni ukrepi glede popolnega izvajanja celovite strategije za bančni sektor, vključno s prestrukturiranjem, privatizacijo in okrepljenim nadzorom.

Slovenija se še vedno bori s posledicami prejšnjega gospodarskega razcveta, s podjetji, ki ostajajo nevzdržno prezadolžena. S prenosom slabih posojil na Družbo za upravljanje terjatev bank (DUTB) so se izboljšale bilance stanja bank, vendar raven slabih posojil ostaja visoka glede na raven pred krizo in še vedno jih je treba trajno prestrukturirati na podlagi nedavno spremenjenega okvira za insolventnost. Ker se je domače povpraševanje, zlasti naložbe, znatno zmanjšalo, se je tekoči račun hitro popravil in se prevesil v velik presežek, vendar se škoda zaradi izgube stroškovne konkurenčnosti ni povrnila, reforme pa doslej niso v polni meri obravnavale prožnosti trga dela in izziva konkurenčnosti. Slabo upravljanje podjetij, zlasti podjetij v državni lasti, zmanjšuje splošno učinkovitost gospodarstva prek morebitnega neučinkovitega dodeljevanja virov. Obsežen umik države iz podjetniškega in finančnega sektorja skupaj z izčrpano strategijo za upravljanje ključnega premoženja in odprodajo neključnega premoženja bi lahko izboljšal sposobnost gospodarstva.

Podjetja v krizi pa se poslužujejo različnih insolvenčnih postopkov s katerimi poizkušajo ohraniti podjetje "aktivno" ali pa poizkušajo poravnati kar največ obveznosti in zaključiti s poslovanjem. Ravno takšni postopki so predmet tega članka. Poudarek objave bo na stečaju nad pravno osebo in prisilno poravnavo. Gre za aktualni tematiiki o katerih lahko mnogo preberemo v gospodarskih častnikih. Insolvenčni postopki so v Sloveniji urejeni z Zakonom o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Insolvenčni postopki

Insolvenčni postopki so bili sprva v Sloveniji urejeni predvsem z Zakonom o finančnem poslovanju podjetji, Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji in pa z Zakonom o gospodarskih družbah. Danes je to področje urejeno z Zakonom o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), nekatera področja so urejena tudi v Zakonu o delovnih razmerjih, Slovenskih računovodskih standardih, davčnih predpisih ipd. (Gorjup, 2013, str. 13).

Do insolvenčnih postopkov pride zaradi insolventnosti. To je položaj, ko dolжник ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti za daljše obdobje in/ali je dolgoročno plačilno nesposoben. Do insolventnosti lahko prav tako pride prezadolženost dolžnika, katerega vrednost premoženja je manjša od vsote vseh njegovih obveznosti (ZFPPIPP, 14. člen).

V primerjalnem pravo se pojavljata dva glavna razloga za začetek postopka stečaja ali prisilne poravnave in sicer insolventnost in prezadolženost. Insolventni dolжник je tisti, ki ni sposoben plačevati tekočih zapadlih obveznosti. Kljub temu, da je lahko njegovo premoženje večje od njegovih dolgov, vendar pa ga ni mogoče hitro unovčiti, ter posledično v nekem trenutku ni sposoben poplačati svojih upnikov. Do

prezadolženosti pa pride v trenutku, ko vrednost dolgov dolžnika preseže vrednost njegovega premoženja, kar lahko v bližnji ali pa daljni prihodnosti pripelje do nelikvidnosti. Glavni razlog za stečaj ali prisilno poravnavo v Sloveniji pa je še vedno insolventnost (http://www.sindikar-zsss.si/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=43).

Postopki, ki se uvajajo zaradi insolventnosti so naslednji (http://www.fu.gov.si/placevanje_in_izvrsta/podrocja/insolventni_postopki_in_drugi_nacini_prenehanja_pravne_osebe/):

- postopek prisilne poravnave,
- postopek poenostavljene prisilne poravnave,
- stečajni postopek nad pravno osebo,
- postopek osebnega stečaja in
- postopek stečaja zapuščine.

2.1.1 Prisilna poravnava

Prisilna poravnava je postopek sanacije dolžnika v finančnih težavah, ki je urejen z zakonom. Gre za enega od postopkov zaradi insolventnosti. Namen postopka je omogočiti finančno prestrukturiranje, ki bi omogočilo dolžniku, da postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben (ZFPPIPP, Ur. l. RS, št. 126/2007, 136. člen).

