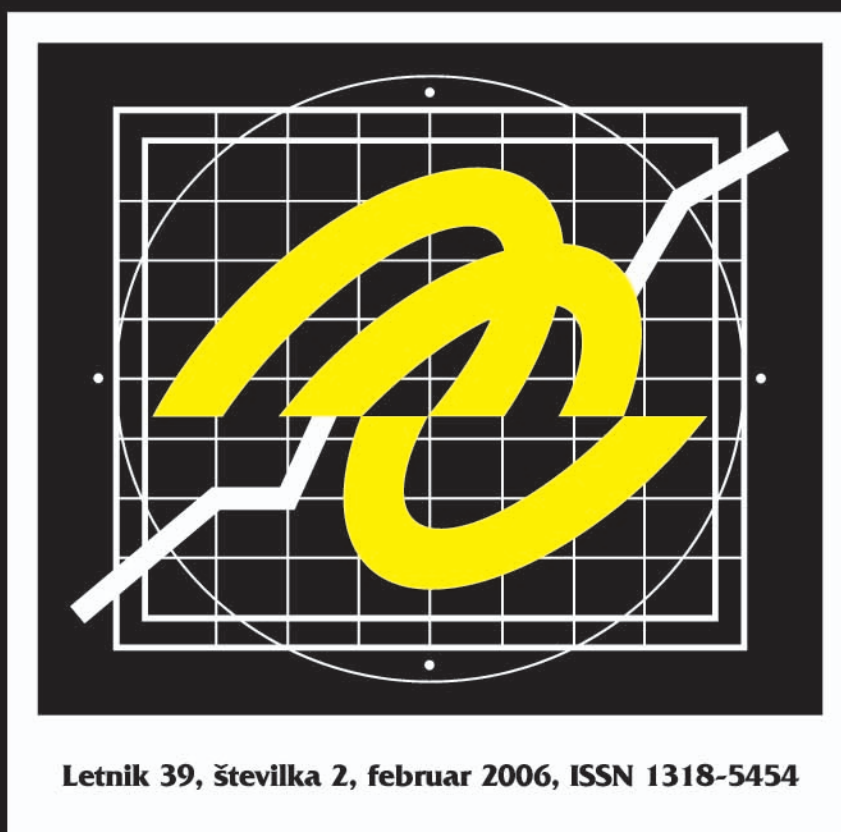


Organizacija



Letnik 39, številka 2, februar 2006, ISSN 1318-5454

Poština plačana pri pošti 4101 Kranj

REVIJA ZA MANAGEMENT, INFORMATIKO IN KADRE

Journal of Management, Informatics and Human Resources

Založba  Moderna organizacija

Organizacija

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

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

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

Kazalo 2/2006

POVZETKI	94		
UVODNIK	96		
RAZPRAVE	97	MARIO SAJKO, KORNELIJE RABUZIN, ŽELJKO HUTINSKI	System Development for e-Learning in an Institution of Higher Education
	108	ZDENKO SEGETLIJA	Organizational and Structural Changes in Retail Trade in Croatia
	117	BORIS BUKOVEC	Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb
	124	POLONA NOVAK	Strategija marketinga v visokošolskih zavodih
	132	MITJA PUCELJ, BORUT LIKAR	Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture
	141	MARGARETA BENČIČ	Prepoznavanje pomena strategije turizma v lokalni skupnosti
	146	METOD ŠULIGOJ	Delovni pogoji v gostinski dejavnosti
RAZMIŠLJANJA	154	VEDRANA VIDULIN	Constructivist Learning Theory as a Link between Artificial Neural Networks and Intelligent Tutoring Systems
DOKUMENTI	157		Trije delovni dokumenti z ministrske konference: "Na poti v družbo znanja - skandinavski izkušnja"
DONATORJI	162		

UREDNIŠKI ODBOR REVIJE

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

ODGOVORNI UREDNIK

Jože Zupančič

SOUREDNIKI

Marko Ferjan
Boštjan Gomišček
Jože Zupančič

SVET REVIJE

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

Ilja Jurančič,
Univerza v Mariboru

Mehdi Khorowspour,
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA

Janko Kralj,
Univerza v Mariboru

Tone Ljubič,
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer,
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,
Univerza v Mariboru

Björn Paape,
RWTH - Technical University, Aachen,
Nemčija

Iztok Podbregar,
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,
Ekonomska univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar,
Adria Airways d.d., Ljubljana

Gabor Rekettye,
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,
Technische Universiteit Delft,
Nizozemska

Brian Timney,
The University of Western Ontario

Ivan Turk,
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,
Univerza v Mariboru

Stanislaw Wrycza,
Univerza v Gdansk, Poljska

Mario Sajko, Kornelije Rabuzin, Željko Hutinski

System Development for e-Learning in an Institution of Higher Education

Better use of time, decreased educational costs, more effective learning and learning management from the user's side stimulate changes in the transmission of knowledge and learning. The Faculty of Organisation and Informatics (University of Zagreb, Croatia) was one of the places where a project for developing an e-learning system was started in accordance with user (student) demands and teaching process. Within this project, the production of a system for managing e-learning as well as adjusting teaching materials was started. This paper presents our achievements and results of using the developed e-learning management system in our institution.

Key words: e-learning, SCORM, LMS

Zdenko Segetlija

Organizational and Structural Changes in Retail Trade in Croatia

Organizational and structural changes in retail trade in the Republic of Croatia are viewed in the sense of the change of quality as the reflection of the attained level of development. In this paper, the author first explains the retail trade and its structure. In the analysis of organizational and structural changes in retail trade in Croatia, the author starts from the growth/decline of retail trade (indicators of the physical volume of realized turnover, the number of shops, capacities and number of employees), and then analyzes its development (qualitative changes) in last 20 – 30 years (structural changes in the realized turnover - concentration tendencies, in the forms of retail trade, in the formats of shops, development of co-operative forms, etc.). Structural changes in the Croatian retail trade have also been reflected in the development of new forms of firms/companies, new formats of shops, vertical integration of wholesale and retail trade, as

well as on the new relations of cooperation of trade companies (e.g. of retail chains) with manufacturers.

Key words: retail trade, concentration, shop, type of shop, retail form, Republic of Croatia

Boris Bukovec

Human Resources Management and Management of Organizational Changes

The article starts with the aspect of success of an individual, organisation and civilisation, continues with key views on changes in organising systems targeting on a human being as an individual. The core part of the text deals with the role of imagination, creativity and self-actualisation of a person and recognising the apparent trend of the movement from a group towards an individual. When managing organisational changes, the key role goes to the management of human resources, where of the utmost importance is the organisational culture where the communication which gives the communicational momentum enables to incorporate innovation and creativity into every single action.

The article concludes with the model of a three-level concept of managing changes (self-restoration, self-development, state of the mind) where it is found out that internalisation of the paradigm of self-actualisation represents the key factor as well as the third dimension and the lever for the improvement of the first two.

Key words: change management, human resources management, self-actualisation

Polona Novak

The Strategy of Marketing in Higher Education

Successful companies strive for the satisfaction of consumers and excellent companies adapt themselves to the changing market on the basis of market oriented strategic planning. We will presuppose the successfulness of higher

education institutions, which are striving for the biggest rate of knowledge in the market of education and are adapting themselves to the changes of inner and outer environment of higher education institutions. At the same time we will examine possibility of shaping the strategy in higher education institutions. We will have to consider the question of the competition of traditional universities, the subject of a higher education field and the market of a higher education field, which will be the basic premise of the realization of marketing discipline in higher education institutions.

Key words: strategy, marketing, higher education institution, competition, commercialization of higher education

Mitja Pucelj, Borut Likar

Leadership as a Key Factor for Creating an Innovative Culture

The objective of the research was to determine which areas of the modern social organizational theory and practice are of a key importance for creating an innovative culture. The research was performed in line with the features of the ever-changing modern society, which fails to allow a multitude of measures being taken in order to improve the current state. Through the analysis of the open poll questionnaires submitted by people employed in both, the profit organizations and in government, it was determined that leadership is the key in creating an organizational climate, which encourages or discourages the employees to suggest improvements. The leaders should define clear objectives and a nonlinear approach for building a path towards those defined goals. Besides talent, today's world demands from the leaders to acquire an adequate amount of knowledge, which has to be constantly upgraded if we want to achieve the organizational culture favorable for accepting suggestions on modifying tasks execution methods in connection with innovations (new or improved products, services, technologies, methods etc.), which are a key in boosting the added value.

Key words: Suggestions for changes, innovative culture, key areas, leadership

Margareta Benčič

Recognizing the Importance of Tourism's Strategy at the Local Community

The article deals with tourism at the local community. The author draws attention to the fact that the importance and role of tourism at the local community in Slovenia are still unsatisfactorily appreciated. Namely, the local community is becoming an element of the contemporary tourism and has equal place among the tourist partners. In her investigation the author establishes the relation and support to the tourist development from the local population in ten local communities of the Upper Carniola.

Key words: tourism, local community, policy of development, local tourist potential

Metod Šuligoj

Working Conditions in the Hotel Industry

This article refutes the statement that the hotel industry as seen from the financial and working conditions standpoints does not favour the workers due to the mental and physical strains caused by the work and the relatively low salaries. As every activity also the hotel industry has its specific working conditions, which can be divided into physical and psychologically sociological ones. Among these, there are some that have negative effects on a person's health and his or her well being, all however to a certain extent. The salaries in the hotel industry are lower than in some comparable service activities, e.g. commercial activity or transport, storage and communications. One of the main reasons for this is the low productivity. The official data on the salaries tend to be misleading. What the official statistical reports lack is the inclusion of all the earnings of the hotel industry employees, like tips and casual cash-in-hand. One of the best solutions for the improvement of these conditions is the implementation of the flexible work and employments forms, at the same time however, taking into consideration the principles of the labour market.

Key words: hotel industry, hotel industry employees, working conditions, labour costs, salaries, productivity

Uvodnik

2/2006

V tej številki Organizacije so objavljeni nadaljnji trije dokumenti z Ministrske konference v Göteborgu, 14-15 november 2005 z naslovom »Na poti v družbo znanja – skandinavska izkušnja«. To so delovne deklaracije: »Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije«, »E-uprava in inoviranje v javnem sektorju s ciljem da se okrepi gospodarstvo znanja« in »Razvoj in uporaba inovacijskih grozdov«. Vse tri deklaracije izhajajo iz pozitivnih izkušenj skandinavskih držav, še posebej pa poudarjajo pomen teh izkušenj za »nove« članice Evropske zveze (EU10), ki na omenjenih področjih večinoma znatno zaostajajo za »starimi« članicami (EU15).

V primerjavi predvsem z ZDA in Japonsko, Evropa kot celota močno zaostaja v investiranju v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (IKT), »digitalni razkorak« pa je še bistveno večji pri državah E10. Evropska zveza tudi močno zaostaja na področju vlaganja v raziskave in razvoj na sploh, še posebej pa na področju IKT: ta delež raziskav IKT je v Evropi okoli 18%, v ZDA in na Japonskem pa je skoraj dvakrat višji. Predvsem skandinavske države pa se lahko primerjajo z ZDA in Japonsko, tako glede investiranja v IKT kot tudi glede deleža izdelkov (15-20%) v proizvodnem outputu in pri realizaciji storitev (12 – 14%) na področju IKT. Ta nivo so skandinavske države dosegle postopoma, pri tem pa so vlogo katalizatorja odigrala velika nacionalna podjetja kot sta Nokia in Erikson. Za razliko od ZDA

so skandinavske države ostale vodilne pri tehnološkem razvoju, dosegle visoko stopnjo gospodarske uspešnosti in pri tem ohranile visoke socialne standarde.

Deklaracija ugotavlja, da naslednjih 7 let predstavlja prelomno priložnost, da pride, še posebej v državah EU10, do uspeha ali poloma. Te države lahko povečajo razširjenost informacijskih in komunikacijskih tehnologij in ujamejo evropsko poprečje, kar jim bo omogočilo povečati konkurenčnost. Izhajajoč iz skandinavskih izkušenj deklaracija podaja nekaj smernic za delovanje držav EU10. Poudarja povečane investicije v izobraževanje in usposabljanje na področjih, povezanih z IKT, da bi ustvarili temeljno izobrazbeno podlago, primer v kompetentne programe s področja informacijske tehnologije za mala podjetja, poglobljeno izobraževanje o informacijski tehnologiji po šolah in sheme certificiranja izobraževanja s področja informacijske tehnologije.

Posebna deklaracija obravnava uporabo IKT v javni upravi z namenom, da se posodobi nudenje storitev z vpeljavo inovativnih tehnik in organizacijskih sprememb v javni upravi, ki v svoji najširši opredelitvi zajema tudi e-zdravstvo in e-učenje. Deklaracija poudarja, da e-uprava zahteva precejšnje investicije, preden se pokažejo vidni rezultati. V ospredje postavlja tudi potrebo po partnerstvu javnega sektorja z razvojnimi in raziskovalnimi centri univerz in zasebnih podjetij.

Uspeh skandinavskih dežel temelji na različnih oblikah partnerstev, ki jih spodbuja kultura preglednosti in odprtosti. Ena od pomembnih oblik partnerstva so inovacijski grozdi (ki jim je sider namenjena posebna deklaracija) kot združenja med seboj odvisnih podjetij in institucij, ki jih povezuje in vodi k sodelovanju sistem tržnih in netržnih vezi. Vanje se vključuje vrsta organizacij, ki so

konkurenčno pomembne, poleg privatnega sektorja tudi univerze in raziskovalne organizacije, agencije, ki postavljajo standarde, trgovinska združenja. Kot ugotavlja deklaracija, so grozdi v državah EU10 manj razviti, in navaja vrsto ovir za to: spet pomanjkanje duha sodelovanja, pomanjkljive povezave z raziskovalnimi in specializiranimi ustanovami in javnimi oblastmi (kar je po skandinavskih izkušnjah ključnega pomena za vsako grozdnisko pobudo), duši pa jih tudi prevlada multinacionalk v nabavnih verigah.

V celoti vse tri deklaracije poudarjajo, naj evropske države, še posebej države skupine EU10, več vlagajo v razvoj na splošno, še posebej pa v razvoj in širšo uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije. Če bo Slovenija hotela to uresničiti, moramo razjasniti kaj je prioriteten nacionalni interes, kaj pa je poslovni interes nekaterih ozkih skupin. Na primer, če pogledamo na novejši zemljevid Evrope (recimo tistega, ki ga je nedavno pošiljala AMZS svojim članom), je takoj očitno, da je večina najbolj razvitih držav EU (skandinavske države, Irska, Francija, Španija, ...) v preteklosti mnogo manj vlagala v avtoceste kot Slovenija. Lahko se zato vprašamo, ali so vse večji apetiti po pospešenih vlaganjih v avtoceste (in s tem povezano zadolževanje) res v nacionalnem interesu ali morda le v interesu ozke skupine avtocestnega lobija, trgovine z gorivi in prodajalcev avtomobilov.

Jože Zupančič, urednik

System Development for e-Learning in an Institution of Higher Education

Mario Sajko, Kornelije Rabuzin, Željko Hutinski

University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics, Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
mario.sajko@foi.hr, kornelije.rabuzin@foi.hr, zeljko.hutinski@foi.hr

Better use of time, decreased educational costs, more effective learning and learning management from the user's side stimulate changes in the transmission of knowledge and learning. The Faculty of Organisation and Informatics (University of Zagreb, Croatia) was one of the places where a project for developing an e-learning system was started in accordance with user (student) demands and teaching process. Within this project, the production of a system for managing e-learning as well as adjusting teaching materials was started. This paper presents our achievements and results of using the developed e-learning management system in our institution.

Key words: e-learning, SCORM, LMS

Sistemski razvoj elektronskega učenja v visokošolski izobraževalni ustanovi

Boljša izraba časa, zniževanje stroškov izobraževanja, učinkovitejše učenje in učni management uporabnikov spodbujajo spremembe pri prenašanju znanja in učenja. Fakulteta za organizacijo in informatiko Univerze v Zagrebu (Hrvaška) je eden izmed krajev, kjer je, v soglasju z zahtevami uporabnikov (študentov) in z zahtevami učnega procesa, začel nastajati projekt razvoja sistema elektronskega učenja. V okviru tega projekta se je začela izgradnja upravljalkega sistema za elektronsko učenje kot tudi priprava učnih gradiv. Pričujoči prispevek ponazarja naše dosežke in rezultate uporabe razvitega upravljalkega sistema elektronskega učenja v naši ustanovi.

Ključne besede: SCORM, LMS

1 Introduction

According to Conole (2004) learning forms and models have been changing over time; on the one hand, adjusting and coordinating the needs of pupils-students for unhindered access to the flow of information and knowledge and, on the other hand, public-social and material possibilities for the realisation of such a transmission. Today distance learning (where a student is geographically dislocated from the place of a teacher or institution that is implementing this learning) is becoming more common and it is particularly supported and encouraged by information-communication technology (ICT), which also reveals new possibilities for learning with regards to material and techniques. Over the years, distance learning has been carried out in a few different ways. Miller (2004) distinguishes between four models: the correspondence study model, the tele-course model, open university model and distributed classroom model; similarly, the *US National Center for Education Statistics* (2000) list the generation of distance learning that is differentiated

according to its material base (or means) by which it functions.

The influences ICT has on distance learning strategy are numerous, but, according to Miler (2004) they are estimated as positive, so the clear connection between the applied technology and user satisfaction can be established, as can be found in Chiu (2004). However, there are some specific disadvantages to such learning. Learning that is led (or helped) by the computer is deprived of (in a certain measure) social and public components. It is obvious that classical learning should be combined with ICT use, but there is a question in which way and how to choose applied modes of ICT use.

The last decade of the 20th century brought some few changes in learning organisations, and a special development appeared in the field of programme solutions, combining the programme and the technical possibilities of ICT (as presented in Cross (2005)), and specially the Internet (as we can see on Figure 1). A new form of learning, so called e-learning, is being introduced. The solutions for e-learning systems support combines computer networks, software toolkits, media for saving and transmis-

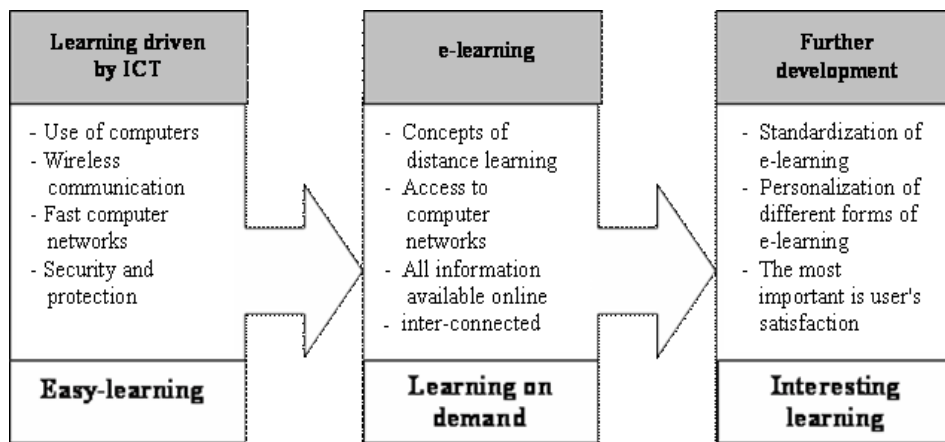


Figure 1: Development in the field of learning supported by ICT

sion, multimedia content and curriculum of the targeted audience. According to Conole (2002), numerous toolkits are used for supporting e-learning systems, either individually or as more complex LMS systems (*Learning Management System*), LCSM (*Learning Content Management System*) and other versions as has been stated in Ismail (2002) and Kaye (1991). Weller (2005). These authors also list some new e-learning process support possibilities as blogging, audio-conferences, "rotisserie" systems and instant messaging.

Aside from the kind of support that is being applied, e-learning is increasingly widespread, and what is particularly indicated is:

- a significant increase in the number of different tools and technologies for e-learning and companies developing them, and as well more content adapted for these systems,
- e-learning programmes are mostly developed by government institutions and big companies,
- in general, users have positive opinion about learning supported by ICT,
- it is not known if e-learning is of better quality compared to classical learning and
- introduction of e-learning requires high human, time and financial costs.

According to Cantoni (2004) many of the newly appearing virtual open universities are of differing quality (their comparison is shown by Kaye (1991)).

We can say that e-learning redefines classical forms of learning, and modern learning should work as an integration of electronic and non-electronic components for the purpose of learning performance optimisation (Rosenberg 2001). Current efforts in distance learning development are directed towards standardising, personalising and promoting the quality and satisfaction of system users; the Commission of the EC (2003) stresses e-learning as one of the bases of development and connection of European society.

One of the results of the e-learning development plans is presented in this paper. In accordance with the need for learning process promotion and the transmission

of knowledge, the Faculty of Organisation and Informatics started a project of e-learning system development. The desire was to support and promote classical forms of knowledge transmission by the use of ICT. In the structure of the project, we started the construction of a system for distance learning management and the adjustment on learning materials and the learning process itself. Three aims were set as:

1. to research what the promotion possibilities of classical forms of learning process performance by the use of ICT are, what the possibilities of implementing modern forms of learning are and which demands should be satisfied,
2. to form and build a system that will be a support and supplement to the classical form of learning, that will integrate the Internet and will be developed according to the users' (students') demands and
3. to research if the developed system satisfies and contributes to learning performance.

This paper is a report of an e-learning implementation project in the formal environment of an institution of higher education. Empirical data gathered during research does not have any intention of proving the condition, development directions or new methods in the field of e-learning, but to demonstrate how system development for e-learning in an institution of higher education occurred and what kind of model was used in this research.

2 E - learning Introduction Process

On the basis of ideas encountered in the problem area of distance learning, particularly e-learning, stated in the previous section and preliminary research published in Sajko (2005), an e-learning application project in educational process was started in the framework of one course. The following tasks were set by this project: to offer the possibility for unlimited learning in the terms of time and space and following teaching via the Internet, to make easier the administration of documenting evidence and

evaluation of students' knowledge, to make distribution and access to the teaching material easier and to provide transparent teaching. However, the task was not to create a system that would be a replacement of classical teaching.

Despite the fact that some of the given tasks were already filled with existing computer support and some of the organisation of teaching had been achieved (communication, distribution, unhindered approach), some of the following problems were observed:

1. communication services dispersion among numerous information services makes their use complicated and deters less experienced users
2. the scope of a learning process and the quantity of material as well as a higher number of directions made updating and managing the contents, which used to be available on-line, more difficult
3. opening off-site studies where a part of students do not have chance to attend classical teaching every day
4. students have become more interested in independent work and self-organised learning regardless of their location
5. more and more complex and long-term communication with students and their mutual communication have become topical exchange of information

This project was intended to gradually implement the system for e-learning management and support. It was decided that the original independent system formed according to users demands and needs would be developed concerning the specific qualities of the educational process, the sorts of content that are being realised as well as the conditions of the environment in which the system was to be implemented. Existing software solutions did not meet the needs of the institution. The new system was expected to achieve additional results with regards to better system understanding and knowledge as well as lecturers' and students' motivation.

The demands put in the face of e-learning system include:

1. the ability to transfer the existing digital content (learning materials, student marks and submitted material) to the new system (importing from standard MS Windows data)
2. the ability to form and manage the learning programs and seminars
3. the ability to follow the progress of users
4. the existence of specific forms of reports
5. the establishment of a hierarchy of users with defined authority for work on the system
6. support for the different communication forms between mentors and attendants
7. the ability to adjust system interfaces and postulates for each user
8. on-line learning performance control by users (self-guided learning)
9. the ability to search and examine the learning content
10. self-checking knowledge ability and examination of the attendants from the side of a mentor

This project signifies major changes in the field of learning process organisation, which implies the use of a particular style of learning and strategies of learning process performance; their implementation is described in more detail parting the rest of this paper.

2.1 Learning Process Organisation and Data Model

The dilemma that prompted the development of system also indicated how to organise the learning process. It implies the role of a lecturer in a learning process, the way of using ICT and their combining with the classical form of learning as well as the forms of learning content distribution. The experience and research of other authors, according to Rosenberg (2001), show that e-learning is the most effective in integration of class learning with e-learning architecture that includes the possibility for self-organised learning and training. Without any desire to exclude the classical form of learning performance, a combined approach was chosen as a basic strategy of teaching organisation. This combined approach integrates the existing forms; the learning process will be organised as a combination of teacher-led learning and independent learning.

Considering the results of some other researchers, the features of interactivity and participation in a learning process and the different learning styles and paradigms that can be applied, a strategy that implies the following postulates has been established (different learning styles and paradigms that can be applied are the subject of investigation in Hamid (2002) and Stankov (2005)):

1. the approach to the contents is of a closed type (authorisation on the system is necessary) with unlimited geographical approach
2. the learning materials are distributed primarily via the Internet (contents are set on the central computer), distribution is also possible by digital media (e.g. e-books on CD-ROM)
3. a part of the teaching is performed in a classical manner in classrooms and the rest virtually (distributed classroom model)
4. there is also a form of e-learning led by a lecturer (similar to classical learning) plus independent learning (organised as e-learning)
5. according to Cloete (2001), e-learning led by a lecturer is performed as synchronous learning, and independent learning as asynchronous learning
6. virtual classes are organised (on *LMS system*) and are identical to classes (groups) for lecturing and practice
7. class contents are available through the central database accessible via the Internet and the unique interface formed as LMS system
8. on-line seminars completely cover the syllabus and program of lectures and practice; they consist of number of lessons hierarchically organised into larger

Table 1: Qualities of a learning process determined by the project

OVERALL LEARNING PROCESS			
	e-learning		standard (classic) learning
	Lecturer driven	User driven	
Learning process is driven by	lecturer	user	lecturer
material availability	limited	unlimited	limited
level of formality	formal	informal	formal
using ICT-a	combined with classic learning	fully	possibility of using ICT
knowledge check	lecturer driven	self organized	lecturer driven
communication	verbal	different forms	verbal communication
progress monitoring	self-supporting	system-supporting	self-supporting

units, or so called seminars that are available through LMS system

9. learning is supported by the use of tools for support and help

Therefore, classical learning in classrooms will be combined with distance learning by the use of the Internet and e-learning toolkits, as we have summarized in Table 1.

Users have access to learning material, communication services and knowledge checks at any time while the teacher sets the tasks that follow the flow of the learning process, sets the deadlines for their mastery, keeps records and checks the acquired knowledge. The scheme of our developed LMS system is depicted in Figure 2.

The realisation of such a system involves the setting up four dimensions or components that can be considered as basic functional parts of the system:

1. learning contents

2. groups of system users and their authorities over the system (in the sense of communication and content management)

3. required communication forms among the users

4. ways of checking the results of users' knowledge

Data is one of the most important system components for e-learning as it presents content or information and knowledge used by students in the learning process. The division and organisation of the content into individual lessons has also been determined as well as its vertical connections into larger units. We have depicted the relationship between the four dimensions in Figure 3.

Considering there was a large quantity of digital contents that were already in use on the existing information services, part of it was directly transformed into SCORM compatible format. For faster transmission of such contents (mostly HTML documents), a toolkit for data import was used (*LRN Toolkit 3.0*) and during this process it was adjusted according to the SCORM standard. In that, Conole's (2004) five-step approach was

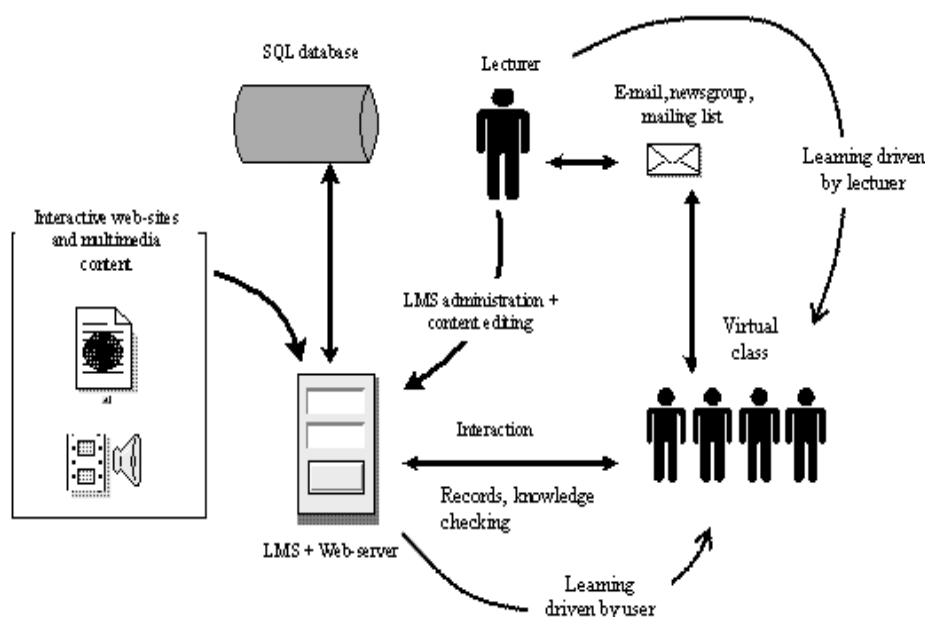


Figure 2: Learning process connections and relationships process scheme with the use of LMS systems

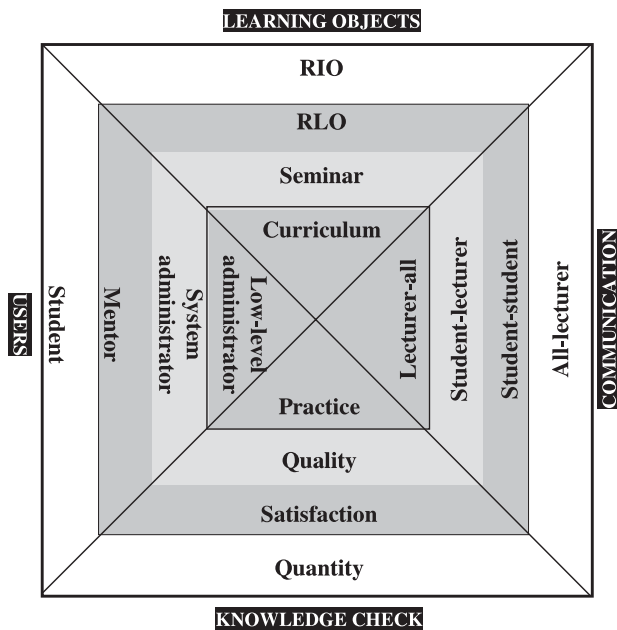


Figure 3: Key dimension hierarchy systems for e-learning

respected (check the existing course structure, analyse the course and identify the fields that can be better supported etc) for content reforming and restructuring.

For construction of the new learning material *MS Word*, *MS PowerPoint*, *Macromedia AuthorWare* etc. were used; static items used *MS Office* file formats, PDF file, html formats while the dynamic ones used *Flash*, *Macromedia Authorware*, *DHTML* etc.

The SCORM model was consistently applied to the contents. The lessons are hierarchically structured so that each one (a *Reusable Learning Object* – RLO) consists of set 7 ± 2 the smallest basic objects (*Reusable Information Object* – RIO) that are grouped together with the purpose of the user learning something. Lessons (RLO) are treated as the elementary knowledge units that contain the topics, examples and learning tasks elaborated in details

as well as some references on the literature with even more detailed problem elaboration. One lesson is organised in such a way that a learner needs about 15-30 minutes to complete it. Considering the great number of existing and newly created learning objects, a hierarchy in which lower level objects enter the system of higher-level objects has been established (Figure 4). According to the SCORM model, more RLO objects make and teaching unit, more teaching units make a seminar, and more seminars make a programme (Curriculum). The content hierarchy is presented as follows (Figure 4):

1. Curriculum – teaching direction programme
2. Seminar – encircled topic unit from LEARNING programme
3. Lesson – responds to one lecture (RLO)
4. Topic – title within this lesson (RIO)

On the lowest level we have RIO object classes. Each RIO consists of three components (content, part for practice and part for assessment of newly gained knowledge). Next, similar to RLO objects, each RIO possesses metadata describing its structure (features, function, object...), purpose and (possible) connection(s) with other objects.

These metadata are e.g. RLO title, the field of a special interest, the name of the author, the date of creation, the date of publishing etc. Each RLO has its structure and title and should ensure the check of newly gained knowledge. In the structure it is determined which RIO object will enter the system of a RLO object. Data about the lesson (supplier, department, time when it is available, short description, method of payment, author of seminar, moving direction) and metadata are in the title.

The component part of the RLO definition was also significant for evaluation. The practice section offers the student a chance to apply the gained knowledge and skills. The testing contents were also formed respecting the SCORM standard, and their relationship with the learning objects is shown in Figure 5 (metadata within RIO object definition).