Postopek prisilne poravnave je urejen s pomočjo insolvenčnega zakona (ZFPPIPP), ki omogoča, da se dolžnik z upniki dogovori za drugačne pogoje poravnave zapadlih in ne zapadlih obveznosti (Dražetić, 2012, str. 26).

Za prisilno poravnavo se v primerjalnem pravu uporablja tudi izraz reorganizacija, katerega pomen je preurejanje in vnašanje sprememb v podjetje. S prisilno poravnavo se skuša podjetju, kot dolžniku, omogočiti večjo učinkovitost pri poslovanju v prihodnosti in se po potrebi prilagodi tudi organizacijska struktura. Glavni cilj prisilne poravnave je odprava insolventnosti oz. prezadolženosti dolžnika (Gorjup, 2013, str. 24).

2.1.2 Poenostavljena prisilna poravnava

Poenostavljena prisilna poravnava se lahko izvede tudi v mikro in majhnih družbah in pri podjetnikih, ki ustrezajo omenjenim merilom. Namen poenostavljene prisilne poravnave je, da imajo možnost tudi najmanjši in najštevilnejši dolžniki, katerim postopek omogoča učinkovitejše in preprostejše prestrukturiranje finančnih sredstev. Nekatere zahteve, ki pri običajni prisilni poravnavi varujejo interese upnikov, so pri poenostavljeni prisilni poravnavi zmanjšane, da je postopek enostavnejši in primeren majhnim in mikro družbam (http://www.fu.gov.si/placevanje_in_izvrsta/podrocja/insolventni_postopki_in_drugi_nacini_prenehanja_pravne_osebe/).

2.1.3 Stečaj nad pravno osebo

Stečaj je prav tako, kot prisilna poravnava, eden od insolventih postopkov, ki so obravnavani v ZFPPIPP. Gre za posebno obliko izvršilnega postopka, ki se izvede nad celotnim premoženjem dolžnika, katerega namen je enakomerno in sočasno poplačilo vseh upnikov in dokončno prenehanje dolžnikovih pravnih razmerij oz. dolžnika samega. Do stečaja lahko pride zaradi insolventnosti (plačilne nesposobnosti), prezadolženosti ali pa kapitalske neustreznosti (Dražetič, 2012, str. 15).

2.1.4 Osebni stečaj

Osebni stečaj je eden od stečajnih postopkov, kjer gre za stečaj nad premoženjem fizične osebe – podjetnika, zasebnika ali potrošnika. Gre za postopek pri katerem fizična oseba poizkuša poplačati svoje previsoke dolgove s svojim premoženjem in celo za del dolgov doseči odpust. Cilj celotnega postopka je, da oseba poravna del svoje obveznosti in lahko znova zaživi brez dolgov. Postopek se zaključi s sklepom o odpustu obveznosti, ki ga izda sodišče.

2.1.5 Stečaj zapuščine

Do stečaja zapuščine pride ob smrti fizične osebe, čigar zapuščina je prezadolžena. Cilj postopka je hkratno in sorazmerno poplačilo vseh zapustnikovih upnikov iz prezadolžene zapuščine.

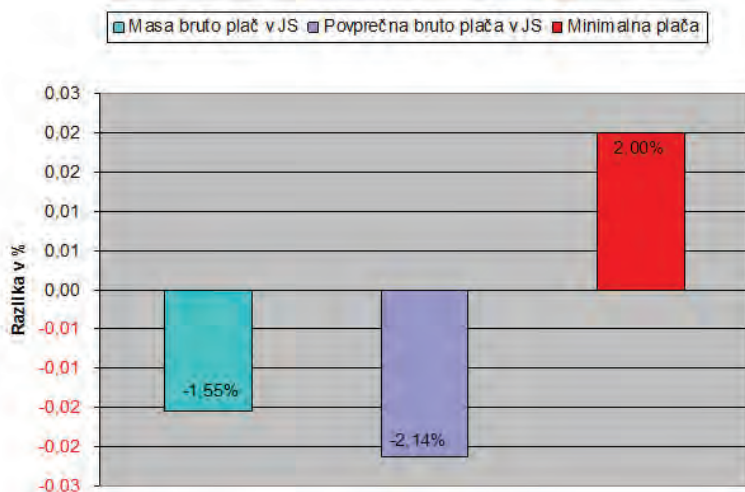
3 Problemi in cilji

Slabe gospodarske razmere puščajo svoj pečat na podjetjih po vsej Sloveniji. Znatna izguba deležev na izvoznih trgih v zadnjih petih letih kaže, da Slovenija ne konkurira uspešno na svetovnih trgih. Čeprav se obseg izvoza vrača na najvišjo raven, doseženo v letu 2008, ne raste v skladu s širjenjem obsega svetovne trgovine. Stroški dela na enoto so se v Sloveniji povečali za več kot v drugih referenčnih državah. Stroški dela v Sloveniji so v določeni meri neskladni s produktivnostjo. Relativen pomen trendov produktivnosti in stroškov dela, na katerih temelji razvoj nominalnih stroškov dela na enoto, se lahko oceni da se je v Sloveniji med letoma 2008 in 2010 močno povečala nominalna plača na zaposlenega, poleg tega pa je zaradi zmanjšanja proizvodnje prišlo do upada produktivnosti

Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/2010) določa, da je minimalna plača določena v mesečnem znesku in da predstavlja najnižje plačilo za delo s polnim delovnim časom. Od 1. januarja 2013 dalje znaša minimalna plača 783,66 € bruto. (Uradni list RS, št. 8/2013).

Graf 1 prikazuje, da se je iz leta 2011 na leto 2012 zmanjšala tako masa bruto plač v javnem sektorju (-1,55 %) kot tudi povprečne plače v javnem sektorju (-2,14 %), medtem, ko se je minimalna plača zvišala za 2 %.

Graf 1: Razlike v povečanju/zmanjšanju mase bruto plač, povprečne bruto plače v javnem sektorju in minimalne plače za leti 2011 in 2012



Vir: AJPES.

Tudi zaradi dejstva, da Zakon o minimalni plači določa, da plača za delo s polnim delovnim časom ne sme biti manjša od zneska minimalne plače, je danes glavna značilnost slovenskih podjetij velika plačilna nedisciplina, ki povzroča, da se podjetja znajdejo v težavah in ker so ta odvisna eden od drugega, gre za začaran krog in gospodarstvo se sesuva kot domine.

Zaradi kopičenja dolga v preteklosti je struktura obveznosti izkrivljena. Neravnotežja pri dolgu podjetij vplivajo na več sektorjev slovenskega gospodarstva. Za razliko od drugih ranljivih držav, v katerih so bile finančne težave večinoma skoncentrirane v nepremičninskem in gradbenem sektorju, se v Sloveniji raztezajo prek več sektorjev in so verjetno povezane z neustrezno razporeditvijo kapitala ter neučinkovitim korporativnim upravljanjem. V vseh sektorjih so izjemno visoko zadolžena podjetja (razmerje med dolgom in EBITDA nad 9).

Podjetja v državni lasti ali pod državnim nadzorom v Sloveniji še naprej ustvarjajo izgube in predstavljajo pomembna tveganja za javne finance. Odsotnost potrebnega zakonodajnega okvira je upočasnila potreben proces razdolževanja. Zakonodajni okvir za insolventnost, ki se je uporabljal do konca leta 2013, ni zagotavljal zadostnih spodbud za deležnike, da bi se hitro in učinkovito odzvali na nastale težave s solventnostjo in jih obravnavali.

Glede na to, da je dolg skoncentriran v majhnem številu velikih podjetij, bi morale biti finančno prestrukturiranje osredotočeno na finančne holdinge in podjetja v državni lasti oziroma pod državnim nadzorom.

4 Raziskava insolventnosti

Zaradi ponovne težnje sindikatov k zvišanju obremenitev podjetij iz naslova izplačanih minimalnih plač, sem se odločil raziskati kako je zvišanje minimalne plače v preteklosti vplivalo na insolventnost podjetij in posledično na makroekonomska gibanja v Sloveniji.

Pri projektni nalogi bomo skušali potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

H0: Predvidevamo, da se število stečajnih postopkov po dvigu minimalne plače ni povečalo.

$H_0 : x_{10} = x_{11} = x_{13}$

H2: Predvidevamo, da se je v času po dvigu minimalne plače povečalo število stečajnih postopkov.