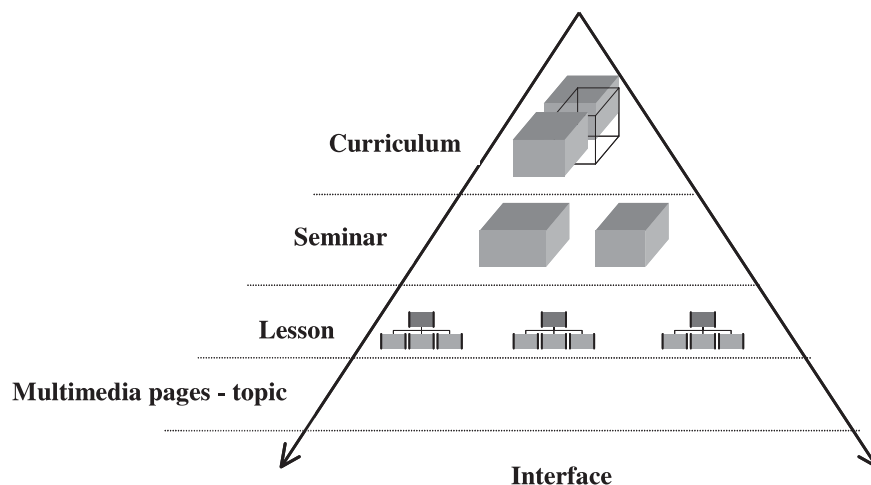


Figure 4: E-content hierarchy

```

< subject name [metadata]>
< RLO name[metadata]>
< RLO content>
  < RIO1 name>
  < RIO2 name >

  <RIO n name>
<RIO1 name [metadata]>
  < RIO1 content >
    <content>
    <section for practice and assessment [metadata]>
< RIO2 name [metadata]>
  < RIO2 content>
    < content>
    < section for practice and assessment [metadata]>

< RIO n name [metadata]>
  <RIO n content>
    < content >
    < section for practice and assessment [metadata]>

```

Figure 5: Example of one lessons structure

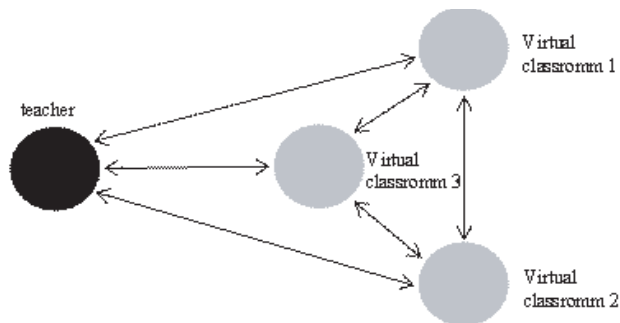


Figure 6: Connection and interaction ability among the participants in a learning process

Satisfying the needs for following the progress of users even on more levels, a knowledge checking hierarchy that enables following and registering of particular levels of students' success, was determined:

1. monitoring work quantity (date/time, number of user, number of successful readings)
2. monitoring knowledge quality (on-line tests)
3. monitoring satisfaction of users (survey)
4. self-checking of knowledge (practice, YES/NO tests, free answer tests, multiply choice test)

Finally, the communication dimension was used to define styles of learning (forms of synchronous and asynchronous learning) that users can choose themselves or are pre-determined; the way of interaction among the system users and programme logic ensures its realisation. There are some enabled forms of formal communication among all participants of the learning process in which a lecturer has the central role of a communication moderator and manager (Figure 6).

Furthermore, there is the possibility of informal communication among the students without the leading a lecturer. The user dimension has an established hierarchy

and relationship among the users; their abilities, rights and duties in using the system have also been established. For the mentor's, services for learning contents and learning process organisation and management have been ensured, while for the students there are services for access to educational content and communication with a lecturer.

2.2 System Development Steps

As a base for developing the established model that could serve as a support for forming functional components, a software programme developed by a company-partner on the ITC project from Zagreb was used. ITC "eLearner" is based on ADL's (Advanced Distributed Learning Initiative) Sharable Content Object Reference Model - SCORM concept defining two basic functional system components for e-learning, as can be found in Robson (2001):

1. *Learning Management System (LMS)* – implies delivery and enhanced concept or, in other words, it means delivering learning materials directly to the user and learning improvement
2. *Learning Object* – IEEE (2004) and Wiley (2000) defines *Learning Object* as any type of entity that can be repeatedly referenced during the learning process supported by technology any other digital resource that can be used (repeatedly) in a learning process

ITC's "eLearner" belongs to the group of *Learning Content Management Systems (LCMS)* (which are well described in Ismail (2002) and Stankov (2005)) that ensures an environment for development and maintaining learning content. This programme was in the development stage, and its working version supported functional abilities that we can find in similar systems: entering a system, adjustment to interface postulates, data organisation and management, updating and creating programme and

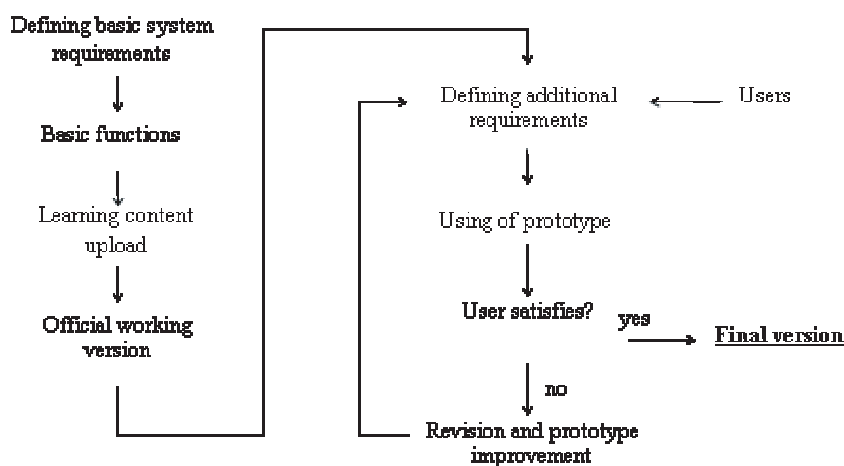


Figure 7: Stages of the project implementation

communication services among the users. However, ITC's "eLearner" also included the use of communication services and the Internet. Their beginning version was presented in such a way that ensured technological support to the further development and adjustment to the needs of a learning process on the Faculty. Further efforts that were supposed to be taken were directed to the forming of the demands defined through four-dimensional model (Figure 3) that would enable the lecturer-mentor to compose, organise, and manage the learning contents into hierarchical and meaningful units as well as interaction with students. Ismail (2002) called this part of the system for e-learning the *Learning Support System*. It enables wider support for e-learning and includes toolkits for:

- students group (classes) management,
- creation and organisation of programmes (courses),
- tracking system use,
- delivering material for different communication toolkits (discussion, synchronous messaging, whiteboards etc.)

Additionally, the system was supposed to satisfy some other desirable features or quality factors in on-line learning (quality factors are investigated in Alley (2001)) or system elements for e-learning including design (system elements are the subject of investigation in Hamid (2002)).

When discussing system development, its gradual adjustment and introduction in teaching were planned

and a particular programme version was checked and completed in steps. This model of prototype development resembles the combined top-bottom/bottom up approach described by Cloete (2001). In our case, in the first stage only the top-bottom approach was used and the stage was finished with a functional system in the working version. In the second development stage, the bottom/up approach was continued, and repeated in more iterations until the system could satisfy the ultimate user, as is shown in Figure 7.

The examination was done with all three predicted levels of users (administrators, mentors and users/students) and it included:

1. checking the validity of all system functions (management, entry, review, communication, observation, work analysis, navigation through the system, content organisation, statistics etc.)
2. checking working system possibilities under burdens (classes and teaching) similar to the usual ones
3. checking how the system supports e-learning (work in a typical teaching period, teaching material interpretation, checking the learned material, discussion)
4. evaluating the system's total quality and possibility
5. evaluating the user's satisfaction with the built system

System behaviour and satisfying the functional abilities from the users' side were tested by two groups of students, 15 in each group (voluntarily registered). Although such burdens are minimal compared to the expected one,

Table 2: Examination of participants according to the stages

Participants	Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
	Functional properties	Functional properties and classroom support	Classroom support	Functional properties and classroom support
Administrator	×			×
Mentor	×	×	×	×
Students – 1. group		×	×	
Students – 2. group				×

its primary task was to examine if the system could satisfy functional demands. The first group participated in the second stage of testing, and in the third one after which the correction of mistakes in the system work was done and upgrading of some new demands followed. Table 2 displays the results:

Student evaluation of the demands was informal, but before the final one there was a brainstorming session where the participants discussed ways of improving the system. Evaluation and further analysis of the best proposals were brought. The second learning process simulation was done with the second group of students in the last examining stage in which the remaining groups of users (administrators and mentors) participated. The milestones and stages of the project are presented in Figure 8.

During the examination, a few mistakes and demands for upgrading were established, but they were corrected before the final issue:

1. for administrators
 - simpler adding of lessons and seminars which is rather time demanding as important content quantity was predicted
 - organisation of lectures, seminars and courses
2. for mentors
 - detailed tracking of each student's progress and keeping statistical records on their work
 - total time on seminar, final percentages of seminars
 - access to each separate unit, time spent on each unit
 - ability to manage the communication of users
3. for all
 - concentration of all services inside one system
 - two-sided communication among all users
4. for users

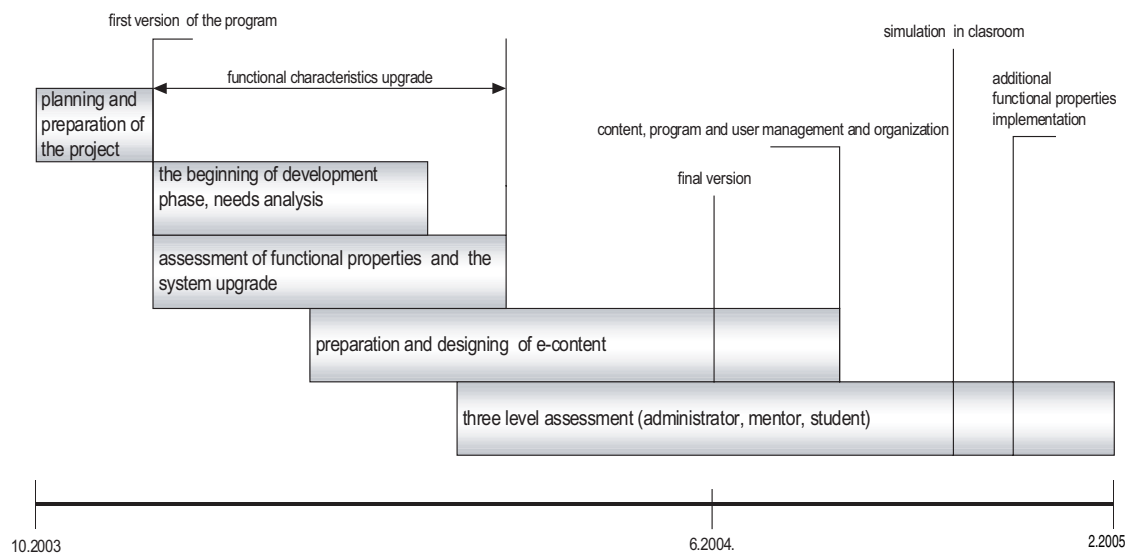


Figure 8: Milestones of the project implementation

- separate communication environments for each group (class) and each seminar
- private communication (messages)
- ability for on-line knowledge check for each lesson

3 Final Examination of System Quality

After the first iteration of functional abilities examination, the system was released experimentally. What followed was evaluation by the users (mentors and students) through some informal conversations and discussions. Formal examination of users' satisfaction was implemented after four-months of experimental work with the final version of the system. In total, there were 103 students who participated in the final examination by web-survey (voluntary access to the examination) of the first study year.

It is important to stress their experience in working with similar systems, as simplicity was one of the most important tasks in the system formation. According to their own assessment, the questioned students are inexperienced in working with similar systems and most of them used them for the first time. From the total number of the questioned population, 78% did not have any working experience with LMS systems, and 71% encountered them for the first time. Only 4 % of the questioned said that they have considerable experience in working with LMS systems. Therefore, we can conclude that the sample satisfied the criteria "inexperience with the e-learning system implementation". The groups of questions by which the quality of the system was assessed are:

1. the user's satisfaction with the system,
2. the frequency of the system use and
3. user's opinion whether the system helps in teaching

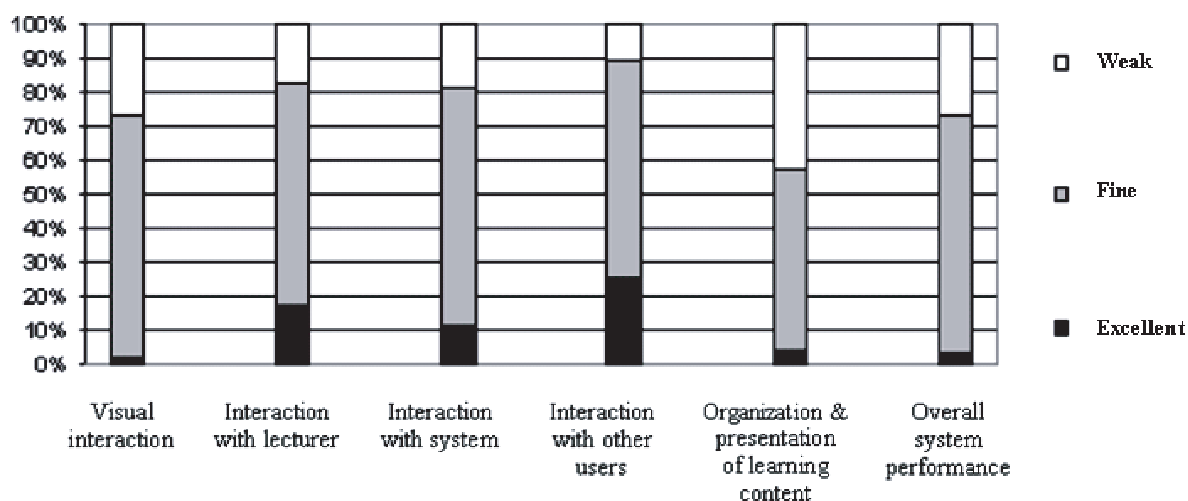


Figure 9: Respondents' satisfaction with the e-learning system features

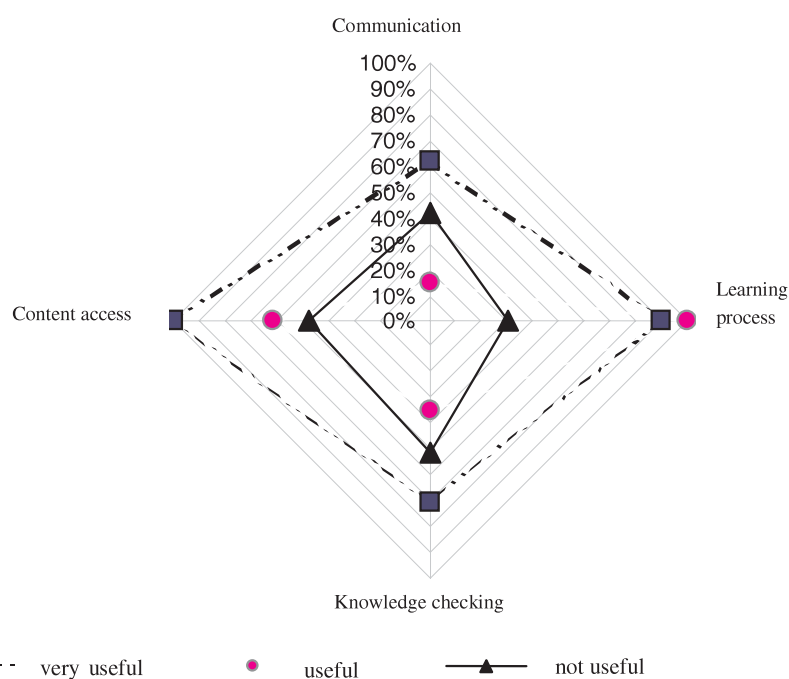


Figure 10: System use and assessment of its usefulness

According to the results shown in Figure 9, the respondents are mostly assessed the system positively; the best assessment is given to the appearance and to the total abilities of the system. What is particularly satisfying is that the system complexity assessment as 76 % of the respondents said the system was simple to use, and for 24% it was moderately complex.

The system functionality assessment and the ability for its use in learning are shown by the results in Figure 9. Therefore, we can see that the system can be widely used in the learning process. Almost all the users during teaching performance and independent learning were using the system for accessing content (100%) and in learning

(90%). Slightly less implemented were system communication abilities (62%) and self-knowledge checks (71%).

It is interesting to consider the results showing how these features have helped to students in their work. They unanimously assessed that this system helped them in learning, but that some of its particular features had not completely satisfied their expectations. We can conclude that the project has brought some positive results, however further development of system's functional abilities is important.

Finally, through this survey, there was left a possibility for free commenting on the system quality. The collective results of these comments can be found in Table 3. In that, the formed The e-learning system was confirmed as

Table 3: Students' comments can be summarized as follows

Good sides	<i>System is simple, interesting and easy to use 37%</i> <i>Content is well presented and quality of content is good 30%</i> <i>Content is easily accessible 25%</i> <i>System is practical and very applicable for learning purposes 8%</i>
Bad sides	<i>Nothing 51%</i> <i>System is instable and slow 23%</i> <i>System is not available to everybody 12%</i> <i>System's interface and the way it is used could be better 8%</i> <i>Communication abilities are low 6%</i>

simple, and reviewed as an interesting learning toolkit that can make the access to treated contents easier in the terms of quality.

Instability and slowness were highlighted as the biggest disadvantages of the system; the technical base of the system will have to be improved in time. Quality judgment (specially self-guided learning) is limited by the fact that 30% of students have inadequate access to the Internet. This is stated as a reason that some students are thought to be deprived by such way of learning.

4 Conclusion

The adjustment of the existing supplying materials for e-learning system has been successfully implemented. The system was also examined and implemented in a teaching process that made concentration of different abilities possible:

1. combined teaching organisation in a classical way with a leader plus distributive classroom (leader and self-guided)
2. unlimited space content distribution and all-time access to learning contents
3. ability to follow and register students' work and check their knowledge
4. different forms of communication and management among the users
5. ability to organise and manage different study programmes

It was shown that the system is useful for preparing the students for teaching, as a reminder of the learning material, as a means to give practical tasks in digital form and gathering solution and on-line tests realisation. Except for the communication forms (face to face during teaching, consultations, via e-mail or news group) that were already available, through the use of additional computer networks, "ITC eLearner" enables the electronic communication among students group, thematic Internet chats in real time, thematically-led forums tied to virtual classes or particular seminars and a message system similar to e-mail. The advantage is also that all communication services are integrated within one system, which makes finding the interlocutor easier. Concerning the advantages for lecturers, the evidence and organisation of teaching is much easier as well as following teaching activities and activities of particular students and formalising learning contents.

A negative part of the results is determined by technical condition of computer-server work for e-learning. The examinations showed that the system, when working with 30 users, does not have satisfying performance, which we ascribe to a weak hardware system base.

Very interesting, but requiring a longer period of monitoring and investigation, are the changes in teacher-student relations, and the student's relationship to the learning process in which the attendant will no longer be a passive listener but also a leader of his own education. In this plan, a new aspect of communication between mentor and students or students among themselves is expected.

Our experience in the system used in teaching shows that interest for e-learning is directly conditioned by the interest in ICT; those users who are inclined to ICT can experience a saturation of learning that is deprived of interaction with people. It is obvious that the learning process and knowledge transmission is much more complex than just presenting facts. Learning with machine support is undoubtedly asocial and excludes defined human needs. However, e-learning system and distance learning as a form of knowledge transmission will develop further and specially in the direction of individual learning. Satisfaction criteria of the students will be a decisive success measure. Examination of the quality and users' satisfaction shown in this paper gives reason for being optimistic and continuing with using such systems. Learning and the form of its realisation will further follow the technological trends so we can expect the further increase of such applications and some new forms of their implementation, but for now the technology does not have power for replacing classroom learning.

In the "deluge" of such approaches, this is one of the possible ways in which the institutions can build their own system. The presentation of developing the system by the method of a prototype based on the users demands and SCORM concept implementation represents a contribution to the future efforts to promote the learning process by ICT use.

References

- Alley, L. & Jansak, K. (2001). The Ten Keys to Quality Assurance and Assessment in Online learning, *Journal of Interactive Instruction Development*, 13(3): 3-18.

- Cantoni, V., et al. (2004). Perspectives and challenges in e-learning: towards natural interaction paradigms, *Journal of Visual Languages and Computing*, **15**: 333-345.
- Chiu, C., et al. (2004). Usability, quality, value and e-learning continuance decisions, *Computers and Education*, article in press, Available from: <http://www.elsevier.com> (25.07.2005).
- Cloete, E. (2001). Electronic education system model, *Computers & Education*, **36**: 171-182, Available from: <http://www.elsevier.com> (20.08.2005).
- Conole, G., et al. (2004). Mapping pedagogy and tools for effective learning design, *Computers & Education*, **43**: 17-33., Available from: <http://www.elsevier.com>, (20.08.2005).
- Conole, G. & Oliver, M. (2002): Embedding Theory into Learning Technology Practice with Toolkits, *Journal of Interactive Media in Education*, **8**. Available from: <http://www.jime.open.ac.uk/2002/8/>, (25.08.2005).
- Cross, J. & Hamilton, I. (2005). The DNA of eLearning – excerpt from Beyond ELearning, Internet Time Group, Available from: <http://www.internettime.com>, (25.08.2005).
- EC (2003). eLearning: Designing Tomorrow's Education - A Mid-Term Report, Commission of the EC, Available from: http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/mid_term_en.pdf, (Accessed 22.10.2005)
- Hamid, A. (2002). Is it the "e" or the learning that matters?, *Internet and Higher Education*, **4**: 311-316, Available from: <http://www.elsevier.com>, (20.08.2005).
- Horton, W. & Horton, K. (2003). *E-learning Tools and Technologies: A consumer's guide for trainers teachers, educators and instructional designers*, John Wiley & Sons, New York.
- IEEE (2004). IEEE Learning Technology Standards Committee, Available from: <http://ltsc.ieee.org/> (Accessed 17.08.2005)
- Ismail, J. (2002). The design of an e-learning system: Beyond the hype, *Internet and Higher Education*, **4**: 329-336, Available from: <http://www.elsevier.com> (19.07.2005).
- Kaye, T. & Rumble, G. (1991). Open Universities: A Comparative Approach, *Prospects* **21**(2): 214-226, Available from: <http://www1.worldbank.org/disted/Management/Governance/sys-02.html> (20.08.2005).
- Miller, E. G. (2005). Distance Education and the Undergraduate Curriculum, The Pennsylvania State University, Available from: <http://www1.cstudies.ubc.ca:8900/EDST/Readings/miller.htm> (05.08.2005).
- National Center for Education Statistics (2000). Distance Education at Postsecondary Education Institutions, Available from: <http://nces.ed.gov/surveys/peqis/publications/2000013/> (Accessed 13.07.2005)
- Pituch, K. A. & Lee, Y. (2004). The influence of system characteristics on e-learning use, *Computers & Education*, Article in Press, Available from: <http://www.elsevier.com> (28.08.2005).
- Rosenberg, J. M. (2001). *E-learning: strategies form delivering knowledge in the digital age*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Robson, R. (2001). Scorm Concepts, Learning Object Tutorial, Eduworks Corporation, Available from: <http://www.eduworks.com/LOTT/tutorial/scormconcepts.html> (10.08.2005).
- Sajko, M., Rabuzin, K., Zlatović, M. (2005). E-learning - oblikovanje sadržaja i primjena u nastavi, Zbornik radova, CASE 17, Opatija June 2005.
- SCORM (2004). Sharable Content Object Reference Model (SCORM), Advanced Distributed Learning, Available from: <http://www.adlnet.org/index.cfm?fuseaction=SCORMDown> (Accessed 10.08.2005)
- Stankov, S. (2005). Mogućnosti primjene normi za oblikovanje nastavnih sadržaja u sustavima za e-učenje pri izradi kataloga znanja, Fakultet prirodoslovno-matematičkih znanosti, available from: http://proliant.pmfst.hr/stankov/Nastavni_Materijal_PDSF-PMZ/Katalog_Norme.pdf (15.08.2005).
- Weller, M. et al. (2005). Use of innovative technologies on an e-learning course, *Internet and Higher Education*, **8**: 61-71, Available from: <http://www.elsevier.com> (10.08.2005).
- Wiley, D. (2000). Connecting learning objects to instructional design theory: A definition, a metaphor, and a taxonomy, Available from: <http://www.reusability.org/read/chapters/wiley.doc> (22.08.2005).

Mario Sajko graduated from the University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics in Varaždin, in 1996. After graduation, he worked as a system engineer for four years and later as an assistant at the Faculty of Organization and Informatics. He received his Masters of Science degree in 2004. Currently he is engaged in operating systems courses. He has published several scientific and professional papers. His fields of interest include information system security, performance measurement and security metrics. He has worked on several projects concerning information system security and project concerning e-learning.

Kornelije Rabuzin graduated from University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics in Varaždin, in 2001 and was twice named as one of the best students. After graduation, he was employed at the Faculty of Organization and Informatics, where he works as an assistant. Currently, he leads classes in databases and programming". In 2003, he received an award as the best young assistant on the Faculty. He received his Masters of Science degree in 2004. He has published more than 10 scientific and professional papers. He speaks English and German. His fields of interest include databases, biometrics and agent systems. He has worked on several projects concerning e-learning, agent systems and Tempus projects.

Željko Hutinski graduated and received his Masters of Science and PhD from University of Zagreb, Faculty of Organization and informatics in Varaždin, where he currently teaches as a full time professor. He also teaches at several other higher education institutions and faculties in Croatia. He has published more than 80 scientific and professional papers and two university textbooks. He is interested in information systems protection, security and risk assessment. He was the head of project "E!2963 EuroLearn IT Center - Learning Management System For E-Learning" and he is also leading several projects concerning information systems security.

Organizational and Structural Changes in Retail Trade in Croatia

Zdenko Segetlija

J.J. Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Gajev trg 7, 31000 Osijek, Croatia seget@efos.hr

Organizational and structural changes in retail trade in the Republic of Croatia are viewed in the sense of the change of quality as the reflection of the attained level of development. In this paper, the author first explains the retail trade and its structure. In the analysis of organizational and structural changes in retail trade in Croatia, the author starts from the growth/decline of retail trade (indicators of the physical volume of realized turnover, the number of shops, capacities and number of employees), and then analyzes its development (qualitative changes) in last 20 – 30 years (structural changes in the realized turnover - concentration tendencies, in the forms of retail trade, in the formats of shops, development of co-operative forms, etc.). Structural changes in the Croatian retail trade have also been reflected in the development of new forms of firms/companies, new formats of shops, vertical integration of wholesale and retail trade, as well as on the new relations of cooperation of trade companies (e.g. of retail chains) with manufacturers.

Key words: retail trade, concentration, shop, type of shop, retail form, the Republic of Croatia

Organizacijske in strukturne spremembe v maloprodajni trgovini na Hrvaškem

Organizacijske in strukturne spremembe v maloprodajni trgovini v Republiki Hrvaški so obravnavane v smislu spremembe kakovosti kot posledice dosežene ravni razvoja. V svojem prispevku avtor najprej razloži maloprodajno trgovino in njeno strukturo. V analizi organizacijskih in strukturnih sprememb v maloprodajni trgovini na Hrvaškem avtor izhaja iz rasti/ upada maloprodajne trgovine (pokazatelji fizičnega obsega realiziranega prometa, števila trgovin, obsega in števila zaposlenih) in zatem analizira njen razvoj (kakovostne spremembe) v zadnjih 20-ih do 30-ih letih (strukturne spremembe v realiziranem prometu – osrednje težnje v obliki maloprodajne trgovine, v formatu trgovin, razvoju kooperativnih oblik itd.). Strukturne spremembe v hrvaški maloprodajni trgovini se prav tako odražajo v razvoju novih oblik podjetij/ družb, novih formatov trgovin, vertikalni integraciji trgovine na debelo in trgovine na drobno kot tudi v novih odnosih sodelovanja med trgovskimi podjetji (tj. med prodajnimi verigami) in proizvajalci.

Ključne besede: maloprodajna trgovina, koncentracija, trgovina, tip trgovine, maloprodajna trgovina, Republika Hrvaška.

1 Introduction

Changes in Croatian retail trade since the end of the 1990s have been strong and rapid. They have been conditioned by the transition into a new social-economic system, as well as by dramatic changes in global retail trade. This analysis of quantitative and qualitative changes in retail trade in the Republic of Croatia is intended, on one hand, to explain the attained level of development, and on the other hand, to try to assess the needs and possibilities of future development. Since there are already analyses of the attained level of development and of the importance of retail trade in the quantitative sense in the national economy of the Republic of Croatia (Nušinić/Anić, 2003; Segetlija, 2003b), in this work we want to analyze the development of retail trade in the Republic of Croatia

in the sense of emerged structural (qualitative) changes.

2 Methodological Approach

The development retail trade in this work will be considered to be qualitative (structural) changes, while is growth (or decline) to be the expression of merely quantitative changes (Ruža, 1989: 121). While the economic growth can also be viewed as a short-term process, development is always a long-term process (cf. Nušinić, 1989:6).

In this paper, the development of retail trade in the Republic of Croatia will be evaluated on the basis of changes in its structure. Our analysis starts from quantitative changes (changes in the realized traffic and the number of employees; changes in the number of companies

and retail shops) and attained levels of development; following that the organizational and structural changes of retail trade in the Republic of Croatia will be analysed. As indicators of development of retail trade in this work, we have chosen (in: Segetlija, 1999): (a) the number of people per shop, and (b) the selling area in m² per inhabitant, as well as some structural indicators.

Changes in the above indicators can be better explained through the analysis of the structural changes in retail trade (cf. Mason/Mayer, 1990: 5). In the analysis of structural changes, we will take into consideration changes in (cf. Aiginger et al., 1999: 800):

- (a) the number, structure and size of business entities in the trade
- (b) the concentration of the realized turnover
- (c) the concentration of sales areas
- (d) the change in the form structure of retail trade companies and business units.

Only large trade operating units and large trade companies and their co-operative formations have significantly benefited from contemporary technical and technological progress.

Concentration, incidentally, is a significant social-economic regularity. Concentration in the retail trade can be understood as the process of above-proportional growth of large companies in relation to small ones, so that the total number of retail companies is decreasing (cf. Ahlert, 1985: 116). This means that the development of the concentration process can be observed in the increase of market share of a smaller number of companies.

3 Retail Trade and its Structure

Retail trade includes all transactions in which a buyer intends to use a product through personal, family and home use (Dibb et al., 1995: 334). In the marketing system, retail trade is also important because it is the most dynamic marketing subsystem (Berkowitz et al., 1997: 487). The most important part of the retail trade is that which is still largely performed in shops as "stationary" retail operating units; however there is also a growing development of out-of-shop operating units: (a) movable retail trade, and (b) remote retail trade.

Many authors have tried to identify and classify the characteristics of retail operating units (Berekoven, 1986: 29). On the basis of their classifications, we could make the following list of characteristics of the retail operating units:

- (a) size (employees, area, traffic, supplies etc.)
- (b) assortment and diversity
- (c) characteristics of location
- (d) form of contact with the buyer
- (e) form of serving and payment
- (f) legal form and financing

- (g) characteristics of the company or co-operative creation to which the shop belongs
- (h) conceptual characteristics of the instruments of marketing policy.

Therefore, today the position of the retail format and its differentiation from the competition can be expressed by means of the following characteristics (Hasty & Rear-don, 1997: 255):

- (a) merchandise
- (b) exterior design
- (c) location
- (d) prices
- (e) shop lay-out
- (f) visual merchandising
- (g) promotion
- (h) interior design
- (i) publicity / advertising
- (j) personal selling
- (k) services.

The above characteristics of retail operating units are mutually interwoven and there is no general principle for their grouping. Aside from this, these characteristics are mainly not permanent; therefore the structure of the retail formats changes, thanks to the development of new formats and adaptation of already existing ones. In this connection, it is possible to distinguish only "formats", i.e. "types" of retail operating units, which simultaneously comprise all main characteristics. When the existing formats of retail operating units in some country are classified according to their main characteristics, the result is the principal characteristic of the structure of retail trade.

From the standpoint of a single business entity, the design of retail operating units is considered the central task of strategic planning in retail trade (Berekoven, 1990: 417), and this choice of the format of the operating unit and of the company, of course, belongs to general, constitutive decisions (Müller-Hagedorn, 1984: 59).

Formation of retail operating units can be observed from three points of view, so that the format of the retail operating unit is, actually, an integrated result of decisions (Lerchenmüller, 1992: 235 and 238):

- (a) about functions (based on tasks)
- (b) about instruments of market politics (the politics of marketing)
- (c) about organization of business process factors.

In this connection, significance lies with: developmental tendencies of those functions of trade, with which the insufficient market transparency is overcome¹ (especially the development of its information function), development of e-marketing instruments and development of modern computer-supported business processes and the replacement of particular business process factors with the "information" factor (Segetlija & Lamza-Maronić, 1999).

However, in stationary retail trade there is the rule that the costs per unit of sold merchandise are decreasing

¹ In: Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden, 1959, according to: Falk/Wolf, 1991:46, 47

with the growth of the scope of variations of the characteristics for the design of retail operating units (Merkel & Heymans, 2003).

4 Attained Level of Development

In the analysis of the attained level of development, we shall first observe the growth/fall as the condition of development, i.e. of trends in the realized turnover and number of employees.

4.1 Dynamics of the Realized Turnover and of the Number of Employees

The dynamics of the Realized Turnover in the retail trade in the Republic of Croatia from 1989 to 2003 is presented

in the Figure 1. The dynamics of turnover should be considered within the unfavorable general economic trends, since industrial production has reached only 68.6 % of pre-war production levels (those of 1989). It is well known that the stagnation in the economy of Croatia began after 1980.

Figure 1 shows annual changes in the growth and fall of turnover and the number of employees in the retail trade of the Republic of Croatia. Growth of Croatian retail trade begins only after 1999 and, with regard to the earlier fall (until 1993) and stagnation, it is still at a relatively low level of realized turnover. The statistically encompassed turnover in the retail trade – similar to the industrial production – in 2004 reached only 65.5 % of that from 1989.

However, in the retail trade turnover, one should also take into consideration illegal trade (the underground economy) and purchasing abroad. Such trends are expressions of maladjustment between demand and offer of

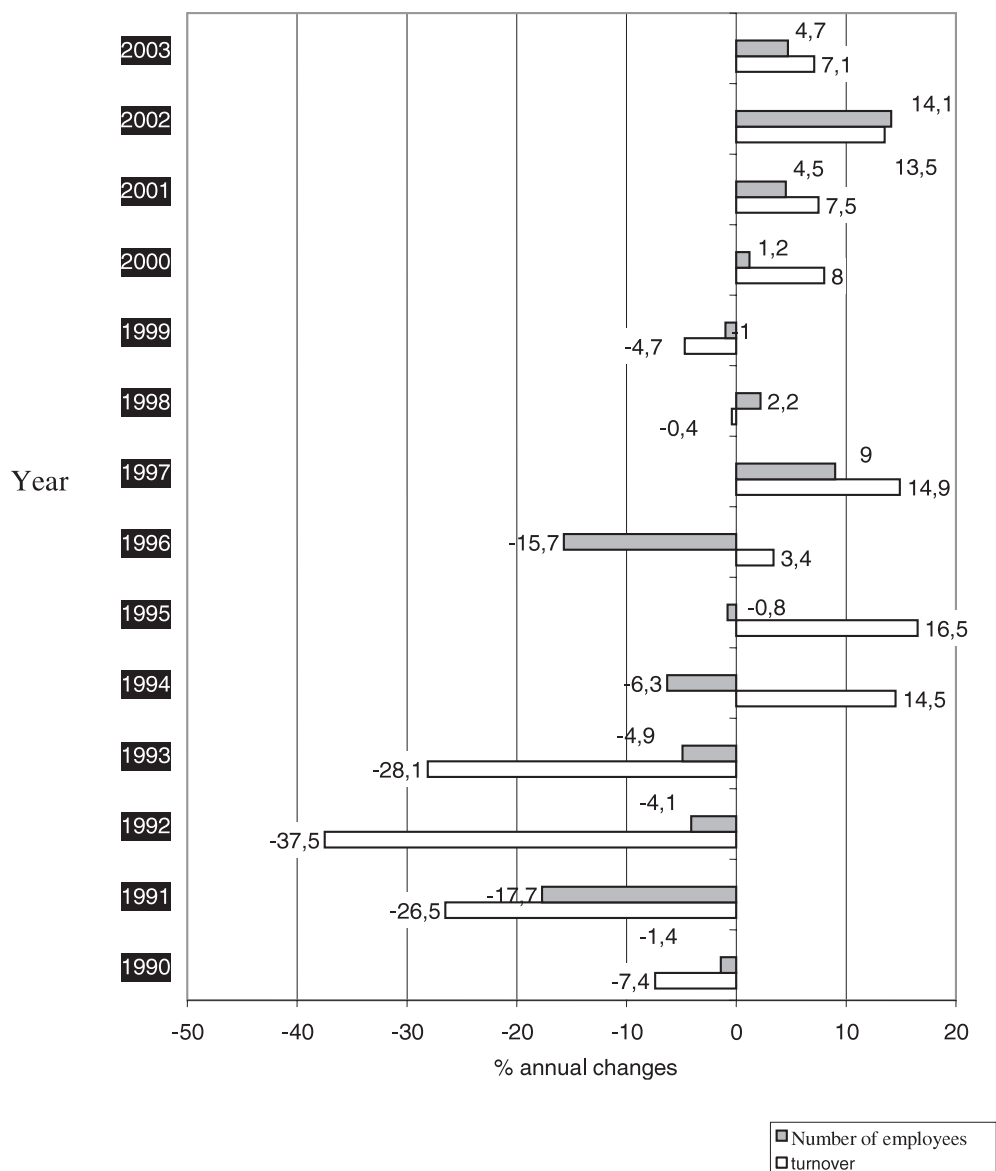


Figure 1: Chain indexes of turnover and of the number of employees in the retail trade of Croatia. Source: Monthly statistical reports of the State Bureau of Statistics (calculated from chain indexes).

Table 1: number of shops and selling area in Croatia 1963 – 2003

Year	Number of shops	Selling area in m ²	Population around the middle of the year in 000	Number of people (population) per 1 shop	Selling area in m ² per 1 citizen
1963	11,093	433	4,220	380	0.10
1988	19,659	1.720	4,757	242	0.36
1990	22,088	...	4,778	216	...
2002	38,617	3.700 ^a	4,443	115	0.83
2003	38,568	...	4,442	115	...

Source: (a) SGH, various years of issue, (b) SLJH various years of issue, (c) Monthly Statistical Report, No. 3/2004, State Bureau of Statistics of the Republic of Croatia: 13, (d) Monthly Statistical Report, No. 1/2005, State Bureau of Statistics of the Republic of Croatia: 13

^a author's estimation.

goods and services of retail trade on the domestic market. Purchasing abroad has been caused mostly by price relations, although other characteristics have been included as well. Therefore, the inescapable conclusion is that Croatian retailers could have realized better business results and faster development on the basis of the imported goods (In: Segetlija, 2003a).

The number of employed persons has been declining more slowly than the realized turnover, since after 1990 many small business owners have entered retail trade and they have realized lower labor productivity.

4.2 Indicators of the Development Level

Table 1 shows the changes in the number of shops and areas of selling area from 1963 to 2003. As was the case with the number of retail trade companies, in the new economic system after 1990 the number of retail shops increased considerably, especially upon the entry of craftsmen and small private trade companies.

Until 1998 these figure do not include pharmacies and the number of shops in 2000 - 2003 refers to firms/companies/craftsmen. For firms/companies, the number of shops according to their predominant activity and activity, and without shops/services from the following lines of work: "cars and motorcycles maintenance and repair" and "repairs of object for personal use and household", as well as without shops with predominant activity "retail trade outside of shops"; for craftsmen without shops/services from the predominant lines of work: "motor vehicles maintenance and repair", "out-of-shop retail trade" and "repair of object for personal use and household". However, only upon the entry of foreign retail chains and as growing of a part of domestic trade, were conditions created for the faster development of large shops and shopping centers.

Selling areas in year 2002 can be estimated at approximately 3.7 million m². This means that per inhabitant there are 0.83 m² of space, which is approximately at the level of Poland (IRWIK for the Ministry of Economy Poland, 2002), and considerably lower than, for example, in Austria where in 2001 there were 1.6 m² of selling space

per inhabitant (Statistik Austria - Statistisches Jahrbuch 2003).

4.3 Number of Business Entities and Importance of Retail Trade in the Republic of Croatia

In spite of the level of realized turnover in retail trade, which is still lower than in 1989, the importance of retail trade in the economy of the Republic of Croatia has been doubled compared to earlier periods. This is clearly shown by the indicators in Table 2 (share of trade in the total number of business entities).

Unfavorable development of production sectors (industry and production handicraft), and to some extent also of the service sector, could be stated as the main reasons for such growth of the number of business entities in retail trade (from 1971 to 2003 it has grown by a multiple of 35) and for the growing importance of trade in the national economy of Croatia.

5 Analyses of Structural Changes

5.1 Number of Business Entities – Concentration and Distraction

As was the case in the whole of Yugoslavia - of which Croatia was a part - after 1945, trade in Croatia has passed through several stages of concentration (growing) and distribution (creation of a number of smaller organizations). However, with the transition to a new social-economic system, the number of business entities in general, and especially in the sphere of trade, has grown beyond any expectation (Table 2).

Therefore, with the creation of a new social-economic system, after 1990, a number of small business owners entered the trade business, but only a few very large ones have developed successfully. Because of such tendencies in the new economic system, both the average number of

Table 2: Indicators of importance of retail trade in the republic of Croatia - shares in the number of business entities

Year	Number of economic entities ^a	%	Economic entities in trade ^b	%	Economic entities in retail trade	%
1971	2,782	100.0	478	17.2	205	7.4
1991	16,504	100.0	6,586	39.9	2,666	16.2
1995	59,913	100.0	24,007	40.0	7,508	12.5
2003	88,793 ^c	100.0	33,993 ^c	38.3	7,168 ^d	14.4 ^e

Sources: (a) SGH 1973: 32 and 132, (b) Data provided by the Social Accounting and Auditing Service of the Republic of Croatia on expense reports for 1991 and 1992, Zagreb, 1993, (c) SLJH 2004: 411, (d) Information about basic financial results of business operations of entrepreneurs from the Republic of Croatia for the period I - VI 1995 – according to the data from the half-yearly statistical reports, National Audit Office of the Republic of Croatia, Zagreb, 1995, (e) Structure of business entities according to activities and areas of NKD in September 2003. 2, <http://www.dzs.hr/hrv/2003/11-1-1-3h2003.htm> (8th May 2005.)

^a 1971 "the number of organizations"; in 1991 and 1995 number of business entities that have handed in their annual expense reports (the real number is larger); in 2003 active business entities

^b retail trade, wholesale trade, foreign trade, trade services, business associations

^c active economic subjects in September 2003 (in trade: wholesale trade and retail, repair of motor vehicles and motorcycles, and objects for personal use and household)

^d 31st December 2003.

^e estimation.

shops and the average number of employees per each retail trade company have decreased considerably. However, concentration develops thanks to the growth of the share of large retail trade companies and their co-operative formations in retail trade circulation in the Republic of Croatia.

The data in Table 2 leads to the conclusion that until 1990 (in former social-economic system) retail trade organizations were more uniform in size and, on the average, they were larger. Aside from this, for an integral evaluation of average sizes of retail trade organizations it would be necessary to take into consideration the forms in which the observed organizations were united (in the time self-managing socialism, these forms were: the working organization (RO), complex organizations of associated labor (SOUR) and business community (PZ)).

After 1990, the up-to-then existing forms of "organizations of associated labor" were abolished and the entry of private sector resulted in opening of a multitude of small businesses. In later concentration processes after 1990 until today, a few large trade organizations and co-operative formations have emerged, for example Konzum (more than 500 shops), CBA Hrvatska (around 400 shops), the Ultra group (around 360 shops), Diona (more than 100 shops), and around ten other companies with approximately 100 shops each. However, it must be emphasized that the larger part of these great retail trade organizations were not able to restructure in a satisfactory manner in the processes of transformation of ownership (after 1991).

The analysis of trade organizations according to size shows that in 1986 there were only two organizations with 2,000 employees or more and one trade organization with approximately 1,000 employees (but there were many trade organizations with 200 – 500 employees). Unlike such a structure, in 2003, large trade organizations and/or co-operative formations are even larger (for example Konzum had more than 6,000 workers, Getro 1,429, Tisak 2,534 etc.), but there are not so many of them. Although comparisons of trade organizations from 1986 and 2003 according to number of employees is not entirely possible – because in 1986 it would be necessary to add to the employees of the organizations of associated labor (OOUR) as well as the employees working in the then so-called work communities of joint services (RZZS) – it is clear from the data that in 1986 trade organizations in Croatia were on average larger and that, according to their size, they were more uniform. This was in keeping with the then problems of a divided and fraction retail market, insufficient specialization of individual trade organizations and the so-called communal reproduction complexes.

5.2 Concentrations of Realized Turnover

In Figure 2, the concentration of realized turnover in the retail trade in the Republic of Croatia in the years 1986, 1995 and 2003 is presented. According to the sources for Figure 2, in Croatia 465 basic organization of associated labor (short: OOUR – the most basic organization form) in the field of retail trade, wholesale trade and foreign tra-

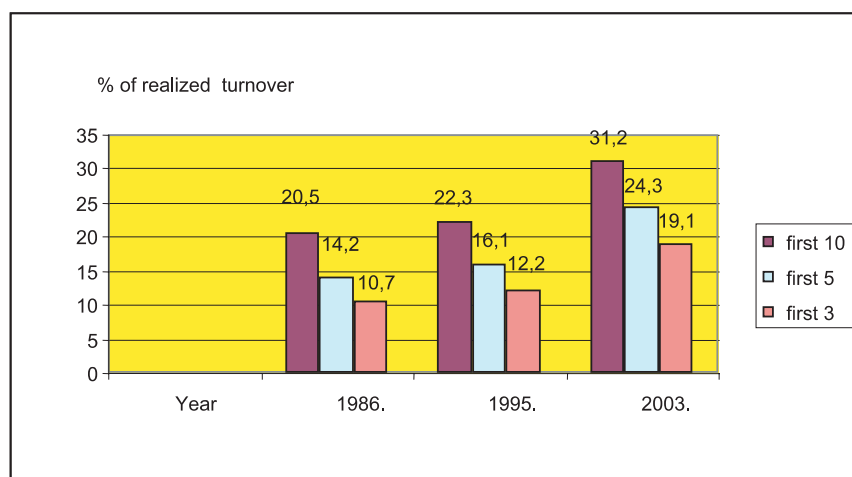


Figure 2: Concentration of realized turnover in retail trade in Croatia. Sources: (a) Analysis of business results and realized relations in the arrangement of income and net income of trade in the SR of Croatia for the period January - June 1986, Progres, Zagreb, September 1986, (b) SLJH 1997: 346, (c) 400 Greatest, Special issue of Ekonomski vjesnik, Zagreb, and National Audit Office of Croatia, Zagreb, Vol. 42, No. 2964 from 15th October 1996, (d) 400 Greatest, Special issue of Ekonomski vjesnik, Zagreb, and Financial Agency FINA Vol. 51, No. 3355 from 9th June 2004, (e) <http://www.cba-zg.hr/onamaRezultati.html> from 14th April 2004, (f) <http://www.cba-zg.hr/news.asp?ID9=> from 17th June 2004, (g) Monthly statistical report, No. 3/2004, pp. 68 and 69

Remarks: *in the total revenues of group 52. Retail trade, except motor vehicles and motorcycles (and without repair of objects for personal use and household); companies and craftsmen classified according to their predominant activity. In 2003, Getro Sesvete (although it is otherwise classified in the wholesale trade) and the groups CBA – Croatia (approximately 3 billion kunas of turnover) and “Ultra”- group (approximately 1.7 billion kunas of traffic) were included.

de were included. Regarding the level of their total income, the first ten basic organization of associated labor² (from the total of 244) in the retail trade had a share of 20.5 % (4.10 % of the total number of basic organizations of associated labor), first five had a share of 14.2 %, and the first three a share of 10.7 %.

Until recently it has been asserted that the fragmentation of retail trade companies in the Republic of Croatia was due to their insufficiently rational organizational structure, insufficiently fast development and the like. The largest retail chains have only been of regional importance. Among the largest twenty companies in 1995, there were three from the field of retail trade.

Because of the accumulated problems of insolvency and operating losses, some of these companies started to fall apart. Diona is still bankrupt, and NaMa Zagreb, which in 1996 was still one of the largest department store chains in the Republic of Croatia with 17 department stores in its structure, has been considerably reduced. Concentration processes in the Republic of Croatia have been initiated by foreign retail chains. The entry of foreign retail chains and growth of the other part of Croatian retail trade (after 1998) has resulted in the creation of new successful retail chains and co-operative formations.

Nevertheless, the attained level of concentration in the retail trade in the Republic of Croatia is still considerably lower than in market-developed countries. For

example, the first five companies in the retail trade in the sector of nutritional goods and domestic necessities in Germany had a market share of more than 60 % (Wortmann, 2003: 3). In the year 2000, these market shares have been as follows: in Norway 98.6 %, in Denmark 75.5 %, in Austria 77.0 %, in Belgium 75.4 % (<http://www.kamcity.com/WOR/Europe/demark.htm> from 8th April 2004).

The presented shares would have been even greater, had only the daily consumption goods been taken into consideration. In that case, the shares for 2003 would be (Trgovina, 2004: 6):

1. Konzum 12.5 %
2. CBA 7.5 %
3. Getro 5.0 %
4. Mercator 2.5 %
5. Billa 2.5 %
6. KTC 2.5 %
7. others 27.5 %
8. small retailers 40.0 %.

Thus, in 2003, the first five retailers in market goods of daily consumption held 30 % of the Croatian retail market. Of course, concentrations processes are still going on, so that in the beginning of 2003 another national retail trade chain: Nacionalni trgovački lanac (The National Commercial Chain) – NTL was created (Progressive Magazine, 2004: 8).

² If NaMa Zagreb is taken as an ‘OOUR’ (although NaMa Zagreb in 1986 comprised 12 basic organizations of associated labor – department stores)

The development of the concentration process is accompanied by the tendency of vertical integration of wholesale and retail trade. An especially great advance on this plan has been recently made by Konzum and by the newly created formations (CBA – Croatia and other).

In 2001, foreign retail trade chains realized a market share of approximately 10.0% (Trgovina, 1/2002: 7), and for 2004 year it can be estimated that they will double this market share. This is a positive effect of internationalization. Aside from this, large domestic companies of retail trade have been created, which are capable of expanding into neighboring countries and thus opening the market for domestic manufacturers with which they have already established cooperation. For example, Konzum intends to expand across the borders of Croatia (into Bosnia, Hercegovina, Serbia and Montenegro), first with the “Cash and Carry” concept, and the next step may well be supermarkets (Trgovina, 2/2004: 7).

Negative effects of internationalization lie in the decay of domestic retail trade companies and in the loss even of the home market for Croatian manufacturers. Aside from this, Croatian manufacturers have difficulties in adjusting to the altered relations on their selling market and to the domination of large retailers (the power of demand).

5.3 Concentration of Selling areas – Development of Emporiums

As it was the case in the developed world, the greatest change in the formats of the retail trade in the Republic of Croatia happened with the introduction of self-service shops in 1956. (Stanje i razvoj (Situation and Development) 1964: 89). This process in the Republic of Croatia has been especially strong in the past decade, so that today it is almost complete in the retail trade of food groceries and domestic necessities (in unspecialized shops). A

considerable growth of the selling area in retail trade in the Republic of Croatia is a result of both rapid growth of the number of shops, as well as of the construction of large area shops, especially by large foreign retail trade chains.

The development of large-area shops refers primarily to the development of self-service shops (supermarkets and hypermarkets). In 2002, there were 371 supermarkets and 88 hypermarkets (Distributivna trgovina u 2002 (Distributive Trade in 2002): 36), while in 1984 there were perhaps 31 supermarkets and 1 hypermarket (Segetlija & Lamza-Maronić, 2000: 78).

Of course there are also other modern formats that are being developed in the Republic of Croatia. However, e - retail trade and e - commerce are still in their beginnings. In 2002 turnover achieved in this way reached 49 million US Dollars (<http://www.trgovina.com.hr> from 25th June 2004).

However, since the early 1990's the process of closing small shops has been in process in the Republic of Croatia. In the year 2000, approximately 6,000 small shops were closed (Večernji list, 15th November 2000), and the process continued in 2001 (Vjesnik, 28th November 2001).

5.4 Changes in the Formats Structure of the Retail Trade Companies and Operating Units

The above analysis leads to the conclusion that there have been great changes in the format structure of companies and in the forms of operating units in the retail trade in the Republic of Croatia.

In the absence of other data, we have used the data about the change of structure and number of particular formats of shops in the Republic of Croatia. The structure of formats of shops in numerical form (Table 3), howe-

Table 3: Formats of shops in the retail trade in Croatia in the years 2002 and 1984*

Ordinal Number	Type of shop	2002**.		1984.	
		Number	%	Number	%
1 st	«Classical» shop and self-service	17,432	77.3	14,103	76.4
2 nd	Department stores	166	0.7	155	0.8
3 rd	Minimarkets ^a	1,697	7.5	1,255	6.8
4 th	Supermarkets and hypermarkets and discount sales warehouses	820	3.6	303	1.7
5 th	Kiosks	1,843	8.2	2,214	12.0
6 th	Gas stations	612	2.7	427	2.3
	Total	22,570	100.0	18,457	100.0

* Only the former social sector, i.e. firms/companies (legal entities)

** Assessment based on the sample

^a Up to 200m²

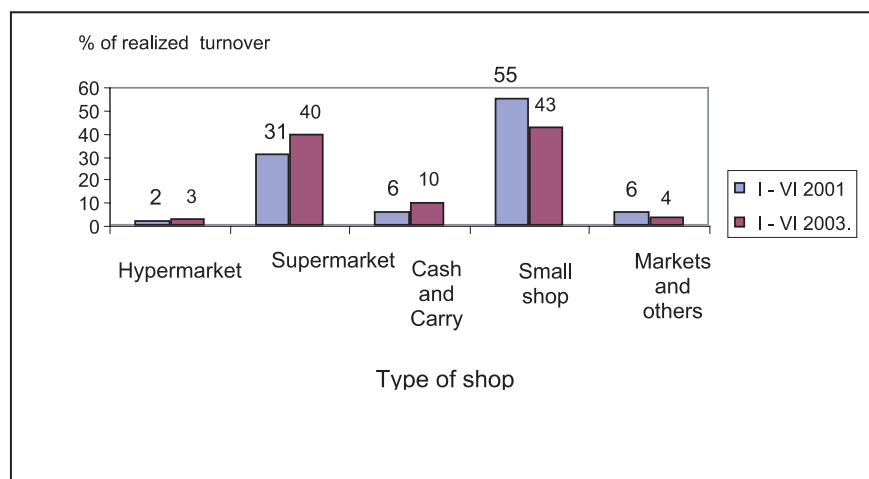


Figure 3: Realized shares in the turnover of "particular" types of shops. Source: Gfk Croatia, <http://www.gfk.hr/press/trgovine.htm> (10th May 2005.)

ver, does not reflect the real state of the structure of selling areas or of the realized turnover.

It can be concluded from the table that the number of department stores (166), together with self-service department stores, can hardly catch up with the pre-war number. Reasons for this may be in business difficulties with which trade business entities were confronted, as part of which department stores were operating, so that some of them have put their selling areas out to lease or rented them to small business owners.

Aside from this, department stores in towns and town centers, as well as the other retail trade in them, are endangered by the construction of large area stores in the outskirts of towns, as has happened in the developed world (Aiginger et al., 1999: 798; Wortmann, 2003: 2). This problem in the Republic of Croatia is discussed in the "Report about the Situation in the Space of the Republic of Croatia" (Nacrt, 2003: 78).

Since the number of shops still does not reflect their importance, we shall compare the changes in the structure of retail trade in the Republic of Croatia according to the realized shares in the turnover of particular "types" of shops. (Figure 3). Figure 3 shows the growth of importance of large-area shops, which conforms with our conclusions about the development of the concentration of turnover and selling areas.

6 Instead of a Conclusion

Although quantitative changes in the Croatian retail trade in the last twenty years or so have not been favorable, it has developed and grown considerably and has gained on importance in the economy of the Republic of Croatia.

Qualitative changes (changes of structure) in retail trade in the Republic of Croatia are primarily visible in the development of the concentration of turnover and selling areas; in other words, in the considerable rise of the market share of large partnership and co-operative formations and modern forms of large-area stores. The great

enlargement of the number of business entities dealing with the retail trade, and the competition that develops on this basis could also be considered as a qualitative structural change.

Pressed by strong competition of large foreign retail trade chains, domestic chains will have to further concentrate, connect and join into co-operative alliances and introduce modern management technologies. They will have to use opportunities for cooperation with domestic manufacturers (which they have not been sufficiently using so far) as well as for their expansion to other countries.

Concentration on the side of demand of retail trade leads toward the "power of supply" of large retail dealers and their domination in relation to manufacturers. Consequently, manufacturers are interested in new possibilities of cooperation with retail dealers, depending on the balance of powers on the market.

Literature

- Aiginger, K.; Wieser, R. & Wüger, M. (1999). Marktmacht im Lebensmitteleinzelhandel, *WIFO, Monatsbericht*, 12: 97 - 809, available from: http://www.ifip.tuwien.acat/mitarbeiter/rw/pdf-Dataien/MB_1999_12_LEBENSMITTELHANDEL.pdf (10th April 2004).
- Ahlert, D. (1985). *Distributionspolitik*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart-New York.
- Analiza rezultata poslovanja i ostvarenih odnosa u raspoređivanju dohotka i čistogdohotka trgovine SR Hrvatske za razdoblje siječanj – lipanj 1986* (1986). Progres, Zagreb
- Anić, I. D. (2002). Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, 53 (9-10): 883-902.
- Berekoven, L. (1986). *Grundlagen der Absatzwirtschaft*, Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts- Briefe.
- Berekoven, L. (1990). *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, C. H. Beck Verlag, München.
- Berkowitz, E.N.; Kerin, A. E., Hartley, S. W. & Rudelius, W. (1997): *Marketing*. Irwin, McGraw-Hill., Boston a.o.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M. & Ferel, O. C. (1991). *Marketing*, Translation of the European Edition (1995), MATE, Zagreb.
- Distributivna trgovina u 2000. (2002). Statistička izvješća 1158, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Distributivna trgovina u 2001. (2003). Statistička izvješća 1191, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Distributivna trgovina u 2002. (2004). Statistička izvješća 1224, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Einzelhandel in Europa (2) Einzelhandelsstrukturen im Ländervergleich, GfK prisma, available from http://www.gfk-prisma.de/html/veroeffentlichungen/vortrag_artikel/gcsc_2003.pdf (17th July 2004).
- Falk, B. & Wolf, J. (1992). *Handelsbetriebslehre*, Zehnte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Die Flächenproduktivität im Einzelhandel ist kontinuierlich gesunken, BBE DATA KOMPAKT Nr. 473 22nd April 2004. Available from http://www.wuppertal.ihk24.de/WIHK24/WIHK24/servicemarken/aktuell_presse/fachbereichs_infos/h. (30th August 2004.)
- GfK Croatia, <http://www.gfk.hr/press/trgovine.htm> (10th May 2005.)
- Hasty, R. & Reardon, J. (1997). *Retail Management*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Informacija o osnovnim finansijskim rezultatima poslovanja poduzetnika iz Republike Hrvatske u razdoblju I - VI 1995. godine prema podacima polugodišnjih statističkih izvještaja (1995). Zavod za platni promet Republike Hrvatske, Zagreb.
- IRWIK for the Ministry of Economy (2002). Poland 2002. A Report on the condition of domestic commerce, available from: http://www.retailpoland.com/poland_retail_data.php (1st October 2003).
- Izješće o stanju u prostoru Republike Hrvatske (nacrt), knjiga, I. (2003). Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja - Zavod za prostorno uređenje, Zagreb.
- Jutarnji list* (2002). Hrvatski dnevnik, Europapress Holding d.o.o., Zagreb.
- Lerchenmüller, M. (1992). *Handelsbetriebslehre*, Freidrich Kiel Verlag, Ludwigshafen (Rhein).
- Mason, J. B. & Mayer, M. L. (1990). *Modern Retailing*, Richard D. Irwin, Homewood, Boston.
- Merkel, H. & Heymans, J. (2003). *Geschäftsmodelle im stationären Einzelhandel*, available from: <http://www.imCčag.com/artikel/Festschrift-03-02.pdf> (10th April 2005.)
- Mjesečno statističko izvješće (1992 - 2004). Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Müller-Hagedorn, L. (1984). *Handelsmarketing*, Verlag W. Kohlhammer, Berlin u.a.
- Nušinović, M. (1989). *Planiranje investicijskih projekata u funkciji optimizacije društveno - ekonomskog razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Nušinović, M. & Anić, I.D. (2003). Structural Changes in the Retailing Sector - Development Repositioning, Convergences and Expectations. The Cause of Croatia, *Ekonomski prehled*, 54 (3-4): 225 - 247.
- OECD (1997). Paper on the Distribution Sector. KPMG. Available from: <http://www.forfas.ie/publications/retaildynam/international.htm> (2003).
- Podaci Službe društvenog knjigovodstva Republike Hrvatske o predanim godišnjim obračunima za 1991. i 1992. godinu, (1993). Zagreb.
- Priopćenja*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (several years), Zagreb.
- Privredni vjesnik* (1991 - 2004). Poslovno - finansijski tjednik, Privredni vjesnik, Zagreb.
- Prodajni kapaciteti u trgovini na malo 1984 (1986). Dokumentacija 619, Republički zavod za statistiku, Zagreb.
- Prodajni kapaciteti u trgovini na malo 1989 (1991). Dokumentacija 809, Republički zavod za statistiku, Zagreb.
- Progressive magazin* (2004)., Mjesečnik, Crier - Media Grupa d.o.o., Zagreb.
- Puente, A. (2005). Der europäische Verbraucher in der erweiterten Union, Bevölkerung und soziale Bedingungen, 02/2005, *Eurostat*, Europäische Gemeinschaften, available from http://www.eds-destatis.de/dedownloadsIsif/uk_05_02.pdf (10th May 2005).
- Rezultati Ankete o potrošnji kućanstava u 2002 (2004), Statistička izvješća 1217, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Ruža, F. (1989). *Poslovna politika poduzeća*, «Zagreb», Zagreb.
- Segetlija, Z. (1999). *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Segetlija, Z. & Lamza - Maronić, M. (1999). *Strategija maloprodaje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Segetlija, Z. & Lamza-Maronić, M. (2000). *Distribucijski sustav trgovinskoga poduzeća*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Segetlija, Z. (2003a). Teorijski i praktički aspekti marketinga. II, *Suvremena trgovina*, 28 (3-4): 92 - 95.
- Segetlija, Z. (2003b). Problemi razvoja trgovine na malo u Republici Hrvatskoj, *Ekonomija*, 10: 647-662.
- Stanje i razvoj trgovinske mreže Hrvatske (1964). Progres, Zagreb.
- Statistički godišnjak SR Hrvatske (SGH) (several years). Republički zavod za statistiku, Zagreb.
- Statistički ljetopis Hrvatske (SLJH) (several years). Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.
- Statistički godišnjak Jugoslavije (SGJ), Savezni zavod za statistiku SFR Jugoslavije, Beograd.
- Statistik Austria. Statistisches Jahrbuch 2003 (2003). Available from: <http://www.statistik.at/jahrbuch/pdf/K2pdf>
- Struktura poslovnih subjekata prema aktivnostima i područjima NKD-a u rujnu 2003. Available from http://www.dzs.hr/hrv/2003/11-1-1_3h2003.htm (8th May 2005.)
- Trgovina*, Poslovni magazin (2001 - 2004). Zagreb: Masmedija.
- Večernji list* (2001 - 2004). Hrvatski dnevnik, Večernji list d.o.o., Zagreb.
- Vjesnik*, Hrvatski politički dnevnik (2001 - 2004), Vjesnik, d.o.o., Zagreb.
- Wortmann, M. (2003). Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, WZB - available from: <http://www.skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdg> (1st April 2004.)

Zdenko Segetlija is a Full Professor at the Department for Marketing of the Faculty of Economics, J.J. Strossmayer University of Osijek, where he teaches courses: Trade Operations, Trade Marketing, Business Logistics, and Information Technologies in Distribution Channels. He has been employed at the same Faculty for the past 17 years. Prior to that, he was employed in the private sector. He has published more than 200 papers in the field of trade, marketing, distribution and logistics. He has taken part in various conferences in the Republic of Croatia and abroad. He has also actively participated in the conduct of various research projects; currently, he is principal investigator in the project "Development of the Retail Structure in the Republic of Croatia", financed by the Ministry of Science, Education and Sports of the Republic of Croatia.

Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb

Boris Bukovec

VŠUP – Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija, boris.bukovec@guest.arnes.si

V članku uvodoma izpostavljam vidik uspešnosti posameznika, organizacije in civilizacije ter podajamo ključne poglede na spremembe in spreminjanje v organizacijskih sistemih, pri čemer se osredotočamo predvsem na človeka kot posameznika. Osrednji del članka je namenjen pomenu domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka ter prepoznavanju očitnega trenda premika od kolektiva k posamezniku.