$H_1 : x_{10} \neq x_{11} \neq x_{12} \neq x_{13}$

4.1 Raziskovalna metoda

Pri teoretičnem delu sem uporabili deskriptivno-empirično metodo. Raziskal sem obravnavano področje in vključili ugotovitve različnih avtorjev. Pridobljene podatke sem povezal z metodo kompilacije.

Uporabljeni sta metodi deskripcije in kompilacije (deskriptivna statistična analiza). Z metodo deskripcije sem opisali zakonska stališča za uvedbo stečajnih postopkov. Z analizami sklepne statistike bom potrjeval ali ovrgel hipotezo. Uporabljena bo statistična analiza variјance-ANOVA.

4.2 Merski instrumentarij

Raziskava je narejena s pomočjo elektronskega arhiva s področja insolvenčnih postopkov v Sloveniji in s pomočjo podatkov zbranih pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence (AJPES).

4.3 Statistične obdelave

Gre za vzorčno in primerjalno spletno raziskavo, ki je sestavljena in statističnih podatkov pridobljenih z AJPES-om. Podatki so pridobljeni s pomočjo raziskav in njihovih rezultatov, ki so bile opravljene s strani AJPES-a in ministrstva za pravosodje. Gre za kvantitativne podatke, ki so z deskriptivno metodo predstavljeni v samem članku. Podatki so obdelani s pomočjo programa PSPP (ki je namenjen obdelavi večje količine statističnih podatkov) in Microsoft Excell, ter deskriptivno predstavljeni v sklopu projektne naloge v Microsoft Word.

Pri statistični analizi so se sprva pregledale osnovne značilnosti, kar sem prikazal z odstotki in/ali povprečnimi vrednostmi. Pridobljeni podatki so se med seboj primerjali in interpretirali.

Hipoteze so se ovrgele ali potrdile na podlagi pridobljenih podatkov.

5 Rezultati

Na osnovi predstavljeni rezultatov ugotovim, da se je na osnovi dveh predstavljenih skupin: pred zvišanjem minimalne plače in po zvišanju minimalne plače, število začelih stečajnih postopkov povečalo. Kar sem ugotovil na osnovi enosmerne analize variacije - Anove, ki mi pove, da se med dvema primerjanima skupinama pojavljajo statistično pomembne razlike.

ONEWAY /VARIABLES= stečaji BY skupina
/STATISTICS=DESCRIPTIVES HOMOGENEITY .

Descriptives

		N	Povprečje	Standardni odklon	Std. napaka	95% Confidence Interval for Mean	
						Spodnja meja	Zgornja meja
stečaji	1,00	3	593,33	82,51	47,64	388,36	798,31
	2,00	3	1132,33	181,47	104,77	681,53	1583,14
	Skupaj	6	862,83	321,02	131,06	525,95	1199,72

		Minimum	Maksimum
stečaji	1,00	510,00	675,00
	2,00	941,00	1302,00
	Skupaj	510,00	1302,00

Test homogenosti varianc

	Levenova statistika	df1	df2	Stat. značilnost
stečaji	1,45	1	4	,295

ANOVA

		Vsota kvadratov	prost.st.	Mean Square	F	Stat. značilnost
stečaji	Med skupinami	435781,50	1	435781,50	21,93	,009
	Znotraj skupin	79481,33	4	19870,33		
	Skupaj	515262,83	5			

Zato lahko ničelno hipotezo zavržemo in potrdimo raziskovalno hipotezo.

6 Zaključek

Izboljšanje upravljanja v podjetniškem sektorju in zagotovitev orodij za učinkovito obravnavo presežka dolga bosta pripomogla k povečanju produktivnosti. Čiščenje bilanc stanja poteka počasneje zaradi manjše gospodarske aktivnosti, ovirajo pa ga tudi trenja, zlasti glede finančnega prestrukturiranja in prestrukturiranja poslovanja. Zamude pri odločnem obravnavanju tega presežka dolga so privedle do nadaljnega poslabšanja zmožnosti podjetniškega sektorja za uspešno poslovanje ter do velikega povečanja števila slabih posojil pri bankah.