Pri obvladovanju organizacijskih sprememb prepoznavamo ključno vlogo managementa človeških virov, kjer je bistvena organizacijska kultura, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila. V zaključnem delu članka podajamo tudi koncept modela trirazsežnostnega pojmovanja obvladovanja sprememb (samoobnova - samorazvoj - stanje duha) kjer ugotavljamo, da je za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb ključna internalizacija paradigme samoaktualizacije, ki predstavlja tretjo razsežnost in vzvod za izboljšanje prvih dveh.

Ključne besede: obvladovanje sprememb, management človeških virov, samoaktualizacija

1 Uspešnost posameznika, organizacije in civilizacije

Gibalo celotnega napredka je tesno povezano s človekom in njegovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Posameznik skuša slediti nekakšnemu lastnemu videnju načina in ciljev življenja. Vsakdo si tako hote ali neho, vede ali nevede izoblikuje določena merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo oz. paradigmo, ki ga stalno spremljajo skozi njegovo življenje. Izoblikuje si svojstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v njegovem okolju, prav tako pa tudi svojstveno pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj, sebi lasten miselni vzorec oziroma paradigmo o uspešnosti in kakovosti življenja.

Uspešno in /ali kakovostno živeti pomeni pravočasno opravljati prave stvari na pravilen način v smislu uresničevanja pričakovanega. Katere stvari so prave, zna presoditi le vsak posameznik avtonomno, s preverjanjem skladnosti svojih predstav in vizij oziroma miselnih vzorcev z dejstvi, ki sovpadajo z aktualnimi dogodki in interakcijo okolja. Izbira pravilnega načina je tudi stvar presoje in izbire posameznika, ki je v spletu okoliščin, znanja, sposobnosti, zmožnosti in lastnih paradigem postavljen v položaj, ko mora ustrezno reagirati, se odločiti ali ukrepati. Kar zadeva pravočasnost, pa obstajata dve možnosti: ali je neka stvar opravljena pravočasno ali ne. Pravilno, a ne

pravočasno izvedene prave stvari uspeh v večini primerov »preimenujejo« v neuspeh.

V zasebnem življenju si vsak po svoje razlagamo in vrednotimo osebne dosežke, dostikrat zelo subjektivno in emocionalno, v poslovnem svetu, posebno v razviti tržni ekonomiji, pa je pojem uspešnosti jasen. Z namenom izboljševanja uspešnosti se tako v globalizirajoči ekonomiji, kjer prihaja do zlitja vseh trgov v enoten svetovni trg, vzpodbuja konkurenčnost. Ravno konkurenčnosti pripisujemo odločilno pomembnost za nenehno izboljševanje uspešnosti organizacijskih sistemov in s tem posredno tudi izboljšanje uspešnosti nacionalnih ekonomij kot tudi civilizacije. Konkurenčnost organizacijskih sistemov pa je možno doseči le ob racionalni uporabi razpoložljivih virov, kar ponovno narekuje potrebo po oblikovanju ekonomskih integracij in iskanju vzvodov za njihovo nenehno izboljševanje.

Spremembe in spreminjanje postajajo konstanta. Dinamika sprememb skokovito narašča, pojavljajo se nova znanja, nove tehnologije odpirajo nove izzive, novi načini komuniciranja ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Predvsem je kultura inovativnosti tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno generira zahtevo po samopreseganju. Spremembe in spreminjanje s svojo konstantnostjo pomembno vplivajo tudi na organizacije ter odločilno predvsem na njihove vodje. Drucker ob tem aspektu poudarja naslednje (Drucker in Senge, 2002, str. 9):

- Sprejeti moramo dejstvo, da si s spremembami delimo vsakdanjik.

- Vodje morajo kreirati dovzetnost za spremembe.
- V sistem moramo vgraditi sistem pozabljanja – opuščanja preteklosti.
- Inoviranje je težko delo, toda pomeni ključ do uspešnega obvladovanja sprememb.
- Vsake tri leta bi morala vodstva pregledati vsak produkt in se vprašati o njegovi usodi.

Premislek ob navedenem nas vodi do ugotovitve, da brez kritičnega odnosa do preteklih in sedanjih teorij in pristopov težko pričakujemo uspešnost organizacij. Senge postavlja trditev (Senge, 2002, str. 23), da nova doba ni informacijska doba, temveč doba novih metafor (paradigem) in novih temeljnih predpostavk (gradnikov).

2 Uspešnost obvladovanja organizacijskih sprememb

Ob prepoznavanju ključnih megatrendov in spoznanj (Naisbitt, 1990, 1995; Capra, 2002), ki odločilno vplivajo na miselno ozadje obvladovanja sprememb, poudarjamo napoved prihodnosti, ki bo zgrajena na človeku kot posamezniku, na premiku z mehanistične paradigme k organski ter na upoštevanju socialnih omrežij, organske organizacije, učenja iz življenja, organizacijskega učenja ter spontanega pojavljanja novega reda in struktur.

Pregled literature, raziskav in prakse nas pripelje do zaključka, da ne obstaja enotna teorija razumevanja organizacijskih sprememb in posledično tudi ne enoten pristop. Na podlagi primerjave sovpadanj ugotovitev različnih avtorjev (Beer in Nohria, 2000; Vizjak, 1994; Burke, 2002) prepoznavamo dve bistveno različni naravi sprememb, ki posledično tudi zahtevata bistveno različna pristopa, oba pa temeljita na upoštevanju povratne zanke učenja in ustvarjalnosti. V celotnem članku posplošujemo naš pogled na proces spreminjanja preko delitev sprememb na **transakcijske** oziroma postopne spremembe, ki predstavljajo nenehno odzivanje na evoliucijske spremembe v okolju in dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov, ter na **transformacijske** oziroma radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov.

Pri obvladovanju transakcijskih sprememb je v središče postavljen motiviran posameznik, ki vsakodnevno preko osebne paradigme zavestno in podzavestno presoja vse svoje večplastne motive za sproščanje svojih ustvarjalnih zmogljivosti. Na sproščanje ustvarjalnosti izredno močno vpliva organizacijska klima, ki je odločilno krojena z vsakodnevnim obnašanjem vodilnega osebja. Posameznik to obnašanje presoja nenehno in v vseh aspektih, tako da je izraženi stil vodenja vodilnega osebja stalno na tehtnici kot protiutež deklariranemu stilu vodenja.

Procesni pogled na obvladovanje transformacijskih organizacijskih sprememb prepoznavamo osrednjo vlogo voditeljstva, ki mora nenehno izvajati tak način monitoringa in analiziranja okolja, da je doseženo uspešno udejanjanje poslanstva preko ustreznih strategij, ki ob upoštevanju želene organizacijske kulture zagotavljajo doseganje plani-

ranih in uravnoveženih organizacijskih rezultatov. Tu je izrazito poudarjena povratna zanka med okoljem in rezultati.

Mnogi raziskovalci (Burke, 2002; Caluwe, 2003; Heller in Hindle, 2001) poudarjajo kompleksnost in specifičnost problematike obvladovanja sprememb, kakor tudi njene odvisnosti od stopnje radikalnosti spremembe, faze življenjskega cikla organizacijskega sistema, poznavanja organizacijskega modela, vzročne povezanosti ravni sprememb, pomembnost organizacijske klime in kulture ter predvsem nenehne in pravočasne interakcije z okoljem. Ključno je zavedanje procesnosti, kjer moramo za uspešno in učinkovito obvladovanje organizacijskih sprememb (Burke, 2002, str. 247) izvesti pripravo na izvedbo spremembe, izvesti moramo začetne spremembe, zagotoviti izvedbo nadaljnjih sprememb ter ob končanju spreminjanja tudi nuditi ustrezno podporo za vzdrževanje novega stanja. Procesnost obvladovanja sprememb pomeni, da je to iterativen proces, ki nenehno poskuša zagotavljati dinamično ravnotežje, kjer pa se moramo zavedati točke preloma, ko kritičen obseg nekega pojava nastopi nenadoma.

3 Management človeških virov in obvladovanje sprememb

3.1 Domišljija, ustvarjalnost in samoaktualizacija človeka

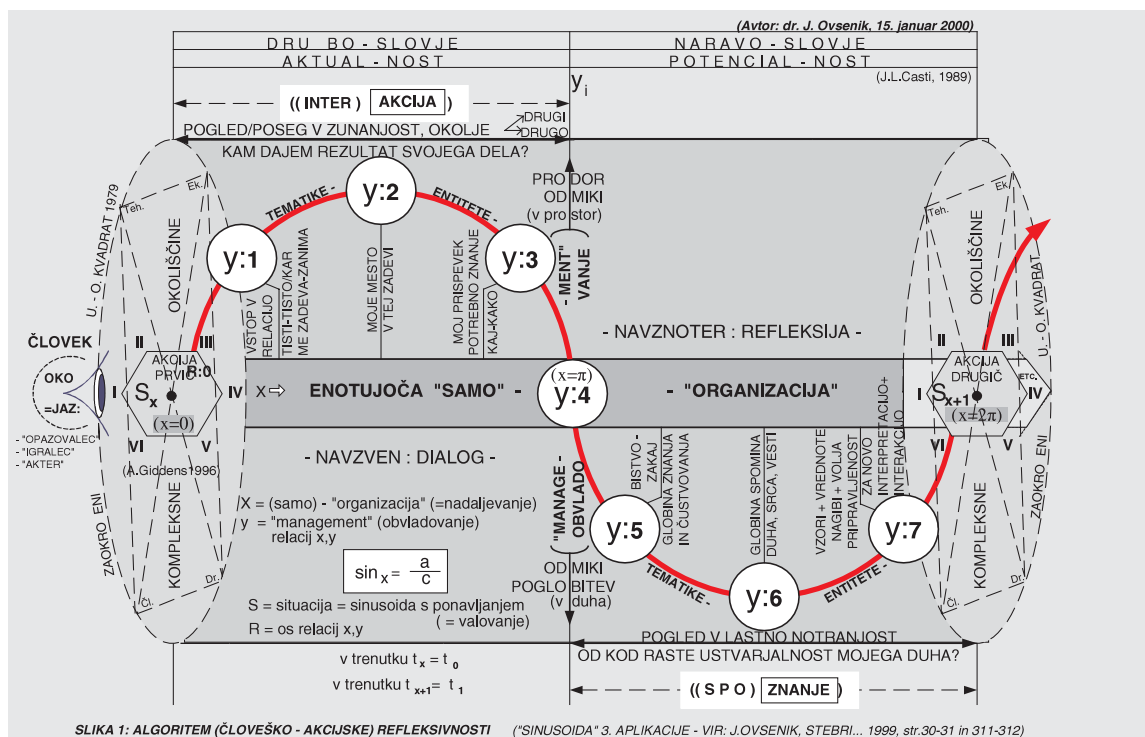
Čedalje večja dinamika sprememb v okolju zahteva razvoj in iskanje novih teorij managementa človeških virov, ki naj bi v čim večji meri vzpodbujale ustvarjalnost in inovativnost. V organizacijskih sistemih prepoznavajo odločujočo pomembnost medčloveških odnosov in oblikovanja pogojev za povečevanje prispevka sodelavcev. Za spremembe v okolju, s katerimi se srečujejo organizacijski sistemi danes, je značilno predvsem hitro zastaranje obstoječih tehnologij in skrajševanje časa za nastajanje novih. Za hitro in proaktivno odzivanje na spremembe je ključna skrb za razvoj, sproščanje in uporabo intelektualnega potenciala vseh sodelavcev, s čimer pri managementu človeških virov postavljamo v ospredje razvoj sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. Uspešna in učinkovita uporaba takega pristopa povečuje možnost za izboljšanje uspešnosti in dosežkov zaposlenih, kar posledično zagotavlja dvig njihovega zadovoljstva in samopodobe. V tem zlahka prepoznavamo iterativnost tega procesa in vzročno-posledično odvisnost posameznih stanj, pri čemer posebej poudarjamo pomembnost dejstva, da zavedanje osebne uspešnosti in samopotrditve vodi k povečanju samopodobe in identitete, kar zagotavlja priložnost za sproščanje naslednjega cikla samoaktualizacije.

Ta naša razmišljanja močno sovpadajo z dosežki J. Ovsenika (2004a, 2004b), od katerih na tem mestu postavljamo v ospredje njegov sinusoidalni algoritem (človeško-akcijske) premišlje/val/nosti (slika 1). Omenjeni algoritem Ovsenik, kot ga je prikazal in komentiral v kontek-

stu razlage sedmih stebrov nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja (Ovsenik, 1999, str. 31), danes (Ovsenik, 2004a, str. 604) prikazuje nadgrajeno in izrazito v smislu zavestnega človekovega miselnega procesa, ki poteka med slehernima dvema zaporednima človekovima dejanjema oziroma akcijama. Ta miselni proces Ovsenik ponazarja z likom sinusoida, ki ima svoj začetek v točki »Sx«, konec pa v točki »Sx+1«, ki dejansko pomeni začetek naslednjega vala. Človek kot akter in opazovalec v svojem miselnem procesu »potuje« v svoji »premišlje/val/nosti« po tej sinusoidi z odmikanjem svoje ustvarjalne misli od »slepo-objektivnega« učinkovanja naravnih zakonov, pri čemer se na vsaki točki

te krivulje srečuje s »bifurkacijsko točko« oziroma točko razcepa. Ta točka razcepa ga sili v odločanje in izbor smeri delovanja oziroma »vznemirjenja«. Sinusoida ima neskončno število takih točk, na sliki pa je podanih in komentiranih le sedem bistvenih (od y:1, do y:7), katerih kratek povzetek je naslednji (Ovsenik, 2004b, str. 4):

- (y:1) Kaj in kdo me zadeva oziroma zanima pri vstopu v novo relacijo?
- (y:2) Kako je opredeljeno moje mesto v tej novi zadevi?
- (y:3) Kaj prispevam k tej novi situaciji? Kaj in kako lahko naredim? Katera znanja potrebujem za svojo vlogo v tej situaciji?



konov v našem svetu, hkrati pa pomeni nasprotovanje entropiji.« Organizacija torej pomeni življenje in v takšni perspektivi se organizacija kot struktura in kot proces pojavljata in spreminjata le v kontekstu delovanja sil poenotenja.

Po našem mnenju avtor za opis sinusoide miselnega procesa namenoma uporablja konstrukt »premišlje/val/nosti«, saj so cikličnost, samoobnova in samopreseganje karakteristike življenja in v celoti sovpadajo z razmišljanji Capre (2002, str.10), ki ravno v življenju, kot omrežju nenehnega ustvarjanja ali preureja samega sebe s transformacijo ali premeščanjem svojih sestavin prepozna sovpadanje procesa spoznavanja, torej procesa učenja s procesom življenja. Metaforično bi se lahko izrazili, da tako kot je v reki nešteto valov, je tudi v »reki življenja« nešteto »valov premišljevanja«.

3.2 Trend premika od kolektiva k posamezniku

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb moramo tako prepoznati odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Upoštevati moramo vsakega posameznika, saj vsak nastopa v sebi lastni vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmognosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma (po Capri) življenja. Pri tem se nam zdi odločilno pomembno zavedanje (Prigogine in Stengers, 1984, str. 311) obstoja specifičnega in z osebno paradigmo pogojevanega pogleda na okolje, po katerem je percepcija stvarnosti odvisna od naše sposobnosti gledanja skozi osebne izkušnje in miselne koncepte. Ne smemo torej smatrati okolje takšno, kot bi si ga želeli videti, ampak se moramo zavedati omejenosti našega percipiranja stvarnosti in s tem posledično tudi omejenega zavedanja realnosti.

Prepoznavamo tudi očitne trende premika od kolektiva k posamezniku, kar potrjuje pomen ključnosti HRM pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Na ravni posameznika se nam zdi pomenljivo poudariti tudi trditev Viktorja Frankla (v Covey, 1994, str. 61), ki je dejal, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepozna svobodno izbiro, v tej svobodni izbiri pa je ključno človekovo samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Ta ugotovitev sovпада tudi z razlago sinusoidalnega algoritma (slika1), saj le-ta poteka v tej tako imenovani svobodni izbiri, kjer je nešteto točk premišljevanja in razcepa.

Drucker (2001, str. 156) v razmišljanjih o vlogah, vsehbinah in načinih dela managerjev v današnjem turbulentnem okolju postavlja v ospredje potrebo po učenju vodenja samega sebe (managing onself). Še več, ugotavlja, da take sposobnosti, kot so jih imeli veliki geniji v zgodovini (Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart...) v smislu vodenja samega sebe, nove zahteve 21. stoletja postavljajo

pred vsakega posameznika. Vsak posameznik je pri svojem umskem procesu v smislu obvladovanja vodenja samega sebe soočen s popolnoma novimi zahtevami (Drucker, 2001, str. 157):

- Morajo se nenehno spraševati: Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kam spadam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kakšen je moj prispevek?
- Morajo prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci.
- Morajo načrtovati drugo polovico svojega življenja.

Očitna so sovpadanja ključnih Druckerjevih in Ovsenikovih vprašanj v tem procesu vodenja samega sebe, kakor tudi njunega pogleda na management. Zanimiv je predvsem vidik priznavanja potrebe po obstoju uspešnega in učinkovitega vodenja samega sebe kot predhodnega pogoja za uspešno in učinkovito vodenje sodelavcev. Pri iskanju osebne odličnosti pa je poleg predhodnega pomembno (Ali, 2001, str. 19) prepoznavati, razvijati in sproščati tudi množico svojih ključnih osebnih lastnosti, kot so ambicije, vizija, samozavest, pripravljenost sprejemanja tveganja, racionalno usmerjanje lastne energije, tekmovalni duh, samokritičnost, voditeljske sposobnosti.

V začetku članka nakazani megatrend po katerem prihodnost pripada človeku kot posamezniku (Naisbitt, 1990), zahteva zavedanje, da je za obvladovanje čedalje kompleksnejših in večplastnih problemov oziroma sprememb celotne civilizacije potreben vsak »um« vsakega posameznika. Znanje je last posameznika, njegova ustvarjalnost in inovativnost pa sta pogoj za njegov osebni in s tem tudi organizacijski kakor tudi civilizacijski razvoj.

Neizbežno osredotočenost na ustvarjalnega in inovativnega posameznika prepoznavata tudi Johansen in Swigart (1994, str. 172.), ki trdita, da je potrebno povečati pomen posameznikov ob istočasnem zmanjšanju pomena organizacije kot strukture. Dodajata, da prihodnost pripada posamezniku, saj le prilagodljiv posameznik lahko odkriva niše in ustvarja nove priložnosti s svojo sposobnostjo prilagodljivega pogleda in zaznave realnosti. Sorodno ugotovitev podaja tudi Ambrož (2002, str. 244), ko trdi, da se v organizacijah krepi vloga posameznika, ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje organizacije, presojati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. V smislu doseganja organizacijske ustvarjalnosti in inovativnosti Clark (2003, str. 172) navaja, da morajo podjetja oblikovati taka notranja omrežja kompetentnih sodelavcev in ustrezne mehanizme finančne stimulacije, ki bodo zagotavljali sproščanje zmogljivosti vzajemnega delovanja srca in možganov vsakega in vseh.

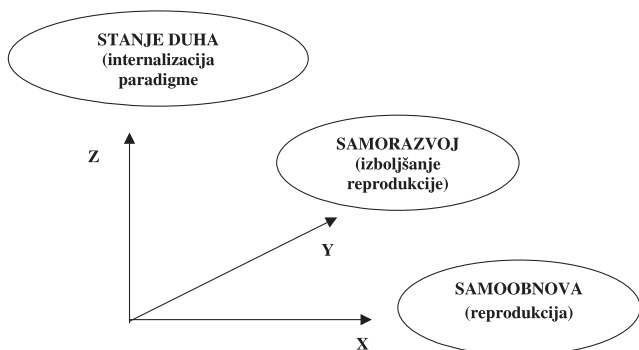
Jasno prepoznavamo priznavanje odločilne pomembnosti sproščanja ustvarjalnih zmognosti vsakega in vseh sodelavcev, kjer posameznik s svojim znanjem in sposobnostjo učenja postaja nosilec razvoja, saj je v njem specifična ustvarjalnost, ki ob ciljni naravnosti in sistemski aplikaciji timskega dela ustvarja nova znanja in z njimi moč. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, katere pa lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Če

hočemo postati usmerjevalci sprememb, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces.

3.3 Tri razsežnosti obvladovanja sprememb

V kontekstu obvladovanja sprememb opažamo velika sovpadanja med pristopi obvladovanja sprememb in pristopi celovitega obvladovanja kakovosti, kjer se priznava odločilna pomembnost človeškega dejavnika. Po analogiji analize splošnih stališč do kakovosti, ki so se razvijale v zgodovini, kjer so bile prepoznane tri razsežnosti kakovosti (Alexander v Bukovec, 1996, str. 514) in sicer kakovost kot ustreznost zahtevanim specifikacijam, zadovoljstvo kupca z uporabnostjo in kakovost kot stanje duha, podajamo okvirni poskus definiranja treh razsežnosti pri obvladovanju sprememb (Slika 2).

1. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za doseganje uresničevanja pričakovanega, oziroma doseganje reprodukcije, torej obnove oziroma samoobnove.
2. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za preseganje uresničevanja pričakovanega, oziroma doseganje izboljšane reprodukcije, torej razvoja oziroma samorazvoja.
3. RAZSEŽNOST pa je pojmovanje obvladovanja sprememb kot stanje duha in jo tesno povezujemo z osmišljanjem dela. V luči nove paradigme obvladovanja sprememb je jasno, da so odločilni dejavnik ljudje in da človeška razsežnost obvladovanja sprememb dopolnjuje prvi dve razsežnosti. Zgoditi se mora internalizacija paradigme samoaktualizacije.



Slika 2: Tri razsežnosti obvladovanja sprememb

Ravno ta tretja razsežnost je pomembna, če hočemo napraviti odločnejši preskok z ene ravni na drugo, višjo raven. Med kakovostjo življenja ljudi na splošno, zlasti med kakovostjo našega poklicnega življenja in med kakovostjo izdelkov, ki jih proizvajamo, ter storitev, ki jih opravljamo, vlada soodnos. Resnično izboljšanje prve in druge razsežnosti je namreč mogoče le, če se izboljša tudi tretja, človeška razsežnost, ki pa je povezana z internalizacijo paradigme. Odločilno pomembnost osmišljanju dela pripisujejo tudi drugi (Ovsenik, J., Ovsenik, M., 2001, str.

670), ki navajajo, da je osmišljenost tista osrednja os, okoli katere posameznik razumno obvladuje svoja dejanja.

3.4 Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb

V zadnjih letih se izrazito stopnjuje zavedanje (Conti, 1998, str. 272) o zastarelosti in neplodnosti pogleda, ki se osredotoča izključno samo na finančne rezultate in interese lastnikov. Uspeh in odličnost poslovanja ter tudi dolgoročnost preživetja prinaša le nov pristop, ki je usmerjen v zadovoljstvo in zvestobo kupcev in temelji na spoznanju, da organizacijske sisteme sestavljajo ljudje z vedno večjimi pričakovanji. Ta vedno večja pričakovanja zaposlenih pa niso vezana le na plačo, temveč predvsem na možnost samouresničitve in povečevanja zadovoljevanja potreb. Jacou in Lucas (1995, str. 127) v tem kontekstu navajata velikokrat citirano, a tudi velikokrat spregledano trditev, da so pri obvladovanju virov podjetja ljudje pomembnejši od vseh drugih virov. V ospredje se tako postavlja potreba po (Nault, 2000, str. 2) razvoju karier posameznikov, pri čemer se moramo v današnjem času transformacijskih sprememb osredotočiti predvsem v nenehno učenje, razvoj sposobnosti prilagajanja in mrežno delo. V povezavi z doseganjem ključnih kompetenc, ki pogojujejo doseganje konkurenčne prednosti (Sioli, 2000, str. 2), moramo HRM priznati ključno vlogo. Sioli na podlagi raziskave ugotavlja, da se v podjetjih, ki v izrazito spreminjajočih okoljih nenehno dosegajo visoko poslovno uspešnost, funkcija HRM osredotoča predvsem na strateško raven, kjer nastopa kot strateški partner in agent spreminjanja. HR osebje se v takih organizacijah upošteva predvsem in samo kot specialiste za zaposlovanje, organizacijski razvoj, podajanje usmeritev spreminjanja, obvladovanje organizacijske kulture in kot skrbnike za prepoznavanje zahtev v okolju ter njihovo izkoriščanje za izboljšanje poslovne uspešnosti. Sorodne trditve opazimo tudi pri drugih avtorjih (Milkovich, 1994, str. 13), ki vlogo HR osebja kot agenta spreminjanja pripisuje kot nadgradnjo vloge HR kot strateškega partnerja. Agenti spreminjanja morajo tako obvladovati večino voditeljstva, spodbujanja različnosti in učinkovitih medosebnih razmerij.

Ko stremimo k uspešnosti poslovnega sistema, moramo upoštevati tudi dejstvo, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga postavi in je tudi njegov izvajalec. Postavi cilje, za njihovo doseglo opredeli politiko, strategijo in razdeli taktiko - konkretne naloge. Na izvajalskem nivoju pa se kot realizator aktivnosti, naravnanih na doseglo opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek. Zelo pomembna se nam pri tem zdi navedba (Florjančič, J. in Florjančič, M., 1999, str. 206), da zaposleni niso nekaj statičnega, saj se njihovo znanje neprekinjeno spreminja in dopolnjuje kot posledica delovanja tehnološkega razvoja in sprememb v družbi.

Delovanje človeka v organizaciji je odvisno od njegove motiviranosti. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Vsaka aktivnost je tako inicirana z ne-

kim motivom, ki dejansko predstavlja vzrok za določeno dejanje oziroma ravnanje. Motiv lahko enačimo tudi z nagibom oziroma s spodbudo za aktivnost. Pod motivacijo razumemo torej vse tisto, kar človeka vzpodbudi k neki aktivnosti, oziroma vse tisto, kar odreja smer, intenzivnost in trajanje neke aktivnosti. Pri tem je smer aktivnosti opredeljena s cilji in potrebami, ki jih človek želi realizirati, intenzivnost motivacije pa se v glavnem manifestira kot sposobnost premagovanja ovir in kot vztrajanje pri odločitvi za izvedbo določene aktivnosti. Motivacija je torej tisti motor, ki pogojuje realizacijo aktivnosti in dosego uspešnosti oziroma organizacijskega razvoja. Tudi ko si poskušamo predstaviti, v inženirski praksi pogostokrat uporabljen Ishikawa diagram (diagram vzrok-posledica oz. ribja kost diagram), ki nakazuje interakcijo med osebjem, materiali, stroji, metodami in okoljem, lahko ugotovimo, da je najpomembnejši zagotovo človek, ki pa na prvi pogled predstavlja le enega od petih vzročnih faktorjev. Toda če pogledamo malo širše, vidimo, da je za opazovani proces človek izbral tudi stroj, material, opredelil metodo dela, delovne pogoje in nenavsezadnje tudi usposobil delavca za kakovostno obvladovanje procesa. Ponovno je očitno, da smo ljudje kreatorji in realizatorji procesov, pri čemer se nam zdi pomembno poudariti trditve (Winter in Taylor, 2001, str. 29), da struktura procesov ni posledica dosedanjih sprememb v tehnologiji, temveč je tehnologija posledica socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih aspektov organizacijskih sprememb. S to navedbo želimo poudariti vzročno-posledično odvisnost posameznih fenomenov in vlogo človeka akterja oziroma opazovalca.

Pri obravnavi vidika motiviranja (Florjančič, J., in Novak, V., 2002, str. 109) je poudarjeno, da je glavni cilj motiviranja v spodbujanju sodelavcev k različnemu razmišljanju in njihovem prispevanju k ustvarjanju večje konkurenčnosti. To različnost razmišljanja lahko pojmuje tudi kot ustvarjalnost, ki vodi do inovativnosti. Potrebno pa je tudi poudariti (Donaldson, 2001, str. 58), da je inovativnost sodelavcev potrebna že zaradi samega odzivanja in sledenja tehnološkim spremembam in spremembam na trgu. Menimo, da brez inovativnosti ne moremo pričakovati prehoda iz prve v drugo razsežnost obvladovanja sprememb, saj nismo sposobni dosegati izboljšanje reprodukcije oziroma razvoja posameznika ali organizacije. Pri tem je pomembno tudi zavedanje (Lipičnik, 2001, str. 13) potrebe po preusmeritvi od znanja k učenju, torej k izobraževanju, ki bo ljudi naučilo pristopa k učenju, reševanja problemov in združevanja starega z novim, saj znanje v novem smislu ne pomeni kopičenja podatkov, temveč postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev. Podobno trdi tudi Haddad (2002, str. 117), ki navaja, da moramo s stimuliranjem radovednosti in bodrenjem analitičnega razmišljanja ter reševanja problemov v organizacijah vzpodbujati klimo organizacijskega učenja. Kritičen faktor uspešnega obvladovanja sprememb je prepoznan ravno v razvoju močne sposobnosti učenja (Burke in Trahan, 2000, str. 118), ki ga v organizacijskih sistemih lahko dosežemo le z vključevanjem celotnega osebja v izobraževalne programe, zastavljene v doseganje organizacijskih usmeritev in strategij. S takim pri-

stopom sodelavce vzgajamo v učinkovite »usmerjevalce sprememb«, pri čemer se moramo zavedati tudi dejstva, da dolgoročne uspešnosti organizacije in obvladovanja sprememb ni mogoče doseči brez kakovostnega usmerjanja ustvarjalnosti procesnih timov. Pri tem moramo (Wheelan, 1999, str. 14) pri sodelavcih poleg razvoja tehničnih znanj zagotoviti razvoj tudi njihovih sposobnosti za učinkovito sodelovanje v skupinah. Te njihove nove kompetence pa morajo povečevati verjetnost, da bodo skupine postale učinkoviti timi.

4 Sklepne misli

Celotna razmišljanja o managementu človeških virov so v članku oblikovna na izhodiščni predpostavki, da ko govorimo o uspešnosti organizacijskega sistema, govorimo o njegovi kakovosti in da le te ni možno doseči brez stalnega organizacijskega razvoja in celostnega osrediščenja na usmerjanje ustvarjalnih zmogljivosti zaposlenih.

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb prepoznavamo odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Vsak posameznik nastopa v vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmogljivosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma življenja.

Prepoznavanje očitnega trenda premika od kolektiva k posamezniku, poudarja pomen ključnosti HRM pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Menimo, da je pri HRM bistvenega pomena organizacijska kultura, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila. Tedaj bodo šele vzpostavljeni pogoji za prehod v tretjo razsežnost obvladovanja sprememb-stanje duha.

Literatura in viri

- Ali, M. et. al. (2001). *Managing For Excellence*, DK Publishing, London.
- Ambrož, M. (2002). Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking The Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bukovec, B. (1996). Human Resources Management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM, *Organizacija*, 29(9): 514 - 520.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*, Foundations for organizational science, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Burke, W.W. & Trahan, W. (2000). *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Caluwe, L. (2002). *Learning to Change – A Guide for Organization Change Agent*, Sage Publications Inc, London.

- Capra, F. (2002). *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.
- Clark, P. (2002). *Organizational Innovations*, Sage Publications Inc., London.
- Conti, T. (1998). *Samoocenjevanje družb*, DZS, Ljubljana.
- Covey, S.R. (1994). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Foundations for organizational science, Thousand Oaks, California.
- Drucker, F.P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.
- Drucker, F.P. & Senge, M.P. (2002). Strategies for Change Leaders. *On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Jossey-Bass.
- Florjančič, J. & Florjančič, M. (1999). Kadri v sodobnih organizacijah, *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Uredil: Kovač, J. et. al. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Florjančič, J. & Novak, V. (2002). Vloga motivacijskih dejavnikov v kontekstu zagotavljanja boljše kakovosti v podjetju, *Organizacija in management*. Uredila: Florjančič, J. & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Haddad, J.C. (2002). *Managing Technological Change – A Strategic Partnership Approach*, Sage Publications Inc, London.
- Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Jacou, P. & Lucas, F. (1995). *V vrtincu sprememb-drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Johansen, R. & Swigart, R. (1994). *Upsizing the Individual in the Downsized Organization – Managing in the Wake of Reengineering, Globalization and Overwhelming Technological Change*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Lipičnik, B. (2001). Učenje hitrejše od izobraževanja, *Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji ZOS*. Uredila: Rozman, R. & Kovač, J. Brdo pri Kranju.
- Milkovich, G.T. (1994). *Human Resource Management*, Irwin, Boston.
- Naisbitt, J. (1990). *Megatrends 2000*, Avon Books, New York.
- Naisbitt, J. (1995). *Global paradox*, Avon Books, New York.
- Nault, R. (2000). Thriving in the new millennium: Career management in the changing world vork, dosegljivo na: http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/NO61668 (12.6.2003).
- Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*, Moderna organizacija, Kranj.
- Ovsenik, J. (2004 a). Kaj je v organizacijskih vedah 'organizacija': Struktura, proces ali/in princip (sila)?, *Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, FOV. Uredil: Florjančič, J. et al. Portorož 2004. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Ovsenik, J. (2004 b). The 'STIQE' developments to be improving by everyone's query for managing oneself, *7th International conference on Linking Systems, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2004*. June 24.-26 2004. Maribor.
- Ovsenik, J. & Ovsenik, M. (2001). Razpotja v razumevanju organizacije in managementa v razmerah globalizacije, *Zbornik s posveta organizatorjev*, FOV. Uredil: Vukovič, G. et al. Portorož 2001. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos*, Bantam Books, New York.
- Senge, M.P. (2002). Lessons for Change Leaders. *On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Jossey-Bass. Sioli, A. (2000). The impact of the focus and roles of HR departments and HR professionals competencies on business performance in change context, dosegljivo na: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fulcit/f890881> (25. 9. 2003).
- Vizjak, A. (1994). Spemembe v organizacijah, *Management*. Uredil: Možina, S. et al. Radovljica: Založba Didakta.
- Wheelan, S.A. (1999). *Creating Effective Teams - A Guide for Members and Leaders*, Sage Publications Inc, London.
- Winter, S.J. & Taylor, S.L. (2001). The Role of Information Technology in the Transformation of Work: A comparison of Post-Industrial, Industrial, and Proto-Industrial Organization, *Information Technology and Organizational Transformation*. Uredila: Yates, J. & Maanen, J.V. London: Sage Publications Inc.

Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede na področju organizacije in managementa. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem sodobnih paradigem, pristopov, modelov in orodij obvladovanja organizacijskih sprememb. V raziskavah povezuje aktualna teoretična spoznanja s svojimi dvajsetletnimi izkušnjami na različnih strokovnih in vodilnih delovnih mestih v avtomobilski industriji. Od leta 2001 je kot višji predavatelj zaposlen na VŠUP - Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Je avtor številnih člankov s področja kakovosti in obvladovanja sprememb. Ukvarja se tudi s svetovanjem na področju uvajanja sistemov vodenja kakovosti kot tudi z izobraževanjem vodilnega, vodstvenega in strokovnega osebja.

Strategija marketinga v visokošolskih zavodih

Polona Novak

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

Uspešna podjetja si prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce, odlična podjetja pa se prilagajajo spreminjajočemu se trgu predvsem na podlagi trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja. V prispevku bomo predpostavili uspešnost visokošolskih zavodov, ki ravno tako stremijo k najvišji stopnji znanja na trgu izobraževanja in se prilagajajo spremembam zunanjega ter notranjega okolja visokošolskih zavodov. Obenem bomo analizirali možnosti oblikovanja strategije v visokošolskih zavodih. Pomembno bo razmisliti o vprašanju konkurenčnosti tradicionalnih univerz, osrednjem subjektu visokošolskega prostora in trgu visokošolskega prostora, ki bo osnovna predpostavka realizacije marketinške discipline v visokošolskih zavodih.

Ključne besede: strategija, marketing, visokošolski zavodi, konkurenca, komercializacija visokega šolstva

1 Uvod

Prizadevanja Evropske unije za vse večjo konkurenčnost in dinamiko prenosa znanj v visokem šolstvu se nanašajo tudi na vse bolj odmevne deklaracije, ki postajajo oziroma so temelj sprememb in načrtovanja prihodnosti na področju izobraževanja. Če smo še nedavno govorili o večkrat prekomerni tradicionalnosti evropskih univerz, danes govorimo o poenotenju sistema visokošolskega izobraževanja v Evropi. Negativna posledica tega pa je, da se krha avtonomija evropskih univerz. Kolikor se je v letih nastanka poudarjal pomen, nam danes novosti obetajo ravno nasprotno. Kakšne so prednosti oziroma slabosti smernic, ki se kažejo v nadaljevanju, je težko s trdnostjo potrditi. Vse več je govora o izboljševanju kakovosti učenja, standardov znanja, vseživljenjskem učenju in izobraževanju, odpiranju sistemov izobraževanja. Vprašanje je, ali standardizacija izobraževalnega sistema dejansko lahko potrdi in poveča kakovost poučevanja in raziskovanja. Ali ni morda poenotenje celotnega visokošolskega sistema le želja po amerikanizaciji evropskega prostora? Verjetno je želja vseh po ohranitvi kakovostnega izobraževanja. V največji meri se lahko opremo na sodelovanje in meduniverzitetne povezave. Kljub temu pa bo treba skrbno paziti na tista študijska področja, ki potrebujejo največjo stopnjo avtonomije in niso naklonjena podrejanju vsesplošnim evropskim ali ameriškim normam. S tem bi opozorili predvsem na programe, ki niso le znanje za gospodarstvo, ampak so znanje za družbo. Družbo, ki nosi temelje v razvijanju misli posameznika.

Te spremembe v visokem šolstvu predstavljajo izziv za nove pristope v vodenju evropskih univerz. Desetletja nazaj je postalo jasno, da marketing predstavlja enega iz-

med pristopov k vodenju organizacij, tudi izobraževalnih ustanov. Obstoj izobraževalnih ustanov je pogojen s poznavanjem trga, uporabnikov storitev, njihovih potreb in pričakovanj. Izobraževalna ustanova lahko doseže optimalno realizacijo nalog s povezovanjem vseh udeležencev.

2 Slovenija – visoko šolstvo – strategija marketinga

Nove razmere v globaliziranem in tržno usmerjenem svetu ter pristop k Bolonjski deklaraciji zavezujejo slovensko visoko šolstvo k spremembam. Te spremembe se nanašajo na različne strukture študija v državah Evropske unije in tendenco po njenem poenotenju. Slednje naj bi pomenilo večjo stopnjo pretoka znanj med posameznimi člani in s tem tudi za slovenske visokošolske učitelje in študente enostavnejšo mobilnost med univerzami. Kritika, ki jo velja v tem pogledu poudariti je, da bo kljub večini poenoteni struktur visokošolskih zavodov, mobilnost še vedno omejena z vidika finančnih sredstev, ki so za posameznika in za institucijo veliko breme. Po drugi strani pa je potrebno razjasniti, da se s prenosom znanj ustvarja potencial za razvoj nacionalnega gospodarstva kar pa vsekakor opraviči vlaganje finančnih sredstev v mobilnost. Udejanjenje ravnovesja med vloženim in rezultatom, ki naj bi se predpostavljalo kot višji nivo znanj bo vplivalo na spremembe v vodenju visokošolskih zavodov. Še pomembnejša kritika, ki izhaja iz aktualnih sprememb visokega šolstva je, da v državah Evropske unije ne bo prevladala kultura znanj, temveč kultura kapitala. Slednje se nanaša na identifikacijo študentov s produktom, ki se

proizvaja za trg delovne sile. To izhaja iz opredelitve, da se morata trg znanj in trg dela v največji možni meri povezati. Upravičen strah je, da trg dela koordinira trg znanj. V obratni smeri bi bilo namreč potrebno spremeniti vodenje trga znanj. Slabost skupnega evropskega raziskovalnega in visokošolskega prostora je tudi manjša dinamičnost in avtonomija univerz.

Visokošolski zavodi v Sloveniji se morajo zavedati, da bo v njihovo dejavnost vstopilo področje tržne naravnosti. Shema sprememb v prvi vrsti vpliva na vodenje visokošolskih zavodov. Ti so odvisni od trga znanja, ki pomeni vključevanje študentov v pedagoški proces in mesto visokošolskega zavoda kot ponudnika študijskih programov. Zakaj govoriti o odvisnosti v Sloveniji? Predvsem gre za ohranjanje študentov in možnosti večanja vpisa študentov kar za visokošolske zavode pomeni ustrezen dotok finančnih sredstev. Poleg omenjenih subjektov pa se na trgu nahaja tudi subjekt delodajalca. Ta predstavlja za študente možnosti nadaljnjega vključevanja na trgu delovne sile. Krog, ki ga lahko na ta način sklenemo, je potrebno usklajevati. Vsak subjekt ima svoje potrebe in želje in uravnavanje enih in drugih je obveza visokošolskih zavodov. Poleg odvisnosti od tržnih zakonitosti pa vendarle ne smemo pozabiti na določene atribute, ki so vsekakor veliko bolj pomembni in hkrati edinstveni za visokošolski prostor. Ti atributi so v prvi vrsti znanje, ki je del celotne družbe in ga je zato potrebno v največji možni meri spodbujati in razvijati, ter avtonomija visokošolskega prostora, ki mora kljub nastalim spremembam obstati, niti se ne sme zmanjševati. Omenimo še raziskovanje v visokošolskem prostoru, ki ni nujno povezano z uspešnostjo na trgu in zato ne zahteva posebnih/novih določil vodenja. Za slovenski visokošolski prostor je značilno, da obstoji malo univerz s tem, da se znotraj njih ustanovljajo novi visokošolski zavodi in hkrati zunaj univerz vedno bolj agresivneje zavzemajo za pridobitev novih študentov samostojni visokošolski zavodi. Poleg tega je značilnost posameznih visokošolskih zavodov še vedno zastarelost študijskih programov, slaba povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom, slaba pedagoška usposobljenost nekaterih kadrov, nepovezanost s trgom izobraževanja (tako notranjim kot zunanjim), nepovezanost s trgom delovne sile, pomanjkanje mednarodno primerljivega znanja in raziskav, nezainteresiranost študentov in podobno. Tržna naravnost, ki smo jo omenili na začetku, predstavlja za vodenje visokošolskih zavodov vključevanje naslednjih dejavnosti: organiziranost segmentov študentov, raziskovanje na trgu in ustrezno prepoznavnost ter promocijo ponudbe pedagoškega procesa. Omenjene dejavnosti so dejavnosti marketinga. Marketing visokega šolstva predvideva raziskavo potreb potencialnih, obstoječih študentov in diplomantov, raziskavo trga visokega šolstva in raziskavo trga dela. Cilj marketinga je v končnem subjektu – diplomantu, ki bo s svojim znanjem lahko prispeval k razvojnim spremembam na trgu dela, sebi pa omogočil osebnostni razvoj. Za vpeljavo marketinga v vodenje visokošolskega zavoda je potrebna ustrezna marketinška strategija. V okvir marketinške strategije visokošolskega zavoda vključujemo ciljni trg študentov in karakteristike posa-

meznege segmenta potencialnih uporabnikov, marketinški splet visokošolskega zavoda, finančne in kadrovske vire ter organizacijske pogoje visokošolskega zavoda. Pri prilagajanju ustrezne strategije za pogoje visokošolskega zavoda, bi opredelili cilje marketinške strategije kot oblikovanje dejanske konkurenčne prednosti posameznega visokošolskega zavoda z ustreznim izvajanjem pedagoške in raziskovalne dejavnosti.

3 Izhodišča oblikovanja strategije

Skozi leta razvoja je postalo splošno sprejeto dejstvo, tako z vidika izvajalcev študijskih programov kot tudi zaposlitvenega trga, da je vitalna – začetna točka oblikovanja strategije, oblikovanje poslanstva in vizije za prihodnost (Conway et al., 1994). Nepridobitna organizacija ne opravlja storitev kar tako; obstoja zato, da prinaša spremembe posameznikom in družbi. Spremembe se vvežejo na želje končnega porabnika, ki ne bo le uporabnik, ampak bo tudi sam ukrepal in deloval. Nepridobitni organizaciji so storitve sredstvo, da povzroča spremembe v ljudeh (Drucker, 1990).

V ustrezno poslanstvo je potrebno vključiti prepričanja, vrednote in težnje organizacije in njenih konkurenčnih moči. Poslanstvo mora biti v skladu s tržnimi merili in kot tako vključevati razumevanje potreb in želja uporabnikov trga (Conway et al., 1994). Avtor Shirley (1983) je prilagodil delo avtorjev Vancil in Lorange (1975) in dodal identifikacijo štirih strategij za področje univerz. Verjame, da je ustrezno za univerzo, da razmisli o šestih strateških spremenljivkah:

- osnovno poslanstvo ustanove;
- ciljne skupine uporabnikov;
- cilji in naloge, ki jih mora ustanova doseči z namenom izpolnjevanja poslanstva in zadovoljevanja potreb uporabnikov;
- študijski programi in storitve z namenom doseganja ciljev;
- geografsko območje ustanove in
- konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz pregleda vseh konkurenčnih visokošolskih zavodov.

Strateška spremenljivka osnovno poslanstvo ustanove je ustrezna, če ima organizacija namen spreminjati svoje poslanstvo. Omenjene postavke so strateška izhodišča, medtem ko je strategija pot, po kateri jo mislimo doseči.

Avtorja Lelong in Shirley (1990) vidita zgornje spremenljivke kot šest kritičnih odločitvenih področij. S tem, ko ustanova predpostavi spremenljivke, mora preveriti možnosti lastnih virov, strukture in razvoja zaposlenih. Shirley (1983) poudarja vlogo poslanstva visokošolskih zavodov. To vidi kot osnovni namen in vodenje osnovnih načel vedenja. Hkrati vključuje razmislek o vlogi visokošolskih zavodov znotraj lokalne skupnosti in zato zavedanje o raznolikosti ciljnih uporabnikov in njihovih potrebah. Michael (1990) verjame, da je za katerokoli izobraževalno ustanovo marketinški proces podlaga poslanstvu. Enako pomemben je povraten vpliv trga na poslanstvo. To vpliva na razpon, ki ga lahko ustanova svobodno prilaga-

gaja glede na spremembe v okolju. Filozofija ustanove zahteva vedenje o tem, kdo so ciljne skupine, kakšne so njihove karakteristike, značaj in njihovi interesi. Canning (1988) vidi posvojitve marketinške filozofije kot neizogibno in kot najmočnejše marketinško delo vidi: proučevanje potreb študentov, segmentacijo trga, proučevanje konkurence in pozicioniranje ter razvoj storitev glede na trende trga.

Za visokošolske zavode ne moremo opredeliti, da so uspešni, če je njihovo poslanstvo usmerjeno le v prizadevanja, da bi imeli zadovoljne študente. Ravno tako razmika med uspešnimi in odličnimi visokoškolskimi zavodi časa razvoja in sprememb na trgu izobraževanja ne dopušča. Osnovno poslanstvo se navezuje na vse skupine, ki so vključene v notranje in zunanje okolje zavoda. Pri tem so skupine opredeljene kot:

- izvajalci pedagoškega procesa na visokoškolskih zavodih,
- izvajalci raziskovalnega procesa na visokoškolskih zavodih,
- študenti kot neposreden trg visokoškolskega zavoda,
- sponzorji/donorji visokoškolskega zavoda,
- potencialni študenti kot posreden trg visokoškolskega zavoda.

Dejavnost visokoškolskega zavoda je tako usmerjena v vse skupine, na eni strani tistim, ki so neposreden rezultat izvajanja študijskega, pedagoškega in raziskovalnega procesa ter na drugi strani tistim, ki omogočajo pogoje in vire za delovanje ter nenazadnje pričakujejo lastne koristi.

4 Izvajanje strategije marketinga

Kdo deluje v službi marketinga? Naloge so razdeljene navadno glede na funkcije, storitve, tržne segmente, tržna območja ali kombinirano po več možnostih. Ko govorimo o strokovnih sodelavcih znotraj visokoškolskih zavodov, bi opredelili naloge, ki bi jih morali na področju marketinga izpolnjevati. Nenazadnje bi naloge lahko opravljali nepedagoški delavci v sodelovanju z zunanjim okoljem. Temeljni razlogi za vključevanje marketinških aktivnosti so v poenostavitvi in izboljšavi nepedagoškega dela ter organizaciji ter izpeljavi pedagoške in znanstvene dejavnosti. Najpomembnejše naloge izhajajo iz:

- raziskovanja visokoškolskega prostora znotraj in zunaj države,
- pregleda nad razvojem študijskih programov v smislu diverzifikacije vsebinskih programov,
- raznolikosti izvajanja študijskih programov in vpeljava novih načinov distribucije študijskih programov,
- organizacije in izvajanja promocijskih aktivnosti visokoškolskega zavoda v skladu s potrebami.

Zaradi raznolikosti nalog in zahtevnosti posameznih opravil, ki ne glede na to, da gre za nepridobitne organizacije, bi vselej bilo potrebno vključiti tudi zunanje sodelavce in na ta način izvajati marketinške aktivnosti.

Glavne štiri sposobnosti za uspešno izvajanje marketinškega načrta v visokoškolskih zavodih, so (prilagojeno po Potočnik, 2002):

- spretnost pri opredeljevanju tržnih problemov, ki jih visokoškolski zavod ima,
- izkušnost pri ugotavljanju, na kateri ravni je tržni problem nastal,
- strokovnost pri izvajanju trženjskih aktivnosti in
- usposobljenost za objektivno ocenjevanje doseženih rezultatov.

Za uspešnost in učinkovitost izvajanja marketinških aktivnosti znotraj visokoškolskega zavoda je pomembno, da zaposleni, ki so jim dodeljene naloge marketinga ustrezno in optimalno, v sodelovanju z ostalimi postavijo potrebne in utemeljene naloge, ki izhajajo iz marketinške dejavnosti in, ki se povezujejo z vprašanjem marketinških ciljev. Na podlagi tega je potrebno, da predstavijo možnosti uspeha visokoškolskega zavoda in na ta način prepričajo ostale, da bodo tovrstna dela izboljšala delovanje zavoda. Hkrati morajo poskrbeti za razdelitev nalog in vključevanje zunanjega marketinškega osebja, če je to potrebno. Na podlagi izvršenih nalog, so zaposleni dolžni predstaviti vrzel med zastavljenimi cilji in doseženim ter na najmanj boleč način popraviti napake ter postaviti uspešno sliko marketinga v zavodu. Za učinkovito delo je nedvomno pomembna motivacija zaposlenih, ki je ena izmed temeljnih dejavnikov uspešnega razreševanja in uresničevanja marketinških ciljev.

Zainteresiranost za delo izhaja iz motivacijskih vplivov. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost nek vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače opravil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilj, neposreden povod delovne aktivnosti morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji (Florjančič, 1996).

Strateško načrtovanje je odločilnega pomena za soočenje z izzivi tudi za visokošolske zavode. Izkušnje pri oblikovanju organizacijskih strategij predvidevajo strukturo, vlogo/vodenje in ravnotežje med avtonomijo in odgovornostjo. Visoko šolstvo je akademski svet in iz tega naslova ne more biti tržno strukturirano. Ima posebne karakteristike, ki otežujejo oblikovanje strategije (narava izvajanja in odločanja, odgovornost, spremembe in riziko poučevanja in učenja). Potreba po vključevanju strateškega načrtovanja v visokoškolskih zavodih se kaže v ravnotežju med znanjem, ki ga študenti pridobijo na fakulteti in znanjem, ki ga potrebujejo v nadaljevanju na trgu dela; povečevanju stroškov za študij; večanju števila izobraževalnih organizacij (npr. zasebnih, virtualnih) in potrebi po izkoristku kakovosti, fleksibilnosti in premagovanju jezikovnih ovir. Visokoškolski zavodi, ki bodo pripravljene na spremembe s pomočjo strateškega načrta bodo zagotovo lahko uspešni. Vodenje in struktura visokoškolskega zavoda predvideva:

- dinamično, proaktivno in učinkovito dejavnost in
- večje število vodstvenega kadra (izboljšati je potrebno proces iskanja kadrov in poudariti potrebo po razvoju vodenja).

Razvoj pravih vprašanj, načrta in usklajevanje aktivnosti je ena izmed strateških funkcij vodenja visokoškolskih zavodov. Kako bo visokoškolski zavod delal v prihod-

nje, na kakšen način bo razvijal unikatni karakter ter kako bo privabljal študente, so samo nekatera izmed pomembnejših vprašanj, ki si jih bo moral visokošolski zavod zastaviti. Poslanstvo visokošolskega zavoda mora biti specifično in jasno oblikovano, za organizacijo in izvajanje prihodnjih aktivnosti (Vidik, ki ga praviloma vsebuje vizija). Predvsem mora razlikovati ustanovo od ostalih ter izpostaviti najpomembnejše vrednote, ki jih zavod ima (Vrednote so del organizacijske kulture). Strategija naj predstavi obveznosti, ki jih bo visokošolski zavod izpolnjeval. Predvsem govorimo o pričakovanjih in ozadju ter številu študentov, ki jih zavod želi in virih, ki jih visokošolski zavod potrebuje.

Ena izmed slepeh slabosti večine univerz (strategij) je nepripravljenost za osredotočenje na žrtvovanje energije in virov tistim aktivnostim, ki jih visokošolski zavod dobro opravlja in izločevanje obrobni aktivnosti. Ob kateremkoli času, predvsem pa v konkurenčnem in zahtevnem okolju mora visokošolski zavod koncentrirati vire na tiste aktivnosti, ki so najpomembnejše za strategijo vodenja, aktivnosti, za katere se predvideva, da se bodo obnesele in izločiti tiste aktivnosti, ki so obrobne pomembnosti. Pet običajnih elementov uspeha, je:

- ojačano vodilno jedro (večja sistematična kapaciteta za vodenje in administrativno ozadje),
- povečan razvoj okolice (doseg administrativnih enot, ki promovirajo pogodbene raziskave in svetovanje),
- diverzificirana osnovna financ (dodatni viri dohodka iz sponzorstev in aktivne stroškovne vsebine),
- stimulirano akademsko ozračje (vse študijske vsebine, tudi humanistične zahtevajo spremembe),
- podjetniško mišljenje (delovna kultura, ki podpira spremembe) (Clark, 1998).

Strategija mora vključevati vzpostavitev pozitivnega ugleda. Večina visokošolskih zavodov meni, da ugled sledi kakovosti. V svetu povečane konkurenčnosti, je tako predvidevanje nevarno. Ugled visokošolskega zavoda je namreč ali kritična prednost ali obveznost. »Najboljši način za pridobitev dobrega ugleda je v prizadevanju da si, kar si želiš biti.« (Socrates). Ta misel je zagotovo neizogibna vendar ni samozadostna. Težko je delo za izgradnjo pozitivnega in specifičnega ugleda. Več je v interesu kot privabljanju študentov in financiranju. Ugled je ključ do novačenja visokošolskega zavoda in zaposlenih. Visokošolski zavod mora zagotoviti, da sta vloga in sposobnosti prepoznavni z vidika ključnih uporabnikov.

Kaj visokošolski zavodi potrebujejo od sistema visokega šolstva?

- Diverzifikacijo visokošolskih zavodov pri čemer vsak zadovoljuje specifične potrebe (vključno z izobraževanjem različnih tipov študentov). Težnja je predvsem po usklajenosti visokošolskega prostora.
- Del sistema visokega šolstva se osredotoča na različne segmente študentov, glede na uspeh, dosegljivost in zaključek študija.
- Sistem visokega šolstva lahko in mora pomagati pri vzpostavitvi vsesplošne tehnološke strukture.
- Sistem visokega šolstva naj nudi možnosti študija na različnih visokošolskih zavodih. To naj omogočijo

sposobnost transfere kreditnih točk, potreba po kakovosti študija in zavest o napredku.

- Sistem visokega šolstva ima ključno vlogo v predstavitvi javnega interesa (Newman et al., 2004).

Pomembnejši dejavniki razvoja in sprememb visokošolskega prostora, so vedno večja konkurenčnost med visokošolskimi zavodi, manjša segmentacija trga in vedno večja odvisnost od trga potencialnih študentov. S tem, ko želimo predstaviti pomen konkurenčnih strategij, promocijskih aktivnosti in ostalih dejavnosti, ki se vežejo na področje marketinga je eno jasnih področij pri vodenju visokošolskih zavodov pridobivanje študentov z novimi, izpolnjenimi metodami. Zavest o tem, da število študentov ne bo vedno konstantna številka temveč, da bo potrebno z vidika vodenja visokošolskega zavoda potrebno prestopiti v nov korak tržnih smernic, je pomembnega značaja marketinške usmeritve visokošolskih zavodov. Oglaševanje, ki je dolgo časa veljalo le za druge storitvene dejavnosti in na področju izobraževanja v zasebnem sektorju, stopa tudi na področje pomembnosti visokošolskega prostora. Vzrok za iskanje novih sredstev prepoznavnosti ni v tem, da visokošolski zavodi do sedaj niso namenjali področju pridobivanja študentov prevelike pozornosti saj so to, vsaka na svoj način, vedno izvajale. Problem je nastopil v prihodu novih, konkurenčnih visokošolskih zavodov, ki so povečali pomembnost pridobivanja študentov, kar na nek način spodbija ideale visokega šolstva. Večje število visokošolskih zavodov v visokošolskem prostoru, je postalo močna sila, ki usmerja posamezne zavode na trgu.

Predpostavke sprememb, ki so posledica razvoja visokošolskega prostora, so predvsem:

- visokošolski zavodi tekmujejo za študente v veliko večji meri kot doslej, z uporabo finančnih spodbud, oglaševanjem in ostalimi storitvami,
- tradicionalni visokošolski zavodi so vedno bolj postavljeni pred vprašanje, kje pridobivati finančna sredstva za izvajanje novih aktivnosti, ki so na nek način nujnost za ohranitev na trgu,
- vedno večja rast zasebnih visokošolskih zavodov, ki spodbujajo oziroma silijo ostale visokošolske zavode v nove oblike in metode vodenja,
- akreditirani študijski programi, ki na posameznih visokošolskih zavodih pomenijo zaupanje študentov je hkrati obveznost za tiste zavode, ki svojih študijskih programov še niso uspeli potrditi,
- evropske univerze se spreminjajo v smeri določil bolonjske deklaracije in so prisiljene delovati globalno,
- vedno večje število informacije je dostopnih (študijski programi, načini študija, kontakti z visokošolskim zavodom, zadovoljstvo študentov) kar dela posamezne visokošolske zavode bolj prijazne od drugih,
- diverzifikacija visokošolskih zavodov bo na trg prinesla novo obliko odgovornosti.

5 Konkurenca tradicionalnih univerz

Ko govorimo o konkurenčnosti visokošolskega prostora, je marketinška dejavnost v ospredju. Smoter posamezne-

ga visokošolskega zavoda, ki želi ohraniti ali celo povečati število študentov pri vpisu na posamezne študijske programe, je izboljšati tržno pozicijo zavoda na globalnem trgu visokošolskega prostora. Poleg različnih spodbud, ki visokošolski zavod seznanjajo s spremembami, kot na primer tehnologija in celovito zagotavljanje kakovosti študijskega procesa, ima izreden pomen pri uresničevanju položaja uporaba različnih marketinških tehnik. Turbulentno okolje izobraževanja in posledično konkurenčnost, izhaja iz povečevanja vloge visokošolskega prostora v očeh javnosti. Dejstvo je, da svet visokega šolstva ne more biti sestav dominantnosti velikih univerz, ki so samozadostne, neučinkovite in odporne za spremembe. Preskok v univerze, ki želijo vedeti kaj študenti hočejo ter na kakšen način je vizija današnjega časa.

Če želimo govoriti o konkurenčnosti visokošolskega prostora, moramo izpostaviti dva vidika motivacije pri delu z ljudmi:

- konkurenco in
- dobiček.

Konkurenca se pojavi, ko število akterjev opazuje drug drugega za doseg cilja, ki ga ne morejo doseči v enakomerni meri. Znanje je tisto, ki omogoča najboljši način doseganja cilja.

Dobiček je samo en cilj med vsemi, za katerega si konkurenti lahko prizadevajo. Iz razloga, ker veliko ljudi visoko vrednoti materialno stanje, je dobiček pogosto močan motiv za uspeh, ki generira veliko energije in spretnosti pri konkurenčnosti.

Kljub temu, da tradicionalne univerze niso organizirane v smeri dobičkonosnosti, pa vseeno tekmujejo druga z drugo (Bok, 2003). Cilji, ki jih imajo visokošolski zavodi se spreminjajo, eden izmed pomembnejših, ki jih visoko vrednoti marketinško delovanje, je privabljanje najboljših študentov, ki bodo visokošolski zavod naredili še boljši. Najbolj obsežen cilj, je akademska raznolikost ali prestiž. To je težko opredeljiv koncept, ki vključuje kakovost študentov in znanstveni ugled visokošolskega zavoda. Univerze se močno trudijo za ohranitev ali celo izboljšanje ugleda. Dejstvo je, da bodo študenti gravitirali na tisti visokošolski zavod, ki bo v očeh javnosti dosegal najvišjo oceno znanja. Na ta način se povečuje pritisk, ki obenem povečuje učinkovitost poučevanja in študija. Če želi visokošolski zavod biti konkurenčen v primerjavi z ostalimi, morajo študenti natančno vedeti, kaj si želijo ter kaj lahko dobijo, visokošolski zavod mora biti sposoben vrednotiti možne alternative in narediti zanesljive odločitve, prednosti visokošolskega zavoda morajo odražati realno dobro v povezavi s potrebami družbe glede na to, da je eden pomembnejših namenov izobraževanja, pripraviti ljudi k prispevanju učinkovitega doprinosa družbi.

Priložnosti visokošolskih zavodov v smislu konkurenčnosti, so: kako se spremeniti, katere potrebe študentov se spreminjajo in kako zagotavljati prave attribute? Uspeh naj generira prednosti, odgovornosti in potrebe študentov. Akademska svoboda naj omogoča možnost razpravljanja o kontroverznih vprašanjih kot npr. finančni podpori, ugledu in zaupanju študentov. Poučevanje naj

bo neideološko, raziskovanje odprto in zaupanja vreden prostor, storitve naj poudarijo odprta vprašanja družbe.

Pri tekmovanju visokošolskih zavodov naj velja odgovornost za študij študentov, socialna mobilnost s širitvijo možnosti dostopa, varovanje javnega investiranja (pod pogoji učinkovitosti in produktivnosti), podpora izobraževanju, podpora raziskovanju, kritičnost in družbena obveznost.

Zaradi vstopa na trg se bodo morali visokošolski zavodi odločiti, na kakšen način bodo oblikovali politiko delovanja ter razmisliti o odgovornosti do tržnih dejavnikov tudi z vidika naslednjih vprašanj:

- Kateri so socialni in ekonomski cilji za večanje dostopnosti visokega šolstva?
- Katere so ovire z vidika tržnih dejavnikov, ki so potrebni za javni interes?
- Katere veščine, znanja, navade in kapacitete morajo diplomanti imeti za naprej?
- V kolikšni meri je študij življenja misli oziroma razvoj specifičnih veščin?
- Kako je lahko zagotovljena kakovost študija pri pogojih novih visokošolskih zavodov in vse večji konkurenci?
- Kako lahko družba zagotavlja integriteto raziskav?
- Kdo bo financiral vse nove dejavnosti in kje so meje med javnim ter zasebnim? (Newman et al., 2004)

Struktura visokega šolstva mora biti vzpostavljena soglasno z odgovornostjo do družbe. Visoko šolstvo mora vedeti, kaj dela za družbo in podporo, je to privilegij ali ugled? Jasno mora biti prikazana identifikacija in komuniciranje v sklopu prioritet ter pričakovanj. Potrebno je ohraniti zavest, da je odgovornost jasno opredeljeno pričakovanje in ne le fraza.

Težko je napovedati prihodnost v visokošolskem prostoru, ki je polna sprememb in razvojnih tendenc. Visokošolski zavodi se bodo morali naučiti in zavedati visoke stopnje rizika ter negotovosti. Jasno je namreč, da bo visoko šolstvo imelo velik pomen za izpolnjevanje ciljev družbe tudi v prihodnosti. Ena izmed poti, ki bo odpirala nove možnosti razvoju visokega šolstva je tudi tehnologija in nove oblike pedagoškega dela. Na kakšen način se bodo visokošolski zavodi odzivali ter prilagajali spremembam pa bo najverjetneje tudi pogojevalo mesto v očeh študentov.

6 Študent – osrednji subjekt visokošolskega prostora?

Visokošolski zavodi bodo vedno bolj gledali na študenta kot na uporabnika storitev in ne kot udeleženca na potovanju izobraževanja. Študenti z vidika kulturnega življenja in sposobnosti, delajo univerzo kot dobrodošel prostor v pogojih intelektualnega življenja. Študenti morajo postati neodvisni kritiki glavnih intelektualnih področij. Kako misliti kritično in zase? Poudarek naj bo predvsem na kritičnem mišljenju v različnih disciplinah in obvelja naj odpor do prezgodnje specializacije posameznih področij.