Od maja 2013 se izvajajo ukrepi politike, da bi se premagale ovire za finančno prestrukturiranje podjetij. Zakon o postopkih zaradi insolventnosti je bil dopolnjen, da bi se povečala učinkovitost postopkov in uvedli novi predinsolvenčni postopki za večja podjetja, ki se bodo lahko sprožili na predlog upnikov. Nenehno se izboljšuje tudi delovanje sodišč, da bi se odpravili dolgi sodni zaostanki in hitreje obravnavali primeri, kar bo pomagalo ohraniti vrednost terjatev upnikov. Vendar zaenkrat še manjkajo ukrepi politike v zvezi s prestrukturiranjem poslovanja.

Finančno prestrukturiranje in prestrukturiranje poslovanja bi se lahko začela z najbolj ranljivimi podjetji, finančnimi holdingi in podjetji v državni lasti, kjer je skoncentrirana glavnina presežka dolga. Potrebno bo skrbno spremljanje, da se bo zagotovilo, da nedavno spremenjeni zakonodajni okvir za insolventnost in sodni postopki privedejo do zahtevanih izboljšav pri prestrukturiranju podjetij v težavah. Zgodnje posredovanje dolžnikov in upnikov prek novega postopka preventivnega prestrukturiranja bi lahko uspešnim podjetjem omogočilo, da se prestrukturirajo, preden postanejo insolventna. Morda bo potrebna tudi okrepitev zmogljivosti pravnih virov in sodišč, da se bo nova zakonodaja polno izvajala ter da se bo olajšalo hitro reševanje podjetij v težavah.

Država je prek DUTB, državnih bank in državnih lastniških deležev pomemben akter v številnih ključnih primerih prestrukturiranja. Preučile bi se lahko tudi dodatne možnosti politike, ki bi spodbudile in zagotovile pravočasno prestrukturiranje dolga podjetij, pri čemer bi imeli prednost najbolj zadolžena podjetja in sektorji, uvedene pa bi bile tako, da ne bi ovirale tekočega procesa privatizacije. Zasebni dogovori o prestrukturiranju, sklenjeni med privatiziranimi podjetji in privatiziranimi bankami, bodo verjetno skrbneje upoštevali komercialna načela in zagotovili trajnejšo vrednost kot rešitve, ki jih pripravi država. Zasebno lastništvo, vključno s tujim, bi prav tako zagotovilo rast produktivnosti in konkurenčnosti, ki jo slovenska podjetja tako nujno potrebujejo. Poleg tega bo pritegnitev svežega zasebnega kapitala, vključno z neposrednimi tujimi investicijami, pomemben predpogoj za prerazporeditev gospodarskih virov ter reformo močno zadolženih kapitalskih struktur podjetij.

LITERATURA

1. Dražetić, M. (2012). Podobnosti in razlike med stečajem in prisilno poravnavo z vidika obvladovanja krize. Celje: Mednarodna fakulteta za poslovne in družbene študije.
2. Gorjup, U. (2013). Analiza prisilne poravnave kot sredstva za prestrukturiranje v primeru izbranega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Informiran.si. osebni stečaj, odgovori na najbolj pogosto zastavljena vprašanja o osebnem stečaju. Spletna stran: <http://www.informiran.si/portal.aspx?content=osebni-stecaj&showMenu=1&showRightFrame=1> [Citirano 19. 4. 2016 ob 11. 44 uri].
4. Ministrstvo za finance (2015). Insolvenčni postopki in drugi načini prenehanja pravne osebe. Spletna stran: http://www.fu.gov.si/placevanje_in_izvrsta/podrocja/insolvenčni_postopki_in_drugi_nacini_prenenjanja_pravne_osebe/ [Citirano 19. 4. 2016 ob 8.40 uri].
5. Poenostavljena prisilna poravnava. Prisilna poravnava za podjetnike in mikro družbe. Spletna stran: <http://www.informiran.si/portal.aspx?content=poenostavljena-prisilna-poravnava&showMenu=1&showRightFrame=1> [Citirano 8. 4. 2016 ob 11.59 uri].
6. Spletna stran: <http://www.ajpes.si>.
7. Spletna stran: <http://www.mp.gov.si>.
8. ZFPPIPP - Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Uradni list RS, št. 126/2013.
9. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (2010). Postopek prisilne poravnave in stečaj. Spletna stran: http://www.sindikati-zsss.si/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=43 [Citirano 18. 4. 2016 ob 19.39 uri].

Sponzorja / Sponsors

CPV inženiring, d.o.o., Novo mesto



Občina Črnomelj