Profesorji so še vedno centralna avtoritativna figura z ustrežno intelektualno integriteto. Pozicioniranje visokošolskega zavoda na kakovostnih študijskih programih, je možno z naslednjimi elementi:

- avtonomija, podjetništvo, odgovornost,
- zavest o odgovornosti za znanje študentov,
- akademski uspeh in študijski programi in
- konkurenčnost za storitve in poučevanje (Newman et al., 2004).

Visokošolski zavod lahko veliko naredi, če želi delovati v pogledu študenta. Menimo, da je zavest študenta, da se nahaja na prestižnem zavodu velikega pomena tudi za marketing posameznega visokošolskega zavoda.

Kdo je odgovoren za študij študentov? Odgovornost se nahaja na strani študenta in tudi na strani visokošolskega zavoda, ki naj jasno opredeli cilje učenja (vsebino, intelektualne veščine in kapacitete). Želeli bi izpostaviti dve možni pomanjkljivosti, ki jih visokošolski zavod lahko popravi.

Redkokdaj visokošolski zavod jasno izrazi, kaj se pričakuje od študenta v smeri znanj, intelektualnih veščin, sposobnosti in vrednot, da bi postal odličen diplomant.

Kljub centraliziranosti učenja v poslanstvu visokošolskih zavodov manjka védenje o tem, koliko učenja je potrebnega. Namesto tega je navedeno na primer število študijskih predmetov.

Novi cilji učenja predvidevajo nove intelektualne veščine in novo znanje. Od študenta se pričakuje, da bo sposoben komunicirati znotraj študijskega področja za katerega se je odločil, da bo sposoben kritično razmišljati in reševati probleme v okviru študijskega programa. Poleg pričakovanj od študenta je pri vsaki od navedenih potrebno poudariti tudi odgovornost visokošolskega zavoda, ki mora študenta predvsem spremljati in voditi pri točkah, ki so centralnega pomena za študijski program. Odgovornost visokošolskega zavoda je, da študentu pojasni lik diplomanta, študentov doprinos na študijskem področju, ocenjevanje študijskih obveznosti, možnosti zaposlitve po diplomi in najpomembneje kulturo učenja, ki se pri študentih velikokrat izkaže za pomanjkljivo.

O kakovosti izobraževanja se ne da razpravljati eksplicitno. Predvidevamo, da vsak visokošolski zavod stremi k sledenju novosti na študijskem področju. Razvoj kulture kakovosti študijskega procesa naj obsega:

- Opredelitev, kaj kakovost izobraževanja je, z vidika rezultatov.
- Osredotočenje na proces poučevanja, učenja in ocenjevanja študentov.
- Oblikovanje koherentnega študijskega programa, izobraževalnega procesa in ocenjevanja.
- Sodelovanje pri delu za doseganje skupne udeležbe in podpore.
- Osnovne odločitve o dejstvih.
- Identifikacijo in učenje iz prakse.
- Kontinuirano izboljševanje naj bo najpomembnejša prioriteta visokošolskega zavoda (Massy, 2003).

V preteklosti je veljala tendenca, da je pri študentu potrebno iskati vzroke za slabe rezultate kot npr. študent se ni učil, študent se ni učil dovolj, študent ni dovolj mislil,

študent se ni želel učiti, študent ni bil dovolj pripravljen. Naloga visokošolskih zavodov je, da preide od zanikanja k sprejemu odgovornosti za svoje študente in predpostavi, da so lahko slabi rezultati študentov lahko tudi odgovornost profesorjev.

Odgovornost visokošolskega zavoda naj najprej predpostavi, katera znanja naj bi bila potrebna za produktivnost in učinkovitost v delovnem okolju. Poleg tega naj odgovori na naslednja vprašanja:

- Katere veščine in znanja so potrebna za študente?
- Katere veščine in znanja imajo diplomanti?
- Katere metode poučevanja se uporablja za produkcijo dobrih diplomantov? Sodobne metode odnos med študentom in učiteljem vse bolj individualizirajo.
- Kakšno vlogo igra tehnologija pri izboljšavi poučevanja in učenja? Kakšno vlogo ima pri ocenjevanju?
- Katera naj bodo merila ocenjevanja za demonstracijo splošno sprejetih akademskih ciljev in nivojev znanja?
- Katere so prioritete in kakšno je primerno ravnotežje med raziskavami – poučevanjem – svetovanjem – storitvami? (Newman et al., 2004)

V čem je učinek ter zavest o tem, da študent ohranja ter razvija sliko visokošolskega zavoda? Diplomant nima le več znanja, ko zaključi določen študijski program, zna kritično razmišljati, vključuje koncepte različnih disciplin za reševanje problemov, dobro sodeluje z ostalimi študenti in nadaljuje z učenjem.

7 Visokošolski prostor in trg

»Akademsko odločanje na osnovi marketinga je velika napaka za mišljenje« (Kirp, 2004). Vsebina citata je še posebej pomembna za tržno nezanimive programe, ki pa so za človeško omiko nujni (humanistika). »S tem, ko se ustanova odloči za dejavnost iz dobičkonosnega razloga, bo izgubila dušo« (Kirp, 2004).

Kje je strah pri visokošolskih zavodih z vidika tržnih vplivov? Najpogosteje se razumljivo ščiti finančne interese visokošolskih zavodov. Možnost, da bi denar in učinkovitost študijskih programov postopno prevzela dominantno vlogo pri akademskem odločanju in, da bi mnenje trga nadomestilo presojo pedagoškega osebja o tem, kaj in komu poučevati je upravičen strah pri tistih, ki se ne bodo želeli več zavedati, da je na prvem mestu pedagoška in raziskovalna politika posameznega visokošolskega zavoda. Tržne usmeritve in tisti, ki stojijo za njimi, lahko povečajo vlogo tržnih dejavnikov in smatrajo poučevanje ter raziskovanje kot sredstvo praktične in materialne narave. Ravno iz tega razloga je potrebno oblikovanje marketinške politike, ki bo razumno ter skladno z načeli akademskega sveta stopila v prostor, ki je doslej zavračal tržne pogoje. Osebna svoboda je lahko ogrožena z vidika odgovornosti in kontrole. Svoboda kot skrb del akademskega življenja mora ne glede na spremembe zunanjega okolja visokošolskega zavoda obstati. Visokošolski zavodi morajo z vidika poslovnega sveta optimalno presoditi, katere so prednosti, ki bi lahko veljale tudi v visokošolskem

prostoru. Sposobnost, da se učiš hitreje kot konkurenca, je lahko ena izmed osnovnih konkurenčnih prednosti.

Korenine komercializacije kot sredstvo visokošolskih zavodov za prodajo določenih dejavnosti na trgu, se nahajajo v:

- vplivu ekonomskih dejavnikov na univerzo (večanje števila posameznih študijskih programov),
- vplivu kulture v okolju (prepoznavnost univerze z logotipi),
- vplivu interesov študentov na študijski program,
- trudu za ekonomizacijo in univerzitetne stroške ali uporabi administrativnih metod, prilagojenih po poslovnem svetu in
- želji po merjenju posameznih aktivnosti na univerzi, ki niso vedno merljive (Bok, 2003).

Komercializacijo v visokošolskem prostoru lahko opredelimo kot sredstvo prodaje aktivnosti na pedagoškem delu, raziskovalnem delu in ostalih aktivnostih, ki jih je visokošolski zavod sposoben nuditi trgu.

Pri tržnih aktivnosti znotraj zavoda se je potrebno povprašati najprej po sredstvih. Univerza mora imeti jasen pogled na vrednote, ki so potrebne za izpolnjevanje ciljev z visoko stopnjo kakovosti in integritete. Nevarnost se namreč pojavi takrat, ko se vrednote zameglijo in je vidik dobičkonosnosti preveč izpostavljen.

Za ugled visokošolskega zavoda mora zagotavljati stabilnost študijskih programov in pripraviti kakovostno znanje diplomantov, ki tudi izhaja iz razvoja novih študijskih programov. Potreba po denarju je kronični pogoj za univerze, pogoj znotraj visokošolskih zavodov, ki vedno tekmujejo za najboljše študente. S tem, ko ima visokošolski zavod na voljo več študijskih programov, več literature in več opreme, se lahko poudari zadovoljitev želja z vidika vedno novih interesov in priložnosti, ki jih študenti imajo. Uporaba agresivnega marketinga je ena izmed poti pri iskanju večjega števila sredstev in virov. Znanstvene raziskave tudi postajajo vedno bolj medsebojen proces, ki zahteva določen »input« in stimulacijo iz različnih virov od katerih je vsaj nekaj takih, ki se nahajajo v poslovnem svetu. Finančni vir visokošolskih zavodov je lahko raziskovanje za promocijo finančnih interesov, stimulacija ali stimulacija osnovnih raziskovalnih nalog posameznega visokošolskega zavoda. Študenti v Evropi in Ameriki smatrajo, da univerze postajajo vedno bolj zanimive, manj elitistične in bolj aktivne v sodelovanju pri ekonomski rasti (Bok, 2003). Kritike, ki so prisotne pri vključevanju marketinških aktivnosti v visokošolske zavode, so še:

- univerze se spreminjajo v tovarne znanj, kjer so akademski ideali v kompromisu s finančnimi sredstvi;
- komercialno orientirane aktivnosti bodo zasenčile ostale intelektualne vrednote; univerzitetni programi bodo ocenjeni z vidika tega, koliko denarja prinesejo in ne z vidika notranje intelektualne kakovosti (Bok, 2003).

8 Zaključne misli

O vstopu visokošolskih zavodov na trg visokošolskega prostora so bili glavni dejavniki predvsem rastoča konku-

renca med tradicionalnimi univerzami, vpliv novih visokošolskih zavodov, ponudba virtualnih študijskih programov in visokošolskih zavodov, globalizacija visokega šolstva in vedno večja odvisnost strukture visokega šolstva od tržnih dejavnikov. Trg visokošolskih zavodov je potrebno strukturirati ne le v smeri vzpostavitve institucionalne odgovornosti temveč v smeri zagotavljanja sistema visokega šolstva, ki bo služil potrebam visokega šolstva. Vedeti moramo, da konkurenca sama po sebi, ne bo avtomatično naredila boljših univerz. Nova pričakovanja o visokošolskem prostoru so tudi posledica socialnih sprememb, demografskih sprememb, večjega povpraševanja po visoko izobraženi strukturi na strani trga dela in napredka tehnologij. Vse je podlaga razvoju učinkovitega sistema visokega šolstva. Trg visokega šolstva naj služi javnemu dobru in vzpostavi pogoje, v katerih bodo študenti lahko jasno izbirali.

Konkurenčni, globalni trg visokega šolstva pogojuje fleksibilnost, hitre spremembe in odziv na tržne dejavnike. Dostopnost ni več prioriteta pozicioniranja visokošolskih zavodov. Cilj zavodov mora vključevati akademski uspeh, kar vključuje adekvatno pripravo študentov in ohranitev študentov, ki se vpišejo na določen študijski program. Odgovornost pri izbiri virov je pomembna naloga, ki se je morajo visokošolski zavodi zavedati in jo realno opravičiti. Poraba finančnih sredstev naj meri v smeri zadovoljevanja potreb študentov in naj daje odgovor na vprašanje: »kako izboljšati kakovost in zmanjšati stroške študijskega procesa?« Opredelitev ciljev visokošolskega zavoda, naj zajema:

- odločitve, ki se sprejemajo znotraj in zunaj visokošolskega zavoda,
- avtonomijo, ki lahko pomaga visokošolskemu zavodu do večje stopnje učinkovitosti,
- obliko odgovornosti, ki bo najbolj učinkovita in
- vzpostavitev dolgoročnih odnosov.

Po opredelitvi ciljev je potrebno opredeliti, kje se nahaja posamezni visokošolski zavod. S tem mislimo predvsem na vlogo zavoda in vizijo, ki jo ima. Poslanstvo visokošolskega zavoda predvideva jasno opredelitev unikatnega položaja poslanstva. Diverzificiranost študijskih programov naj poteka v smeri zadovoljevanja potreb študentov, zaposlenih in delodajalcev.

Za zaključek prispevka, povzemimo glavne elemente vključevanja marketinške politike v visokošolski prostor.

- Marketing v visokem šolstvu je dejavnost, ki vključuje načrtovanje pedagoške, nepedagoške in znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki odpira širok nabor možnosti in se ne ustavi, ko se ena izmed aktivnosti zaključi. Nasploh je visokošolsko okolje prostor neizmernih možnosti in idej ter kot tako vedno podvržen različnim spremembam. Vedeti moramo, da znotraj marketinga sodelujejo vsi zaposleni, ne glede na funkcijo posameznika in, da marketinška aktivnost pomeni izziv in priložnost, ki se vzpostavi na podlagi raznolikosti in sprememb trga visokega šolstva.
- V visokošolskih zavodih govorimo o kulturi, ki povezuje vse zaposlene. V primeru, da se vzpostavlja marketinška aktivnost se nanjo navezuje tudi marketinš-

ka kultura. S tem, ko je razvita višja stopnja kulture, je tudi razvita višja stopnja in ugled posameznega visokošolskega zavoda. To pa pogojuje na eni strani odzivnost na zunanje okolje, notranje okolje in najpomembneje na študente ter na drugi strani prepričanost zaposlenih, da se mesto uresničevanja marketinških aktivnosti povezuje tudi z mestom uspešnosti visokošolskega zavoda v okolju.

- Marketinške aktivnosti v visokošolskih zavodih vključujejo načrtovanje kot smo ga v začetku navedli, oblikovanje strateških ciljev, oblikovanje promocijskega načrta in raziskovanje trga.
- Visokošolski zavod mora poznati svoje okolje, uporabnike in konkurenčne visokošolske zavode, da lahko ustvarja možnosti oblikovanja in izvajanja študijskih programov ter ustvarja konkurenčni položaj.
- Visokošolski zavod na podlagi odzivnosti in pozornosti izboljšuje kakovost in vrednost pedagoških in raziskovalnih storitev kar je v sklopu razvoja visokošolskega trga neizogibno.

9 Literatura

- Bok D. (2003). *Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press, New Jersey.
- Bryson J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Canning G. (1988). Is Your Company Marketing Oriented?, *Journal of Business Strategy*, 9(3): 34-36.
- Clark B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon for IAU Press, Oxford.
- Conway T., Mackay S. & Yorke D. (1994). Strategic Planning in Higher Education: Who Are the Customers?, *The International Journal of Educational Management*, 8(6): 29 - 36.
- Drucker P. F. (1990). *Managing the Non-profit Organization*, Harper-Collins, New York.
- Florjančič J., Jesenko J. & Pagon M. (1999). *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič J. (1996). Komuniciranje kot bistveni dejavnik managementa. *Globalni in kadrovski management*. Uredil: Florjančič J. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Jančič Z. (1990). *Marketing – strategija menjave*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kirp D. L. (2004). *Shakespeare, Einstein, and the Bottom line: the Marketing of Higher Education*, Harvard University Press.
- Lelong D. & Shirley R. (1990). Planning: Identifying the Focal Points for Action, *Planning for Higher Education*, 12(4): 1-7.
- Massy W. (2003). *Honoring the Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education*, Anker Publishing Company, MA, Bolton.
- Michael S. O. (1990). Marketing Educational Institutions: Implications for Administrators, *International Journal of Education Management*, 4(5): 23-30.
- Newman F., Couturier, L. & Scurry, J. (2004). *The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*, John Wiley&Sons, San Francisco.
- Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- Shirley R. C. (1983). Identifying the Levels of Strategy for a College of University, *Long Range Planning*, 16(3): 92-98.
- Trunk Širca N. & Tavčar M. I. (1998): *Management nepridobitnih organizacij*, Visoka šola za management, Koper.
- Vancil R.F. & Lorange P. (1975). Strategic Planning in Diversified Companies, *Harvard Business Review*, 53(1): 81 - 90.

Polona Novak je zaposlena na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede kot asistentka za predmetni področji izobraževanje in marketing. Diplomirala je leta 2000 pod mentorstvom izred. prof. dr. Gabrijela Devetaka. Magistrsko delo z naslovom Primerjalna analiza zadovoljstva uporabnikov izobraževalnih storitev je, pod mentorstvom izred. prof. dr. Gabrijela Devetaka, uspešno zagovarjala leta 2003. Septembra leta 2005 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo pod mentorstvom red. prof. dr. Jožeta Florjančiča z naslovom *Marketinški model vodenja in izvajanja izobraževalnih storitev v visokem šolstvu*. Pedagoško delo izvaja pri predmetih *Marketing in strateški management ter Organizacija marketinga*.

Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture

Mitja Pucelj¹, Borut Likar²

¹ B2-izobraževalni center d.o.o., Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana, mitja.pucelj@siol.net

² Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, borut.likar1@guest.arnes.si

Cilj raziskave je bil v ugotovitvi, katera področja iz sodobne organizacijske teorije in prakse ključno vplivajo na ustvarjanje inovacijske kulture. Raziskava je izvedena v skladu z značilnostmi sodobne kulture stalnega spreminjanja, ki ne dovoljuje množice ukrepov za izboljšanje obstoječega stanja. Z analizo odprtih anketnih vprašalnikov, pridobljenih od sodelujočih, ki so zaposleni na vseh nivojih tako v profitnih organizacijah kot v javnem sektorju, je ugotovljeno, da je vodenje ključno za ustvarjanje organizacijske klime, ki zaposlene vzpodbuja oz. jih ne vzpodbuja k dajanju predlogov za izboljšave. To zahteva od vodij postavitve jasnih ciljev in nelinearni pristop za izgradnjo poti k zastavljenim ciljem. Sodobni čas zato zahteva od vodij poleg talenta tudi ustrezno količino znanja, ki se mora s stalnim usposabljanjem permanentno nadgrajevati, če želimo doseči organizacijsko kulturo, ki je naklonjena sprejemanju predlogov za spremembe načina izvajanja nalog in s tem v povezavi inovacij (novih oz. izboljšanih proizvodov, storitev, tehnologij, metodologij ipd.), ki so ključ za dvig dodane vrednosti.

Ključne besede: predlogi za spremembe, inovacijska kultura, ključna področja, vodenje

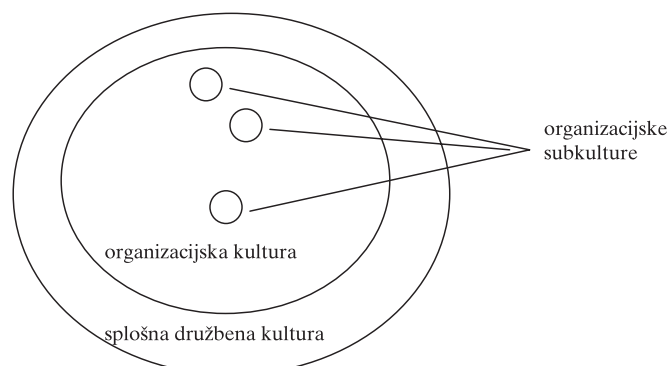
1 Razlogi za izvedbo raziskave

1.1 Soodvisnost organizacijske in inovacijske kulture

Če želimo biti prvi in najboljši na trgu, je potrebno preiti tudi v mehke sfere dvigovanja produktivnosti, kar nam načeloma povečuje dodano vrednost. Za večjo dodano vrednost pa je ključni predpogoj več in več inovacij – kar zahteva inovativnosti prijazno notranje in zunanje okolje

organizacije. Inovativnosti prijazno okolje pa zahteva organizacijsko kulturo, katere temeljni del je inovacijam naklonjena klima v organizaciji.

V literaturi se srečujemo z različnimi definicijami organizacijske kulture. Pri tem naj izpostavim definicijo Antea Bistričiča (Bistričič, 2005). Avtor na osnovi različnih definicij postavi zanimivo povezavo med kulturo družbe, organizacijsko kulturo in organizacijskimi subkulturami (našesteje projektno, inovacijsko, marketinško, finančno in ostale »elemente«, ki v »seštevku« definirajo organizacij-



Matematično se to ponazori:
 (org. subkultura) \in (kult. organizacije) \in (kulture družbe)

Slika 1: Nivoji organizacijske kulture (Bistričič, 2005)

sko kulturo, op. a.), kar grafično ponazori s shemo na sliki 1.

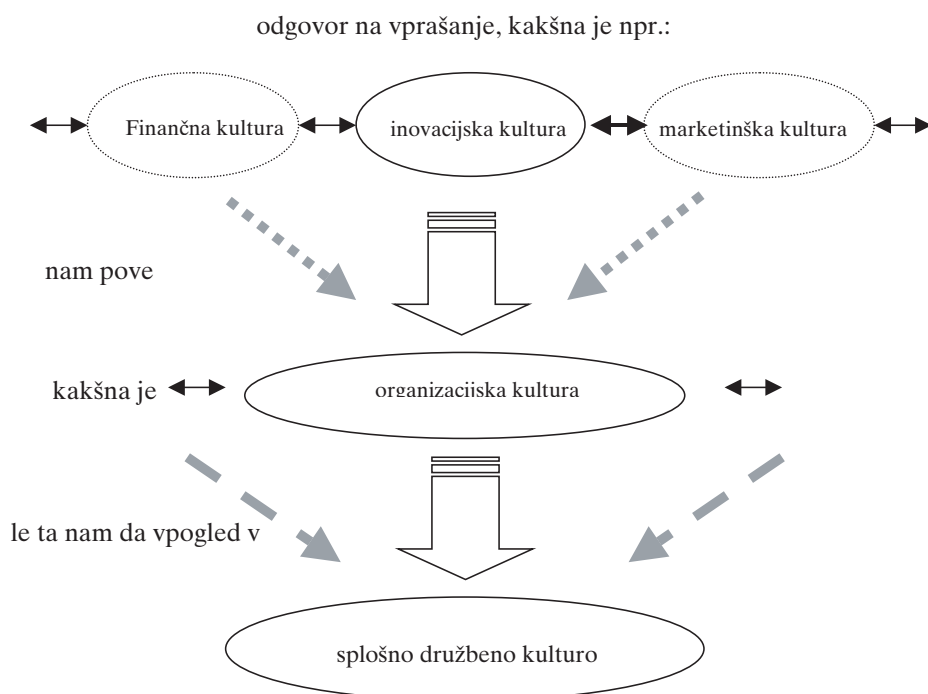
Organski sistemi (organizacija je živ organizem, le ta pa je temelj našega proučevanja in prav nanjo se nanaša organizacijska kultura) že po sami zasnovi zahtevajo in vključujejo tesne medsebojne interakcije posameznih elementov. Ob upoštevanju, da vsaka sprememba posameznega elementa oz. interakcije v sistemu povzroči spremembo celotnega sistema, lahko z veliko gotovostjo postavimo naslednjo trditev: posamezne organizacijske subkulture so lahko indikatorji za določanje organizacijske kulture in zato lahko služijo tudi kot indikatorji za organizacijsko kulturo celotne družbe. Nedvomno je tudi odnos do inovativnosti (inovacijska kultura) precej ustrezen indikator za oceno organizacijske kulture v družbeni skupnosti. Na osnovi te ideje bomo poskusiti dobiti odgo-

vor, kaj je potrebno storiti za izboljšanje stanja na področju inovacijske kulture¹ s ciljem dosepati čim višjo stopnjo dodane vrednosti².

1.2 Ključna področja in spreminjanje organizacijske kulture

Z raziskavo posameznega specifičnega področja v mnogih organizacijah (tako profitnih kot javnih in neprofitnih) bomo poskusili raziskati celotno organizacijsko kulturo in pri tem poskusili pridobiti pomembne kazalnike za nadaljnje usmeritve pri urejanju določenega področja, oz. vplivanju na celotno organizacijsko kulturo.

Z raziskavo inovacijske kulture, ki je eno izmed bistvenih posameznih specifičnih področij kot pokazateljev



Slika 2: Shematičen prikaz medsebojne soodvisnosti posameznih elementov organizacijske kulture (subkultur – finančna kultura, inovacijska kultura, marketinška kultura, projektna kultura, kultura odnosa do znanja, kadrovska kultura, kultura vodenja ipd.) z organizacijsko kulturo v posameznih organizacijah in splošno organizacijsko kulturo v neki družbeni skupnosti.

razvitosti organizacijske kulture v organizaciji in posledično organizacijske kulture neke družbene skupnosti, bomo poskusili ugotoviti pomembna ključna področja, za katera je smiselno pripraviti nadaljnje aktivnosti, da bi dosegali višji nivo kakovosti inovacijske kulture ter s tem v povezavi višjo stopnjo dodane vrednosti kot temeljno vodi-

lo in predpogoj za razvoj posamezne organizacije in posledično celotne družbene skupnosti.

Inovativnost in s tem pogojena dodana vrednost sta pojma, ki se nenehno uporabljata pri analiziranju gospodarske uspešnosti neke družbene skupnosti oz. njenih sestavnih elementov (npr. gospodarskih subjektov). Na ža-

¹ Nikoli nič ni tako dobro, da bi to ne bilo potrebno izboljšati (okolje se pač stalno spreminja), oz. vse se spreminja, edina konstanta so stalne spremembe.

² Za dodano vrednost pa je ključnega pomena ustvarjanje ustreznice klime, ki omogoča ustrezno inovacijsko kulturo kot ključni pogoj za obvladljiv sistem stalnih izboljšav, ki šele omogoča dvig dodane vrednosti in s tem uspešnosti organizacije.

lost se pojma pretirano zlorabljata kot verbalna podpora, ki pa podobno kot pojma timski pristop in procesni pristop brez konkretnih strokovnih aktivnosti v praksi ne pomenita kaj dosti. Postavlja se vprašanje, kaj je tisto, kar ljudi ovira pri dajanju predlogov za izboljšave oz. kaj bi jih k temu vzpodbudilo. Drugače povedano, radi bi odkrili, kateri so tisti ključni okviri, v katerih bi uspeli narediti preboj na področju inovacijske kulture. Pri tem je zelo pomembno, da upoštevamo dognanja iz sodobne organizacijske teorije in prakse, ki upoštevata dejstvo, da se ne da izvajati mnogo aktivnosti naenkrat, temveč nekaj ključnih aktivnosti, ki nam omogočajo »premike« tudi na drugih področjih.

V sodobni teoriji menežmenta in pa predvsem vodenja se zato priporoča precej drugačen pristop k vodenju v kulturi stalnih sprememb, kateri smo danes priča pri vedno bolj hitro se spreminjajočem notranjem in zunanjem okolju. Ključno pri tem je, da se na poti za doseg zastavljenega cilja organizacija ne odziva na vse pred njo postavljene ovire, temveč kot »buldožer« motnje odriva oz. jih absorbira. Organizacije se namreč s konkretnim odzivanjem na vsako motnjo iz notranjega in zunanjega okolja pretirano izčrpava (teh motenj je namreč zelo veliko) in pri tem »v množici dreves« ne najde poti iz »gozda« do pred seboj postavljenega cilja. Potreben je celosten pristop k odstranjevanju motenj, ki nam z nekaj ključnimi aktivnostmi omogoča hkratno odstranjevanje množice motenj, ki se pojavljajo pred nami in so pogosto odvisne ena od druge. Zato pa je potrebno natančno vedeti, kaj želimo doseči in imeti veliko znanja o metodah, kako to doseči.

V akcijskih načrtih za izvedbo prenov oz. prehajanje na višji nivo je ponavadi preveliko število predvidenih aktivnosti, o čemer Fullan (2001: 35-36) v poglavju Poznavanje narave sprememb med ostalimi pomembnimi vidiki o tem pravi naslednje: »Za cilj si ne smemo postaviti inovirati vsega (večine stvari), ker organizacija ali vodja, ki želi izvesti popolnoma vse spremembe, ni zmagovalc. Po tem principu je vse skupaj sicer še zmeraj globoko vpeto v novosti, toda potrebno se je sprememb lotiti manj vzneseno in se bolj organizacijsko posvetiti izgradnji kulture³.« Ključno načelo novega pristopa k vodenju v kulturi spre-

memb je, da svet ni kaotičen, ampak je kompleksen (Pascale et al., 2000: 6)

Nadalje Fullan (2001:109) v poglavju Motnje pravi, da je ključni izraz motnje (neizogibne, nepredvidene težave na poti v spremembo). Na tem mestu gre za to (avtor prikaže več primerov iz prakse), da je sposoben vodja tudi sposoben odstraniti motnje, ki se pojavljajo (v notranjem in zunanjem okolju). To pomeni, da je sposoben sprejemati odločitve v primeru, ko se pojavijo motnje in te odločitve tudi:

- primerno pojasniti (čemu je namenjeno naše delovanje, kakšne bodo koristi od tega ipd.) tistim, ki motnje povzročajo, in s tem omiliti ostrino teh motenj ter
- pravočasno prilagoditi tok izvajanja aktivnosti našega delovanja glede na pomembnost teh motenj, ki bi nas oddaljile od zadanega cilja (uvajanje sprememb v način izvajanja naših nalog) in le-to na primer način tudi pojasniti svojim sodelavcem⁴.

Le-to zahteva od vodje sposobnost kompleksnega dojetja stvarnosti in obenem osebnost, ki ni nagnjena k postavljanju enostavnih rešitev. Rešitve so v tem primeru vedno kompleksne in zahtevajo od vodje predvsem velik intelektualni napor (intelektualna lenoba, ki je tako značilna za statičnega vodjo, je v tem primeru največji zaviralec prilagajanja sistema na spremembe v notranjem in zunanjem okolju – je pa to kratkoročno zelo udobno).

Zelo poenostavljeno lahko povzamemo, da je namesto množice predvidenih sprememb potrebno najti nekaj ključnih področij, katerih spreminjanje sočasno lahko povzroči spremembe tudi na vseh drugih področjih. Izvajanje aktivnosti za spreminjanje obstoječega stanja mora teči na način, da z nekaj aktivnostmi kot »buldožer« spreminjamo (odstranjujemo motnje) tudi na področjih, ki so v medsebojni soodvisnosti s ključnim področjem. Dejansko na ta način sočasno delujemo na vsa področja. To je bil tudi eden od ključnih razlogov za izvedbo raziskave.

Obenem je potrebno še enkrat poudariti pomen vodenja v sodobni kulturi stalnega spreminjanja, ki je posledica izjemno turbulentnega notranjega in zunanjega okolja organizacije (oz. družbene skupnosti kot celote). Da je vodenje izjemno pomembno, nam pokažejo tudi rezultati pričujoče raziskave.

³ Več kot se govori o timih, bolj se dela individualno; več kot se govori o procesih, bolj se zapiramo v funkcijske okvire. Podobno je tudi s področjem inoviranja (katerega posledica je večja dodana vrednost) – »nasilno« verbalno podpiranje inovativnosti, brez ustreznega razumevanja potrebnih pogojev, daje pogosto celo negativne rezultate, ki se pokažejo kot odpor do dajanja predlogov za izboljšave oz. nove tehnološke (organizacijske) rešitve. To je pogosto ima za posledico neodzivanje (ali prepočasno odzivanje) na dane predloge oz. celo stigmatiziranje inventivnih posameznikov kot motečih faktorjev v želji po vzpostavljanju organizacijske kulture po meri manj sposobnih posameznikov (ki pa imajo pogosto velik vpliv v organizaciji, še posebej, če je v organizaciji uveljavljen princip negativne kadrovske selekcije, ki na površje privede »neproblematične posameznike«).

⁴ Pred včlanitvijo v EU je bil med ostalimi predpristopnimi aktivnostmi, potrebnimi za adaptacijo Slovenije Evropski Uniji izveden tudi projekt SLORITTS. Na osnovi tega je bil pripravljen Akcijski načrt za nacionalni sistem inovacij v okviru Regionalne inovacijske strategije Slovenije kot EU regije.

V Akcijskem načrtu pripravljenem na osnovi priporočila posameznih delovnih skupin, v katerih so sodelovali strokovnjaki iz javnega sektorja, akademskega in raziskovalnega področja ter gospodarstva, so bile za posamezna področja opredeljene: naloge, indikatorji in izvajalci nalog.

Področja pa so bila naslednja: pravni sistem za podporo inventivnosti in inovativnosti, infrastruktura in invencijsko-inovacijski podporni sistem, sodelovanje med raziskovalno sfero in industrijo na področju invencij in inovacij, finančni podporni sistem za invencije in inovacije, upravljanje človeških virov in ozaveščanje o invencijah in inovacijah ter storitvene dejavnosti

2 Metodologija in opis izvedbe raziskave

2.1 Temeljna ideja

Osnovna ideja je podana že v uvodnem tekstu. Določiti je potrebno ključna področja, katerih izboljšano delovanje (izvajanje naših nalog) bi nam omogočilo višji nivo inovacijske kulture in s tem v zvezi organizacijsko kulturo, ki bi bila temelj za večje število in kvaliteto predlogov za izboljšave (če ne celo pravih inovacij, ki iz takih predlogov lahko nastanejo). Le-to lahko pridobimo z definiranjem ključnih problemov, ki so osnova za postavitev hipoteze, na katerih področjih je potrebno »dodati«, da se izboljša obstoječa situacija.

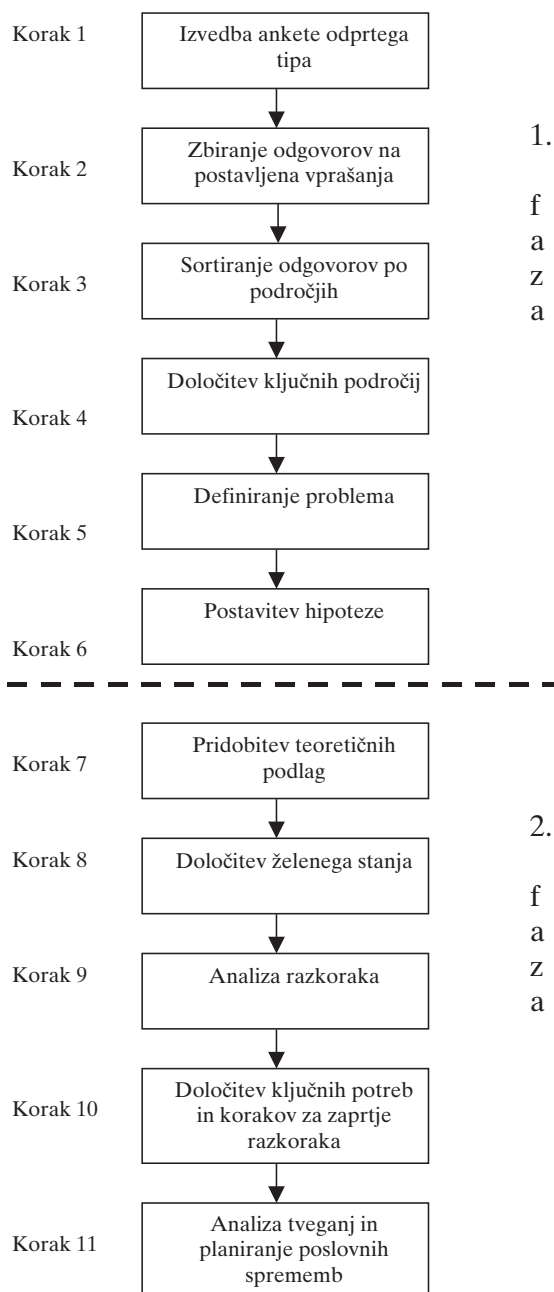
Nadalje je za našo obravnavo potrebno poudariti, da je namen raziskave, ki je opisana v tem članku, ugotoviti, katera so ta ključna področja, vendar pri tem ne smemo izgubiti izpred oči metodologije kot celote. Njena druga faza je iskanje rešitev za izboljšanje obstoječega stanja (če ugotovimo, da je neustrezno) oz., da ga stalno izboljšujemo (če ugotovimo, da ta trenutek ustreza) in se zato raziskava konča s prvo fazo celotne metodologije. Upoštevati je potrebno, da brez poznavanja celotne metodologije, ki obsega tudi drugo fazo, za obravnavo katere je potrebno pripraviti raziskavo, ni možno razumeti postopke v prvi fazi. Zato se raziskava konča v šesti točki celotne metodologije (postavitev hipoteze), prikazani v organigramu na sliki št. 3, kjer se tudi zaključuje prva faza, katero lahko poimenujemo z delovnim naslovom: postavitev problematike. Drugo fazo, ki pripelje do priprave plana poslovnih sprememb in jo lahko delovno poimenujemo priprava plana poslovnih sprememb (business change management plan) bomo v tem poročilu samo na kratko metodološko predstavili⁵.

2.2 Opis posameznih korakov

2.2.1 1. faza

Korak 1: Priprava vprašalnika in priprava na izvedbo ankete

V prvem koraku razdelimo vprašalnik odprtega tipa. Tako smo v obdobju od novembra 2004 do februarja 2005 v okviru B2-izobraževalnega centra d.o.o. opravili raziskavo s področja inovacijske kulture. Vsak sodelujoči pri izvedbi raziskave (sodelujočih, katerih rezultate smo upoštevali v pričujoči analizi, je bilo 100) je bil zadolžen, da razdeli vprašalnike v organizacijski enoti, iz katere prihaja. Vprašalnik je izpolnjevalo od 8 do 15 sodelavcev v eni



Slika 3: Grafična ponazoritev korakov v metodologiji

organizacijski enoti. S tem smo zagotovili razpršeno zaje-manje podatkov. Postavili smo naslednji dve vprašanji:

1. Kaj vas vzpodbuja k dajanju predlogov za izboljšave? in
2. Kaj vas ovira pri dajanju predlogov za izboljšave?

⁵ Potrebno je spremeniti način razmišljanja v organizaciji in na ta način doseči, da se vsi zaposleni vključijo v spreminjanje (inoviranje) organizacije, da ne pride do pojave, da posameznik "rine" s svojimi idejami naprej in sam poriva voz sprememb, kar nikoli ne privede do zelenega cilja – spremembe organizacije. Iz literature je znanih mnogo primerov, ko se še najboljše ideje ne uspejo izvesti, ker jih ljudje ne razumejo (op. a.).

Ob tem smko na vprašalniku pojasnili, kaj je to predlog za izboljšavo (obstoječega proizvoda/storitve oz. načina izvajanja nalog ali za vpeljavo povsem novega izdelka/storitve oz. novega načina izvajanja nalog). Za potrebe kasnejše natančnejše obdelave je bil tudi dodatni vprašalnik, ki omogoča določiti status izprašanega (položaj v hierarhiji, izobrazba) ter status organizacije (profitna, neprofitna, javna služba).

Korak 2: Zbiranje odgovorov oz. izvedba ankete

Anketo je izvajalo 100 izvajalcev raziskave, ki so pridobili v poprečju nekaj več kot 8 izpolnjenih (skupaj 827) anketnih lističev s povprečno 6,4 odgovorov (skupaj pozitivnih in negativnih) kar znese 5281 posamičnih odgovorov. Pri tej analizi (podrobnejša analiza, v kateri bomo upoštevali tudi stopnjo izobrazbe, status v organizaciji (nivo v hierarhiji) in ločili na profitni, javni in neprofitni sektor)

so sodelovali zaposleni tako v javnem sektorju (303 udeleženci), kot v profitnem sektorju (502 udeleženci) in neprofitnem sektorju (22 udeležencev). Neveljavnih je bilo 19 anketnih listov.

Korak 3: Sortiranje odgovorov po področjih

Po zbranih anketnih vprašalnikih, sledi nadaljnji postopek postavljanja ključnih področji in analize dobljenih ključnih področij. Vsak odgovor razporedimo v eno izmed področij, s katerimi se ukvarja organizacijska teorija in praksa. Pri tem je potrebno opozoriti, da so bili izvajalci ankete (in sočasno primarni obdelovalci dobljenih odgovorov) seznanjeni z dognanji iz sodobne organizacijske teorije in prakse⁶, kar seveda bistveno vpliva na naslednje korake.

Preprost primer iz anketnega vprašalnika (gre za realni vprašalni list, ki so ga dejansko izpolnili na v tabeli prikazan način):

Tabela 1: Anketni vprašalnik – na levi strani so odgovori vprašanega, na desni pa področja, v katera so bili razvrščeni posamezni odgovori

VZPODBUJANJE (kaj vas vzpodbuja k dajanju predlogov?)	
razlogi, ki vzpodbujajo	področje
»dobra klima«, vzdušje med sodelavci	organizacijska kultura
pohvala, stimulacija	nagrajevanje
rezultati, ki jih dosegamo	izvajanje nalog
dobri delovni pogoji (IT, info sistem)	tehnološki pogoji
osebna rast	osebni razvoj
NEVZPODBUJANJE (kaj vas ovira pri dajanju predlogov?)	
razlogi, ki ne vzpodbujajo	področje
avtoritativni vodja	vodenje
slabi odnosi z neposredno nadrejenim in sodelavci	medsebojni odnosi
neprepoznavanje potenciala posameznika	razvoj kadrov
izobraževanje (nič izobraževanja)	organizacijska kultura
»minimiranje« predlogov	organizacijska kultura

Korak 4: Določitev ključnih področij

Metodološko navodilo nato od obdelovalcev rezultatov izrecno zahteva, da med temi področji izberejo 1-3 najpomembnejša, katera opredelijo kot ključna. To so področja, ki lahko pokrivajo druga področja in jih ravno zaradi tega izberemo kot ključna (npr.: nagrajevanje in usposabljanje sta neposredno odvisni od vodenja ipd. – v mnogočem odvisno od posameznih odgovorov, kjer se posamezni odgovori že na začetku lahko razporedijo v različna področja). To je v izključni domeni posameznega raziskovalca (v našem primeru so to študentje) in je odvisno od njegovega povsem osebnega dožemanja in razumevanja sodobne organizacijske teorije in prakse, kar je tudi ključna omejitev raziskave.

Npr.: zaposleni niso nagrajeni glede na njihov učinek – področje nagrajevanja - Vsakdo ima pač svoj specifičen

način razvrščanja v posamezna področja, kar lahko primerjamo s presejanjem peska na posamezne granulatne frakcije. Večje je število sit (oz. bolj smo pri tem natančni), manj grobo presejanje frakcij dobimo. To pa ni nujno dobro, ker nam množična disperzija ne omogoča zadosti jasnega pogleda na situacijo.

Pomembno je še dejstvo, da se na tem mestu izbirajo področja in ni pomembno, ali je to področje v tem trenutku ocenjeno kot pozitivno ali kot negativno. To postane pomembno v drugi fazi, ko po postavitvi želenega stanja analiziramo razkorak med sedanjim in želenim stanjem. Takrat pa za obravnavano področje upoštevamo tako pozitivno (vzpodbujanje) kot tudi negativno (nevzpodbujanje). Še posebej pa je potrebno upoštevati dejstvo, da večina anketiranih na vprašanje, kaj ga vzpodbuja, pove željo, medtem ko pa na vprašanje, kaj ga ne vzpodbuja, opi-

⁶ Nujno je potrebno pravočasno seznaniti svoje sodelavce (in vse tiste, ki so vključeni v proces prenove) z vsem bistvenim, kar vpliva na način izvajanja sprememb. Potrebno je ljudem pojasniti vzroke, zakaj je do določenih sprememb v načinu izvajanja sprememb prišlo in čemu je to za uspešnost izvedbe prenove koristno. Ljudje morajo to vzeti za svoje...

še dejansko stanje. To se zelo hitro razpozna pri večini odgovorov. Pričujoči primer (tabela 1) je odlična potrditev postavljene teze.

Upoštevati je potrebno še omejitve, ki je znana že od znamenite Mayoove raziskave iz leta 1924 (Elton Mayo: 1880-1949) in je značilna za vsakršno družboslovno raziskovanje⁷ (ni povsem objektivnih sodil, oz. ne obstaja povsem objektivna resnica).

Korak 5: Definiranje problema

Določitev ključnih področij omogoča definiranje problema, ki mora v tekstu opisati (oz. vsaj posredno zaobjeti) vse navedene razloge, pridobljene iz vprašalnika – npr.: Če ugotovimo, da je neustrezno definirano komuniciranje med zaposlenimi, s tem posredno pokrijemo tudi slab prenos informacij, nepogovarjanje med zaposlenimi ipd..

Na osnovi definiranja problematike lahko vsaj okvirno že ugotovimo, kaj je potrebno storiti za presejanje obstoječega stanja. Tako lahko za naš konkretni primer ugotovimo, da je ključni problem in s tem potrebno osredotočenje na področje vodenja ter dodatno še na področja komuniciranja, izvajanja nalog, medsebojnih odnosih, nagrajevanja in usposabljanja. Sama prostorska omejitev pa ne omogoča daljšega opisa problematike.

Korak 6: Postavitev hipoteze

Na osnovi definiranja problematike se postavi hipoteza, kaj predvidevamo, da bo potrebno storiti za rešitev definirane problema. To je samo hipoteza. Če ta hipoteza dejansko velja, pa ugotovimo šele z natančno analizo v drugi fazi. Na tem mestu tudi lahko podamo pomembno dejstvo, namreč, da je raziskava sicer nujna, vendar sočasno zelo groba metoda za določitev ključnih področij, na katere se mora osredotočiti naše nadaljnje delovanje. Zato se na tem mestu naša raziskava konča. V poglavjih »rezultati raziskave« in »zaključek« bomo dejansko podali koraka 5 in 6 celotne metodologije. Podrobno opredelitev in s tem preveritev hipoteze lahko opravimo šele v drugi fazi predstavljene celovite metodologije, ki poleg raziskave vključuje tudi izdelavo plana upravljanja poslovnih sprememb.

2.2.2.2. faza – priprava plana poslovnih sprememb (BCMP – business change management plan)

Brez druge faze prva faza oz. naša raziskava nima uporabne vrednosti razen tega, da se pač seznanimo s problematiko. Izvedba druge faze šele da konkretne aktivnosti za odpravo težav (oz. izboljšanje obstoječega stanja), kar

smo ugotovili s pomočjo raziskave. Zato bomo zelo na kratko (in sočasno na zelo »grob« način, brez podrobnih navodil, brez katerih ni možno izvesti posameznih korakov) predstavili tudi drugo fazo.

Korak 7: Priprava teoretičnih podlag

Na osnovi postavljene hipoteze je potrebno poiskati do sedaj poznano teorijo načina reševanja tako v literaturi kot aplikativni dobri praksi. Na našem primeru je potrebno poiskati (oz. si razširiti znanja - obzorja) vsaj na področjih, ki smo jih odkrili pri izvedbi in analizi ankete. Korak zgleda kompliciran in dolgotrajen, vendar je še vedno najkrajši, ker površen pristop ne vodi k zelenemu cilju – spremembi obstoječega stanja.

Korak 8: Definiranje zelenega stanja

Na osnovi pridobljenih znanj (teoretične podlage) je potrebno definirati zeleno stanje (po področjih, ki smo jih odkrili v prvi fazi). Za vsako področje je potrebno določiti smotre (namen – čemu je to področje sploh namenjeno in kakšen je njegov pomen v poslovnem procesu). Nato je potrebno določiti ključne kazalnike, ki opišejo obravnavano področje (npr.: vodja je **usposobljen** za izgradnjo in širitev znanja). Kazalniki so dejansko merilniki (oz. neke vrste zahtevani standardi) za vrednotenje posameznega področja in so temelj za kasnejše primerjanje s sedanjim stanjem; moramo jih zato definirati v dovršniku, ki je jasno merljiv.

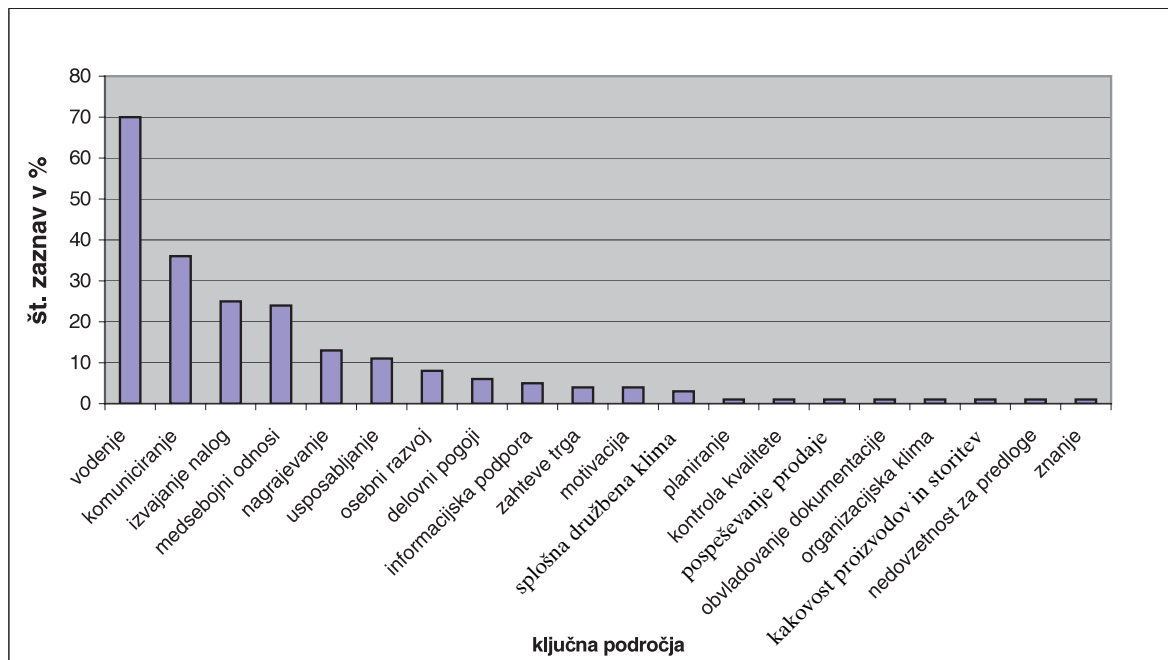
Korak 9: Analiza razkoraka

Analiza razkoraka obsega opis sedanjega stanja po posameznih ključnih kazalnikih, definiranih v zelenem stanju, vzrokov (tehnične in behavioristične narave) za nedoseganje zelenega stanja po posameznih kazalnikih in določitev potreb za premostitev ugotovljenega razkoraka.

Korak 10: Določitev ključnih potreb in definiranje korakov za zaprtje razkoraka

Med dobljeno množico potreb za zaprtje razkorakov na posameznih ključnih kazalnikih (med seboj se pogosto podvajajo oz. ponavljajo) je potrebno najti nekaj ključnih potreb, katerih zaprtje sočasno pomeni tudi definiranje korakov za zaprtje ugotovljenih vzrokov za razkorake med sedanjim in zelenim stanjem; z njimi uspemo pokriti vse predhodno dobljene potrebe. Analiza tveganj (s pripravljenimi metodami za uravnavanje tveganj) ter določitev komunikacijskega in izvedbenega plana – časovni termini, izvajalci, odgovorni ipd.

⁷ Druga faza zahteva obsežno obravnavo teoretičnih podlag in temeljito obravnavo naslednjih korakov, kar je predvsem preobsežno za objavo v obliki sorazmerno kratkega članka. Izvedena raziskava je temelj za drugo fazo, v kateri se nato lotimo obsežne analize dostopne literature in dobre prakse, postavitve zelenega stanja, analize razkoraka itp. Po metodološkem navodilu pripravimo plan upravljanja poslovnih sprememb, ki omogoča presejanje obstoječega stanja in po možnosti vzdrževanje sistema, ki omogoča stalno nadgrajevanje oz. posodabljanje obstoječega stanja.



Slika 4: Graf zaznav posameznih področij (relativni delež), pri čemer se pri posamezni analizi lahko pojavijo eno do tri ključna področja.

3 Rezultati raziskave – zaključena prva faza

3.1 Predstavitev rezultatov z grafičnim prikazom

V raziskavi so se pri posameznih analizah anketnih lističev (v vsaki analizi med 8-15 anketnih lističev s povprečno 6,4 odgovora) izluščila naslednja ključna področja: nagrajevanje, medsebojni odnosi, izvajanje nalog, komuniciranje, vodenje, osebni razvoj, delovni pogoji, usposabljanje, informacijska podpora, zahteve trga, motivacija, splošna družbena klima, planiranje, kontrola kvalitete, pospeševanje prodaje, obvladovanje dokumentacije, organizacijska klima, kakovost proizvodov in storitev, nedovzetnost za predloge, znanje.

Slika 4 predstavlja graf, ki nam prikaže, katera področja smo zaznali kot ključna za vzpodbujanje (oziroma nevpodbujanje) predlogov za izboljšave (oz. inovacij, ki so kompleksnejši in zahtevnejši pojem) in s tem v povezavi inovacijam prijazno organizacijsko kulturo ter v koliko primerih (oz. odstotkih) se je posamezno področje pojavilo kot ključno.

3.2 Analiza dobljenih rezultatov

Med vsemi odgovori z anketnih lističev (glej korak 2) smo izluščili po 1-3 ključna področja (skladno z metodologijo,

predstavljeno v koraku 4). Hitro lahko ugotovimo, da se samo 6 ključnih področij pojavlja več kot desetkrat (10%), kar nam da zadosti veliko podlago za pripravo nekaterih zaključkov.

Hitro lahko razberemo, da je največji pomen pripisan vodenju. V 70% primerov vodenje ključno vpliva na dajanje predlogov za izboljšave oz. na inovacijsko kulturo v neki organizaciji (oz. v naši družbi).

Zelo je pomembna tudi ugotovitev, da je med drugim in šestim mestom po številu (ki presegajo 10% zaznav) pet področij, ki so v tesni povezavi in soodvisnosti z vodenjem (komuniciranje, medsebojni odnosi, nagrajevanje in usposabljanje). Za njih je v veliki meri odgovoren neposredni vodja na posameznem organizacijskem nivoju⁸. Sem spada tudi področje izvajanja nalog, ki je tudi vsaj posredno v tesni zvezi z vodenjem (vodja je v veliki meri »kreator« načina izvajanja nalog sebi podrejenim sodelavcem). Iz raziskave ugotovimo, da je področje vodenja jasno izraženo in je to tisto področje, na katerem je potrebno izvesti ukrepe, da bomo izboljšali inovacijsko kulturo.

Za vsa ostala področja je delež zaznav praktično zanemarljiv in ne obsega vrednosti, ki bi bistveno vplivala na celotno sliko situacije zaznane v raziskavi.

4 Zaključek

Iz raziskave je razvidno, da je za dvig inovacijske kulture in s tem v povezavi za posodobitev organizacijske kultu-

⁸ npr.: Robbins et al; 2001, Vila, 1994; Vila, 2000; Fullan, 2001; Ishikawa, 1987 itn.

re, v kateri je ključni element ravno inovacijam naklonjena klima, predvsem pomemben dvig kakovosti vodenja. Zato lahko postavimo hipotezo, da je za dvig nivoja inovacijske kulture ključno dvigovanje kakovosti načina vodenja v organizacijah na vseh njihovih nivojih.

Pojavi pa se še zelo pomembno vprašanje: Na kakšen način dvigniti kakovost vodenja na vseh nivojih v organizacijah? Odgovor ni preprost in enoznačen. Kompleksnost zunanjega in notranjega okolja, ki se izjemno hitro spreminjata (fascinanten je že samo podatek, da se količina vsega znanja na svetu podvoji vsaki dve leti), katerega pogojuje množica vedno novih elementov in vedno bolj kompleksnih relacij med njimi, zahteva od vodje na vseh nivojih izjemno veliko vsaj znanja, volje, energije in upanja⁹.

V poglavju Izgradnja jasnosti (Fullan, 2001:107) poudarjajo naslednje: Sprememba je prijateljica vodje, vendar ima dvojno osebnost; njen nelinearen nered nas vodi v težave. V kaotični družbi, v kateri se danes nahajamo, si za cilj lahko postavimo samo obvladovanje naše poti za dosego zastavljenih sprememb. Ta pot v nobenem primeru ni linearna, kakor bi si mi želeli, ampak nas dinamično okolje želi ves čas vreči iz zastavljene poti za dosego cilja (sprememb). Središčna tendenca dinamičnega, kompleksnega sistema (današnji svet je primer prav takega sistema) je stalno proizvajanje preobremenitev in povzročanje drobnih težav.

Razpravo zaključujemo s poljudno (ne preveč znansveno) primero. Spreminjajoče se okolje lahko primerjamo z ovinkasto cesto. Bolj je okolje turbulentno, bolj je naša cesta ovinkasta in bolj zahtevna je »vožnja« po tej cesti. Hitreje si sledijo ovinki (hitrejša vožnja, ostrejši ovinki), večja je potreba po znanju za obvladovanje vozila. Voznik mora imeti zato sposobnost hitre reakcije (sposobnost trenutnega odzivanja) na razmere v okolju, kar zahteva poleg rutine tudi sposobnost inovativnega pristopa k »vožnji«. Če avtomobil sestavljajo mehanični deli, potem organizacijo sestavljajo ljudje. In ljudje so tisti ele-

menti v organizaciji, ki se odzivajo na »komande« svojega voznika. Res je sicer, da je za prometno nesrečo lahko več vzrokov, toda ključni element pri večini nesreč ni tehnični (vozilo, pogoji na cesti...), temveč je človeški faktor – in to je voznik. Enako velja tudi za organizacijo – ona običajno obstane ali pade zaradi »voznika« oz. vodij na vseh nivojih.

Zavedanje odgovornosti za inovacijsko kulturo, ki bi ga vodje na vseh nivojih morali imeti, je že pol uspeha. Tako kot velja za vse drugo, tudi za to področje velja, da odgovornost z višino položaja v hierarhiji raste in s tem v zvezi tudi zahtevnost razumevanja znanj za vodenje. Obstaja primerjava s športom. Če je nekoč veljalo, da je dovolj talent, je danes talent samo majhen delež (5-10%), vse ostalo pa je trening (usposabljanje). Praktično vsakdo je lahko soliden vodja (ali soliden športnik), če se resno posveti treningu, »špica« oz. vrhunstvo pač zahteva tudi talent. Za vodjo, ki se zaveda svoje odgovornosti za dvig inovacijske kulture, ni težav pri pridobivanju znanj, ker obstaja mnogo kvalitetne literature, ki govori o poteh za dosego postavljenega cilja: inovacijam prijazno notranje in zunanje okolje¹⁰, problem je v sposobnosti zaznavati potrebe po pridobivanju in pa predvsem globokem razumevanju znanj iz sodobne organizacijske znanosti tako na teoretičnem kot praktičnem področju. Tu nas čaka še veliko dela.

Ne glede na to, da je ta primera zelo poljudna, obstaja zelo velika verjetnost, da bomo v drugi fazi, ko bomo rezultati raziskave uporabili za osnovo (oz. za pridobivanje temeljne literature oz. sodobne prakse z obravnavanega področja), ugotovili zelo podobne rezultate. Tedaj bomo natančneje predstavili korake, kako iz obstoječega stanja preiti na stanje, ki nam bo omogočilo mnogo bolj inovativno okolje, oz. inovativnosti bolj naklonjeno organizacijsko kulturo.

⁹ Kritiki so raziskavi očitali predvsem (povzeto po Vila, 1994):

- prevelik poudarek na proučevanju medsebojnih odnosov,
- **da so rezultati posledica že vnaprejšnjega mnenja Eltona Maya,**
- da se rezultati raziskave ne morajo posploševati, ker je vzorec premajhen (med 21.000 zaposlenimi !!),
- manjkajo trdni dokazi o točnosti rezultatov,
- delavci z izboljšanjem medsebojnih odnosov želijo izboljšati pogajalske pozicije proti vodstvu,
- da so metode za izboljšanje medsebojnih odnosov predvsem manipulacija vodstva z delavci in to delavci razumejo,
- da so pri raziskavi upoštevali premajhno število spremenljivk.

¹⁰ Fullan, 2001 – temu je namenjena celotna knjiga, Ishikawa, 1987, na več mestih pravi, da mora vodja 3/5 do 4/5 časa porabiti za delo s svojimi podrejenimi ipd.; to podpirajo tudi mnogi drugi avtorji. Ob tem je zanimiv odgovor Henryja Mintzberga (po Fullan, 2001:34) na vprašanje, kaj mora organizacija storiti za zagotovitev uspeha v naslednjih desetih letih: »Zgraditi morajo močno jedro ljudi, ki jih resnično skrbi položaj (v katerem se nahaja organizacija) in ki imajo ideje. Te ideje morajo leteti svobodno in enostavno skozi organizacijo. Ni vprašanje o jezdenju skupaj z novim velikim izvršnim šefom na velikem belem konju, ker slej ko prej ta oseba razjaše in vsa stvar propade, če ni nikogar, ki dela naprej. Torej gre za izgradnjo močne institucije, ne pa kreiranje herojskih liderjev. Herojski liderji gredo skupaj z močno institucijo.« (vključeno v Bernhut, 2000: 23). Močna institucija ima mnogo vodij na vseh nivojih. Ti, ki so na položaju vodje nad vodji, vedo, da je ključ v kultiviranju voditeljstva v drugih; ti se zavedajo, da je njihovo delo več kot samo načrtovanje njihovega osebnega uspeha – v primeru, da »vodijo naravnost«, jih bo organizacija prerasla (sčasoma se jih bo znebila). Ključni prispevek vodenja je v razvoju vodij v organizaciji, kateri bodo zmogli voditi organizacijo tudi tedaj, ko jo boste vi (govor je o izvršnih direktorjih) zapustili (glej Lewin & Regine, 2000: 220). S tem Mintzberg neposredno prenaša odgovornost za uspešno delovanje organizacije na vrhovne (izvršne) menedžerje (vodje), ki morajo zagotoviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo naklonjena »skrbnim« vodjem na vseh nivojih, kateri so sposobni voditi svoje podrejene. To pa vključuje najmanj vsa v raziskavi ugotovljena področja.

Literatura

- Akcijski načrt za nacionalni sistem inovacij v okviru Regionalne inovacijske strategije Slovenije kot EU regije, dosegljivo na http://www.ljubljana.si/novice/SLORITTS-Koncno_porcilo_SLO.pdf
- Bistričič A., (2005). *Razsežnosti in pomen organizacijske kulture*, Organizacija, **38**(2): 98-101
- Bryk, A., Sebring, P., Kewrow, D., Rollow, S., & Easton, J., (1998). *Charting Chicago school reform*, Boulder, CO: Westview Press
- Claxton G., (1997). *Hare Brain and Tortoise Mind*. London. Fourth Estate
- Fullan, M., (2001). *Leading in the Culture of Changes*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladati kakovost - japonska pot*, Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Lewin, R., & Regine, B. (2000). *The soul at work*, New York: Simone & Shuster
- Mintzberg, H., Alstard, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (2000). *Surfing the edge of chaos*. New York: Crown Business Publishing
- Pucelj, M., Pucelj, V. (2004). *Poslovanje - učbenik za interno uporabo*, B2-ic d.o.o., Ljubljana.
- Vila A. (1994). *Organizacija in organiziranje*, Moderna organizacija, Kranj 1994.

Mitja Pucelj je magistriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede Kranj s področja integralnega upravljanja kakovosti. Poleg redne zaposlitve v Davčni upravi, kjer je sodeloval pri pripravi uprave na evropske standarde izvajanja aktivnosti, predava na višješolskih programih Komercialist in Poslovni sekretar v okviru B2 – izobraževalni zavod d.o.o. Ljubljana predmete s področja organizacije in menežmenta. Je avtor več znanstvenih člankov in razprav na mednarodnih konferencah ter avtor več internih učbenikov s področja sodobne organizacije, menežmenta in vodenja.

Borut Likar je doktoriral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani iz elektrotehničnih znanosti in zaključil MBA študij na IEDC – Poslovni šoli Bled. Kot docent predava na Univerzi na Primorskem – Fakulteti za management, kjer je bil prodekan za raziskovalno delo, in Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani. Ob enem je direktor podjetja Korona plus d.o.o. in Inštituta za inovativnost in tehnologijo. Njegovo raziskovalno razvojno in strokovno delo je povezano z raziskovanjem in spodbujanjem ustvarjalnih, inovacijskih in tehnoloških procesov, tako v gospodarstvu kot med mladimi. Objavil je več deset znanstvenih, strokovnih in poljudnih publikacij. Je pobudnik in vodja več uspešnih nacionalnih in evropskih projektov, RR projektov ter avtor patentov, modelov in avtorskih del, od katerih so bila mnoga tudi tržno uspešna. Likar je avtor več knjig, predvsem s področja inovacijskega managementa in raziskovalno razvojnega dela. Aktiven je tudi kot ocenjevalec nacionalnih inovacijskih in evropskih raziskovalnih projektov.

Prepoznavanje pomena strategije turizma v lokalni skupnosti

Margareta Benčič

UP TURISTICA, Senčna pot 10, 6320 Portorož margareta.bencic@turistica.si

Prispevek osvetli turistično dejavnost v lokalni skupnosti. Avtorica želi z njim opozoriti, da se v Sloveniji s prepoznavanjem pomena in vloge turizma v lokalni skupnosti še vedno ne ukvarjamo dovolj. Lokalna skupnost namreč postaja element sodobnega turizma in se enakovredno umešča med turistične partnerje. V anketni raziskavi avtorica ugotavlja odnos in podporo razvoju turizma prebivalcev desetih lokalnih skupnosti na Gorenjskem.

Ključne besede: turizem, lokalna skupnost, razvojna usmeritev, turistični potenciali kraja

1 Uvod

Razvoj turizma se dotika vseh. Ne le načrtovalcev, investitorjev in lastnikov nepremičnin. Poleg sodelovanja javnega in zasebnega sektorja ter turističnih društev pri načrtovanju razvoja v lokalni skupnosti, ima civilna družba tu prav tako izredno velik pomen. Razvoj turizma je vedno bolj povezan z delovanjem lokalnega prebivalstva. Turizem ustvarjajo ljudje in med najpomembnejšimi so prav zadovoljni prebivalci kraja. Munda (2002) poudarja, da so prebivalci turističnega kraja tisti, ki odigrajo pomembno vlogo s svojim načinom življenja, z lastno identiteto, izobraženostjo, kulturo prehranjevanja, gostoljubnostjo in naklonjenostjo do gostujočega. Pri prebivalcih je potrebno zato vzbuditi pozitiven odnos do turistične dejavnosti in jih spodbujati za sodelovanje pri turističnih projektih, ki jih lahko razumemo kot dejavniki socialne spremembe, gradnik za skupnostni razvoj in razvoj civilne družbe, metodo, ki usposablja za transformacijo ideje v akcijo (Kern 2004:86).

Na osnovi poznavanja aktualnih trendov na področju turizma doma in v svetu, je možno bolje izkoristiti potencialne, ki jih imamo in oblikovati ponudbo, ki bo aktualna in konkurenčna, lažje oceniti primernost strategije razvoja turizma nekega območja ali kraja. Danes je veliki večini turistov pomemben stik z naravo, z ljudmi živečimi v kraju (pomembno postaja spoznavanje in spoštovanje načina življenja krajevnega gospodarstva). Aktualna so zlasti podeželska okolja z neokrnjeno naravo in bogatim kulturnim izročilom.

2 Razvoj turizma in prepoznavanje njegovega pomena

Turizem lahko v kraju postane ena najpomembnejših gospodarskih panog, ki je v javnem interesu. V Sloveniji se s

prepoznavanjem pomena turizma v lokalnih skupnostih še vedno ne ukvarjamo dovolj. Omenjen problem zahteva drugačen pristop, če naj slovenske lokalne skupnosti uspešno vpletemo v mrežo ponudbe na turističnih destinacijah.

Podatki nacionalnih ekonomij, svetovnega gospodarstva, kažejo v zadnjem desetletju, da je turizem nedvomno ena najhitreje razvijajočih se panog. Po Kovaču (2002) ima zaradi povezovanja številnih gospodarskih dejavnosti enega največjih proizvodnih panožnih multiplikatorjev in pomembno pospešuje regionalni razvoj, povečuje ekonomsko vrednost naravnih vrednot in kulturne dediščine ter omogoča povečanje družbene blaginje.

Veliko držav, ne glede na ekonomsko razvitost, poklicno usmerjenost in kulturno različnost, poudarja razvoj turizma kot svojo strateško usmeritev. Le to lahko ustrezno prenesemo iz globalne na lokalno skupnost. Po podatkih Svetovne turistične organizacije (WTO, 2000), bo potovalna industrija do leta 2010 povečala svoje prihodke za približno 130 odstotkov, kar pomeni, da bodo zahteve po novih delovnih mestih tako na globalni kot na lokalni ravni ogromne. Do leta 2006 naj bi v potovalni industriji bilo zaposlenih že 385 milijonov ljudi.

Pomembno je, kot opozarja Sirše s sodelavci (Sirše et al., 1993), kako snovalci strategije turizma na nacionalni ravni ter ljudje v lokalnih skupnostih prepoznavajo turizem. Eni se z njim preživljajo, številnim daje dopolnilni dohodek, turisti v njem iščejo zlasti možnost za sprostitve in počitve. Vse več turistov zavrača masovni turizem. Privablja jih turizem zunaj ustaljenih turističnih poti. Želijo si aktivnih počitnic v avtentičnem okolju, kar vključuje tudi ogled krajevnih znamenitosti.

Po oceni oblikovalcev strategije slovenskega turizma je temeljna naloga razvoja turizma pri nas izboljšati kakovost celovite turistične ponudbe, spremeniti vlogo živega dela ter bistveno okrepiti vlogo osebnega dela. Le to bo

močno vplivalo na razvoj in zaposlovanje, ker se bodo v celovito turistično ponudbo poleg turističnega gospodarstva vključevale še druge dejavnosti kot so kmetijstvo, industrija, trgovina, promet in zveze, drobno gospodarstvo, izobraževalna dejavnost itd. Pričakuje se hitrejši razvoj zasebnega sektorja, ki bo s širitvijo svojih storitev in blaga popestril turistično ponudbo. Ključnega pomena za poslovno uspešnost slovenskega turizma se zato kaže izboljšanje izobrazbene in kulturne ravni, strokovne usposobljenosti delavcev v turizmu in tudi v spremljajočih dejavnostih, ki se vključujejo v turistično ponudbo, ter osveščenost prebivalstva na destinaciji, ki naj bi turistu ponudili ugodje v času njegovega bivanja v lokalnem okolju.

3 Turizem kot strateško razvojna usmeritev lokalne skupnosti ter vloga in pomen vključevanja civilne družbe pri pospeševanju razvoja turizma na lokalni ravni

Lokalna skupnost postaja element sodobnega turizma, zlasti zaradi svoje središčne vloge tako pri zagotavljanju oskrbe z namestitvenimi kapacitetami, gostinske in informacijske oskrbe, kot tudi pri zagotavljanju transportne oskrbe in drugih storitev (Godfrey, Clark, 2000). Zaradi omenjenega in svoje strateške vloge se lokalna skupnost enakovredno uvršča med turistične partnerje. S turizmom kot gospodarsko panogo, si lokalna skupnost lahko zagotovi boljše možnosti za svoj materialni razvoj, krepí podjetništvo in integrira nove storitve, ki niso v korist le obiskovalcem, temveč tudi samim rezidentom (Munda, 2002). Kot osnova za to se kaže prvenstveno privlačen kraj tako za prebivalce, investitorje in seveda za obiskovalce, katerim naj bi predstavljal prijetno okolje. Le kultivirano okolje vpliva na zadovoljstvo turista in na privlačnost destinacije.

Lokalna skupnost mora poskrbeti za razvijanje internega turističnega marketinga s poudarkom na ustvarjanju kreativnega odnos domačega prebivalstva do turizma.

Avtorji opozarjajo, da brez upoštevanja potreb, zahtev in želja lokalnih prebivalcev uspešnega razvoja turizma ni mogoče načrtovati (npr. Gursoy et al. 2002, Kotler et al. 1996, Dekleva 1998, Sirše et al. 1993). Vsak prebivalec bi moral na javnih razpravah o razvoju turizma imeti možnost posredovati pobude in ideje o razvoju, izraziti svoje mnenje in postaviti vprašanja v zvezi z razvojem turizma v kraju.

Fridgen (1991 v Gursoy et al. 2002) opozarja, da je za katerikoli projekt, ki se ga načrtuje v kraju, lahko usodno, če se ga načrtuje in izpelje brez obveščeni in podpore lokalnega prebivalstva. Odklonilen odnos, nezaupanje ali apatija prebivalcev namreč vpliva na turistično doživetje kraja in s tem na njegovo vrednotenje turistične destinacije. Preden investiramo v nek turistični projekt v kraju, moramo izmeriti podporo projektu pri prebivalcih. Upoštevanje rezultatov analize odnosa prebivalstva do turi-

stičnega projekta zmanjšuje tveganje pri njegovem izvajanju.

Čeprav turistično razvojne programe vodi strokovno usposobljena institucija, bi morali ob pripravi programa usposobiti lokalno ekipo, ki bo vodila njegovo izvedbo tudi takrat, ko bo strokovna institucija prenehala z delom.

Po Kovaču et al (2002:2) je neprofitno delovanje civilne družbe v turizmu zasnovano na interesih, pobudah in kreativnosti ljudi, ki so zainteresirani, da turizmu kot pravijo omenjeni avtorji, »dajejo vedno nove razvojne impulze, ki niso motivirani le z dobičkom, temveč z mnogimi drugimi rezultati, ki zadovoljujejo povpraševanje in motivirajo turista, hkrati pa interese za sodelovanje«. Svoj globalni smisel ima civilna iniciativa v turizmu po njihovem prepričanju pravzaprav v tem, da »daje s svojo ustvarjalnostjo nove razsežnosti in kakovost turistični ponudbi, turističnim produktom daje značaj doživetij, ustvarja pogoje kakovostnih odnosov gostitelj-gost, prispeva k negovanju človeških vrednot turizma, h kakovosti življenja in mehča podjetniško lokalne koncepte turizma«.

4 Odnos in podpora razvoju turizma prebivalcev desetih lokalnih skupnosti na Gorenjskem

4.1 Metodologija raziskave

Prepričani, da prebivalci v lokalnih skupnostih strategije in pomena turizma ne poznajo dovolj, smo se odločili, da problem poznavanja in osveščenosti raziščemo na naključnem vzorcu 300-tih polnoletnih prebivalcev naključno izbranih desetih gorenjskih krajev: Medvode, Pirniče, Vodice, Smladnik, Trboje, Voklo, Šenčur, Cerklje, Visoko in Olševke. Zdi se, kot da je v omenjenih lokalnih skupnostih čutiti turistično zatišje. Pri izpeljavi raziskave nam je pomagala štiričlanska prostovoljna skupina študentov turizma, ki je v lanskem aprilu obiskala imenovane kraje in poiskala sodelujoče.

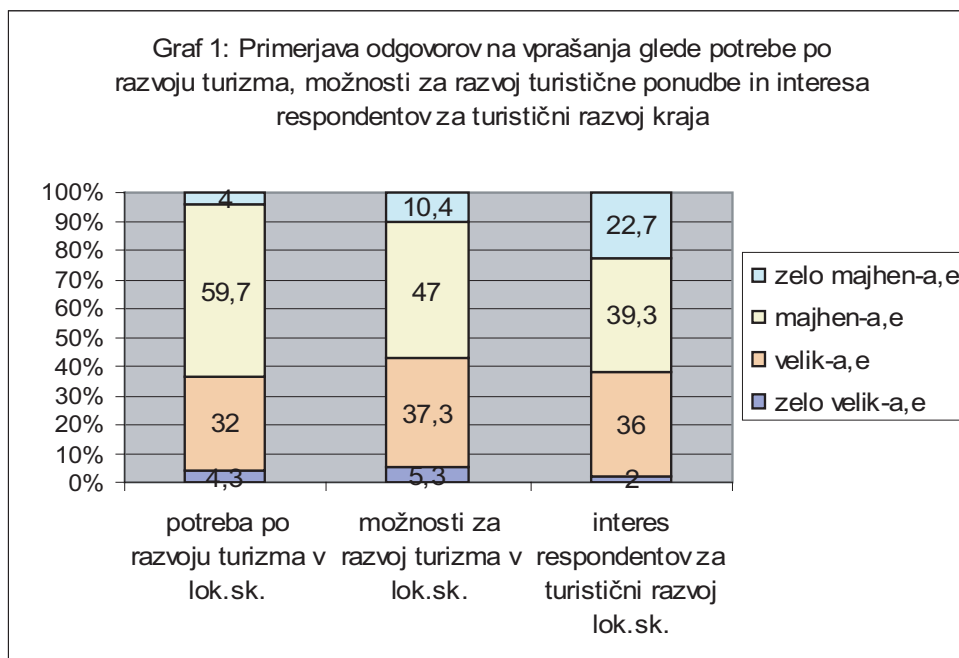
V vsakem kraju je bilo anketiranih 30 prebivalcev (s stalnim prebivališčem), pri čemer smo upoštevali le kriterij starostno in spolno dokaj heterogene populacije. Z drugimi besedami, smo pri izbiri sodelujočih v raziskavi upoštevali sorazmernost predstavnikov treh starostnih generacij: mlajše, srednje in starejše. Šestintrideset odstotkov respondentov je bilo starih do 30 let, tretjina (31%) do 50 let, starih petdeset in več let smo zajeli 33%. Med njimi je na vprašanja odgovarjalo 57% moških in 43% žensk. Največ jih je bilo tistih s srednješolsko izobrazbo (47%), sledili so jim tisti s poklicno izobrazbo (17%), 11% jih je imelo višjo in 10% visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo ter 7% podiplomsko izobrazbo. Na tri odprta in šestnajst vprašanj zaprtega tipa so vprašani v povprečju odgovarjali deset minut.

4.2 Rezultati raziskave

Podatki, pridobljeni v naši raziskavi pokažejo:

- *Turizem kot prioriteta dejavnost lokalnega gospodarstva:* le dobrih 12% vprašanih krajanov v desetih, naključno izbranih gorenjskih krajih smatra turizem za prioriteto dejavnost, medtem ko ostali kot prioritete vidijo druge gospodarske dejavnosti in menijo, naj se turizem razvija kvečjemu kot dopolnilna dejavnost krajevnega gospodarstva. Vzoredni podatek, ki zato toliko bolj preseneča govori o deležu 36% krajanov, ki ocenjujejo, da je potreba po razvoju turizma v njihovem kraju velika oz. celo zelo velika in le o 4% deležu tistih, ki so stališča, da je potreba po razvoju turizma v njihovi lokalni skupnosti zelo majhna;

- *Možnosti za razvoj turistične ponudbe v kraju:* le vsak petnajsti respondent je prepričan, da so možnosti za razvoj turistične ponudbe v kraju kjer prebiva zelo velike, 37% anketiranih rezidentov jih odgovarja da so velike, medtem ko jih 47% zaznava kot majhne. Zanimivo je zadnje rezultate vzporedno pogledati ob rezultatih odgovorov tudi na vprašanje glede osebne interesa respondentov za turistični razvoj lokalne skupnosti. Predstavljamo jih v grafu 1, ki nazorneje prikaže odstopanje med posameznimi tremi variablami.



- *Osebni interes rezidentov za turistični razvoj kraja in za neposredno aktivno sodelovanje pri načrtovanju in/ali izvajanju programa strategije razvoja turistične dejavnosti v lokalni skupnosti:* na vprašanje – kakšen je vaš osebni interes za turistični razvoj in s tem ekonomski napredek vašega kraja, jih namreč 2% odgovarja da zelo velik, 36% da velik, pri treh petinah rezidentov pa opazamo majhen oz. zelo majhen interes. Pozitivno preseneča podatek, da kar več kot četrtina (27%) vprašanih krajanov izjavlja, da bi imela interes neposredno aktivno sodelovati pri načrtovanju in/ali izvajanju programa strategije razvoja turistične dejavnosti v svojem kraju.
- *Potencial kraja kot turističnega centra:* le 4% vprašanih krajanov verjame, da ima njihov kraj v prihodnosti potencial, da se razvije kot določena vrsta turističnega centra. Gre zlasti za prebivalce kraja, ki ima v neposredni bližini smučarski center in odlične pogoje za padalstvo, golf in konjeniški šport;
- *Seznanjenost rezidentov s planskimi usmeritvami oz. strategijo razvoja turizma v lokalni skupnosti:* na vprašanje – ali ste ustrezno seznanjeni s planskimi usmeritvami oz. strategijo razvoja turizma v lokalni

skupnosti, jih pritrdilno lahko odgovori le manj kot petina (18%) respondentov, vsi preostali pa s planskimi usmeritvami oz. strategijo razvoja turizma v lokalni skupnosti niso ustrezno seznanjeni, kar opozarja na drugi strani na splošno neinformiranost prebivalcev s strani predstavnikov lokalnih oblasti, turističnih društvenih organizacij, območnih in regijskih turističnih odborov itd. Upamo si predvidevati, da v večini obravnavanih krajev programa strateškega razvoja turistične dejavnosti nimajo pripravljenega, kjer pa so ga uspeli zasnovati je vprašanje, v kolikšni meri je bilo samim prebivalcem omogočeno aktivno sodelovanje pri njegovem načrtovanju in kasneje pri njegovem začetku izvajanju. Predpostavljamo, da je soudeležba rezidentov bila pri tem na nizki ravni. Po besedah 5% respondentov, naj bi lokalna oblast že tudi opravila oz. naročila študijo o možnostih razvoja turizma na lokalnem območju, medtem ko jih dobrih osemnajst odstotkov zatrjuje, da si do sedaj tega še ni omislila;

- *Spodbujanje zasebnih iniciativ na področju razvoja turistične dejavnosti:* manj kot 14% vprašanih krajanov je prepričan, da lokalna oblast v zadostni meri spodbuja zasebne iniciative na področju razvoja turi-

stične dejavnosti, preostali respondenti da ne ali vsaj ne zadosti;

- *Prihodnost v turizmu:* od krajanov lokalnih skupnosti smo želeli izvedeti, ali v turistični dejavnosti lahko vidijo svojo prihodnost ali prihodnost svojih potomcev. Šest in devetdeset odstotkov vprašanih jih v turizmu ne vidi prihodnosti vsaj na območju kjer danes prebivajo, 18% rezidentov pa vidi perspektivo v dejavnostih povezanih s turizmom pri njihovih potomcih;
- *Urejenost kraja:* v precejšnjem delu (80%) se sodelujoči v raziskavi strinjajo, da je njihov kraj primerno urejen in tako bogati skupen prostor za bivanje;
- *Obstoječa turistična ponudba kraja:* sama turistična ponudba kraja je po mnenju 9% respondentov dobra, slaba tretjina respondentov jo ocenjuje kot zadovoljivo, za sto dvainosemdeset izmed tristo vprašanih pa je obstoječa turistična ponudba kraja slaba oz. zelo slaba;
- *Naravni in ustvarjeni potenciali kraja:* skoraj 89% krajanov lahko reče, da kraj po njihovi oceni razpolaga z določeno vrsto naravnih danosti v prostoru, spomeniki kulturne in zgodovinske dediščine ter drugimi ustvarjenimi turističnimi potenciali. Na vprašanje niso le pritrdili, 91% jih je ob tem znalo navesti tri ali več naravnih ali ustvarjenih danosti, ki jih obdajajo in bi jih kraj lahko izkoristil v namen turistične promocije. Za namen turizma pa kraji, katere respondenti zastopajo, nimajo zadostno razvito dejavnost gostinstva in trgovine ter nastanitvenih kapacitet. V slednje je prepričanih 84% vprašanih;
- *Ocena dela lokalnih turističnih organizacij:* štirinajst odstotkov vprašanih krajanov gleda na delo lokalnih turističnih organizacij izrazito pohvalno, 64% jih prav tako ima do njihovega dela pozitiven odnos in verjamejo v njihovo prizadevanje, da poskušajo dobro opravljati svojo predstavnisko, informativno in promocijsko funkcijo. Kritično stališče do tega vprašanja zavzema vsak peti vprašani;
- *Prednostne dejavnosti pri razvoju turizma v kraju:* sodelujoči v raziskavi bi po njihovem mnenju največ prednosti pri razvoju turizma v svojem kraju namenili zabavnim prireditvam (67% odgovorov), športu in rekreaciji (40,3% odgovorov), slaba tretjina respondentov (29,6%) bi dala največ podpore prirejanju kulturnih prireditev, vsak deseti krajan pa najprej pomisli na tradicionalna praznovanja in obujanje starih običajev. Dobrih 5% je prepričanih, da bi v kraju v prvi vrsti veljalo razvijati bogatejšo gostinsko ponudbo. Čeravno je razvijanje pohodništva in izletništva med ostalimi odgovori na zastavljeno vprašanje prejel le skromen odstotek (4%) odgovorov respondentov, je večji del respondentov dodelilo prednost izletniškemu turizmu (22%) pri vprašanju, katere vrste turizma omogočajo obstoječi naravni in ustvarjeni turistični potenciali v njihovem kraju. Sorazmerno na lepo naravo, na sorazmerno dostopne sprehajalne, kolesarske površine in tematske poti, bi pričakovali več zagovornikov tovrstne aktivnosti iz tipično podeželskega okraja.

- *Vrste turizma, ki jih omogočajo obstoječi naravni in ustvarjeni turistični potenciali v kraju:* Če sodimo po rezultatih dobljenih odgovorov, naj bi v krajih, ki smo jih vzeli pod drobnogled, bilo glede na obstoječe naravne in ustvarjene turistične potenciale največ možnosti za razvoj športno rekreacijskega turizma (32% odgovorov respondentov), kot smo že dejali izletniškega turizma (22% odgovorov respondentov) ter tranzitnega turizma (13% odgovorov respondentov). Krajanje ocenjujejo, da ni pomembnih osnov za razvijanje stacionarnega turizma. Le v občini, ki leži v neposredni bližini smučarskega centra (Cerklje), tam vprašana petina ocenjuje, da bi v občini lahko pričeli tudi z razvijanjem stacionarnega turizma.
- *Vrsta turizma glede na tip obiskovalcev:* Pri razvoju turistične dejavnosti v kraju, bi večina vprašanih prednost namenila družinskemu turizmu (67,3%), nekaj manj kot četrtnina vseh (23,6%) turizmu za seniorje, slabih deset odstotkov (9,1) pa mladinskemu turizmu;
- *Največji problemi za razvoj turizma v kraju:* Če bi želeli spodbuditi turistični razvoj kraja, bi bilo v izhodišču potrebno razviti najprej turistično infrastrukturo (za šport in rekreacijo, za zabavne in kulturne prireditev), ki je skromna oz. je praktično ni, opozarja skoraj 72% sogovornikov. Dobrih 39% rezidentov čuti močno pomanjkanje javnih zabavnih prireditev in dogodkov večje doživljajske vrednosti. Del vprašanih (13%) apelira na večjo skrb pri urejanju oz. varstvu okolja: več čistilnih akcij, sanacija divjih odlagalšč, ureditev vseh javnih parkovnih in drugih zelenih površin. Slaba šestina vprašanih vidi temeljni problem, da posamezen kraj, ki smo ga obiskali premalo oz. ne razpolaga z atraktivno naravno in kulturno dediščino oz. skrbi slabo za njeno varovanje, desetina pa vzrok za nerazvitost turistične dejavnosti v kraju pripisuje odsotnosti organizacije promoviranja in tako prepoznavnosti celotnega okolja.

5 Sklepna beseda

Večina vprašanih prebivalcev gorenjskih lokalnih skupnosti, turizem ne smatra za prioriteto dejavnost. V njem ne vidijo svoje prihodnosti. Ocenjujejo, da so možnosti za razvoj turistične ponudbe v kraju kjer živijo majhne, čeprav razpolagajo z določeno vrsto naravnih danosti, spomeniki kulturne in zgodovinske dediščine. Še največ možnosti prebivalci pripisujejo razvoju športno-rekreacijskega in izletniškega turizma. Izjemno redki so tisti, ki verjamejo, da se njihov kraj v bližnji prihodnosti lahko razvije kot turistični center. Obstoječa turistična ponudba je po njihovem mnenju slaba. Za namen turizma ni zadosti razvite gostinske dejavnosti in trgovine ter nastanitvenih kapacitet. Lokalne oblasti, turistične društvene organizacije, območni in regijski odbori prebivalce na splošno slabo informirajo o planskih usmeritvah strateškega razvoja turizma v lokalni skupnosti. Številni so kraji, ki programa strateškega razvoja turistične dejavnosti nimajo

pripravljenega. Večina krajanov je prepričanih, da bi lokalne oblasti morale v večji meri spodbujati njihove zasebne iniciative na obravnavanem področju. Precej pozitivno, pohvalno pa gledajo na predstavniško, informativno in promocijsko vlogo lokalnih turističnih organizacij.

Pozitivno zavest o turizmu in njegovi vlogi je med lokalnim prebivalstvom potrebno gojiti ne glede na velikost kraja, njegovo zgodovino in tradicijo. Rezidentom je turizem potrebno predstaviti kot pomemben potencialni dejavnik v razvoju njihovega kraja. Nezanemarljiv del prebivalcev ima interes, da bi sodelovali pri načrtovanju in razvoju lokalne turistične dejavnosti, zato jih sploh ni potrebno dodatno motivirati. Potrebno jih je le povabiti zraven.

Literatura

- Dekleva, M. M. (1998). *Razvoj turističnih krajev: Udeležba krajanov*. Ljubljana: Turistična zveza Slovenije.
- Godfrey, K., Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook*. London: Continuum.
- Gursoy, D. et al. (2002). Resident attitudes – A structural Modeling Approach, *Annals of Tourism Research*, **29** (1): 79-105.
- Kern, B. (2004). Zasnova integrativnega modela programov mladinskih dejavnosti v sistemskem okolju: Primer Slovenije. Neobjavljena doktorska disertacija.
- Kotlet, P., Bowen, J., Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism*. New York: Prentice Hall.
- Kovač, B. et al. (2002). *Strategija slovenskega turizma 2002-2006*. Ministrstvo za gospodarstvo.
- Munda, J. (2002). Odnos prebivalcev do turizma v kraju: Primer Portoroža, Pirana in Lucije. Diplomski naloga. Portorož: Turistica.
- Sirše, J. et al. (1993). *Strategija razvoja slovenskega turizma*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska vprašanja.
- World Tourism organisation. (2000). *Tourism market trends: Europe 2000*. Madrid: WTO.

Margareta Benčič je diplomirana organizatorica dela in magistrica znanosti s kadrovsko izobraževalnega področja. Dodiplomski in podiplomski študij je zaključila na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Na primorski Univerzi, TURISTICI - Visoki šoli za turizem v Portorožu je habilitirana kot predavateljica za predmetno področje poslovanje gostinskih obratov. V delovni karieri je bila vodja turističnega biroja, direktorica sektorja za gostinstvo na letališču Ljubljana, učiteljica na Srednji gradbeni šoli v Kranju, ravnateljica osnovne šole za odrasle na Delavski univerzi v Kranju, direktorica Vzgojno varstvene organizacije v Kranju, sekretarka Občinskega sindikalnega sveta Kranj, direktorica sektorja za turizem in gostinstvo Servisa za protokolarne storitve Brdo in ne dolgo nazaj direktorica Servisa za protokolarne storitve Brdo. Svoja strokovna dela s področja organizacije in managementa v turizmu je objavila v Zbornikih referatov s Posveta organizatorjev dela. Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za turizem in gostinstvo, ji je leta 1997 podelilo zlato plaketo za kakovostno in uspešno delo v gostinstvu.

Delovni pogoji v gostinski dejavnosti

Metod Šuligoj

Grgar 165-i, 5251 Grgar

V prispevku je ovržena trditev, da gostinstvo s finančnega vidika in vidika delovnih pogojev ni naklonjeno delavcem, ker je delo psihično in fizično naporno ter razmeroma slabo plačano. Kot vsaka dejavnost ima tudi gostinstvo svoje specifične pogoje dela, ki jih lahko delimo na fizične in na psihološko-sociološke. Med temi so tudi taki, ki negativno vplivajo na človekovo zdravje in počutje, a vsekakor ne pretirano. Plače v gostinstvu so nižje kot v nekaterih primerljivih storitvenih dejavnostih, npr.: trgovski dejavnosti ali v dejavnosti prometa, skladiščenja in zveze. Eden glavnih vzrokov je nizka produktivnost. Uradni podatki o plačah ne dajajo prave slike. Pomanjkljivost uradnih statističnih predstavitev je ta, da ne vsebujejo vseh prihodkov gostincev, npr. napitnine, plačil na roko itd. Ena od najboljših rešitev za izboljšanje razmer je uvajanje fleksibilnih oblik dela in zaposlitev, seveda z upoštevanjem zakonitosti trga dela.

Ključne besede: gostinstvo, gostinci, delovni pogoji, stroški dela, plače, produktivnost

1 Uvod

Dejavnost gostinstva je danes, ne glede na strategijo slovenskega turizma in izjave politikov, razmeroma zastavljena. Kot vsaka druga gospodarska panoga, zahteva znanstveno obdelavo in (strokovno) iskanje novih možnosti v razvoju. Tak način dela je v tujini že stara praksa, medtem ko pri nas šele začenjamo s preučevanjem fenomena turizma (vključno z gostinstvom) na vseh področjih. Zelo težko je verjeti, da je za slovensko gostinstvo, ki je delovno intenzivna gospodarska panoga, tako malo napisanega na temo kadrov, organizacije dela, vodenja ipd. Posledica tega je, da se lahko večinoma naslanjamo le na dognanja tujih strokovnjakov, ki pa se jih ne da vedno in v celoti aplicirati v slovenskem okolju.

Namen prispevka je raziskati dejstva, ki gostinske poklice delajo atraktivne in tiste, ki imajo nasprotno učinke. V ta namen se bom z induktivno in deduktivno metodo, z metodo analize in sinteze, deskripcije, kompilacije in komparacije poskušal dokopati do odgovorov na vprašanje, ali ima smisel biti gostinec v Sloveniji. *Trditev, ki jo poskušam dokazati je, da gostinstvo s finančnega vidika in vidika delovnih pogojev ni naklonjeno delavcem, ker je delo psihično in fizično naporno ter razmeroma slabo plačano.* Trditev bom poskušal potrditi z empiričnimi podatki in ugotovitvami strokovnjakov, ki so preučevali področje gostinstva ter sorodnih dejavnosti (preučevanje primarnih virov).

Tema je v času v katerem živimo zelo aktualna. Zakaj? Poglejmo nekaj dejstev: (1) vpis v gostinske srednje šole je že nekaj let v upadanju, kar vsekakor ni dober obet

za podjetja, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo; (2) v dnevnem časopisju je veliko objav prostih delovnih mest v gostinstvu; (3) politiki v medijih veliko govorijo o pomenu turizma za slovensko gospodarstvo.

2 Opredelitev gostinske dejavnosti

Gostinstvo kot gospodarska panoga, ki je ena od osnovnih sestavin turizma je lepo prikazana na sliki 1. Slika prikazuje širši in hkrati kompleksnejši vidik, torej vidik, ki presega ozko in striktno zakonsko opredelitev. Kompleksnost se kaže v tem, da so poleg obratov, ki nudijo hrano, pijačo in nočitve¹, prikazani še nekateri drugi pomembni faktorji, ki direktno ali indirektno sestavljajo ali pa vplivajo na kakovostno gostinstvo. Avtor posveča veliko pozornosti kompetencam, kar je glede na to, da se gostinstvo šteje kot delovno intenzivna panoga, seveda razumljivo. Je pa zanimivo, da jih podobno kot Stutts (Stutts v Barrows in Bosselman, 1999: 21) uvršča na nivo osnovnih sestavin panoge, kar pri nekaterih ostalih avtorjih (na primer: Davis in Lockwood, 1994; Johns, 1995; Avelini-Holjevac, 1996; Mihalič, 1997) ni zaznati.

Glavna pomanjkljivost te slike pa je, da nepopolno opredeljuje obrate, ki jih pri nas štejemo k osnovnim sestavinam gostinstva. Poleg tistih v shemi so tu še: motel, penzion, hotelsko naselje, apartmajsko naselje, prenočišče, kamp, planinski dom, drugi domovi, gostilna, kavarna, slaščičarna, okrepčevalnica, restavracija, turistična kmetija, obrat za pripravo in dostavo jedi².

^{1,2} To opredelitev navaja Zakon o gostinstvu, Ur. l. št. 1, 1995: 41.



Slika 1: Gostinstvo kot del turizma (Knowles 1998: 3).

3 Zaposleni v gostinstvu

Gostinstvo kot dejavnost spada k delovno intenzivnim panogam, kjer sodobna tehnologija ne more nadomestiti človeka (vsaj v celoti ne). Kaj pomenijo zaposleni v gostinstvu, veliko povesta reka, ki bi jih lahko označili kot filozofiji korporacije Marriot³ (Powers, Barrows, 2003: 266):

- »dajajte zaposlenim, kajti oni vam bodo to vrnilo«;
- »motivirajte jih, usposablajte jih, skrbite zanje in naredite zmagovalce iz njih«.

V gostinski dejavnosti se pojavljajo poklici (delovna mesta), ki se pojavljajo tudi v drugih panogah, npr. čistilka, vzdrževalec, tajnica itd., predvsem pa specifični gostinski poklici: kuhar, natakar, točaj, receptor, sobarica, vodja kuhinje, vodja strežbe, hotelska gospodinja⁴.

Značilno za gostinsko dejavnost je dejstvo, da potreba po številu usposobljenih delavcev venomer niha. Knowles (1998: 91) ugotavlja, da je število zaposlenih odvisno od količine dela, nivoja ponudbe in strukture povpraševanja. Pričakovati je, da manager v gostinstvu pozna glavne značilnosti zaposlovanja v dejavnosti, ki so:

- količina dela je odvisna od gostov. Največ dela se pojavlja ob t.i. konicah, so pa tudi obdobja v dnevu ali tednu, ko je gostov malo ali jih ni in takrat bi potrebovali zelo malo delavcev. Zaradi tega bi podjetje potrebovalo malo stalno zaposlenih delavcev in več taktih, ki bi jih zaposlili le takrat, ko bi jih potrebovali (enako trdi Mihalič, 1997);

- zaradi zgoraj omenjenega je težko zagotavljati:
 - enako raven kakovosti produktov in storitev,
 - delo po standardih;
- da si podjetja zagotovijo lojalnost delavcev, ki niso stalno zaposleni v organizaciji, jim nudijo vse ugodnosti, ki jih imajo stalno zaposleni delavci;
- delovni pogoji v dejavnosti so velikokrat za delavca neugodni;
- razmeroma nizke plače, fluktuacija in absentizem so v gostinstvu zelo pogosti pojavi (Johns, 1995:36).
V nadaljevanju se bom posvetil predvsem delovnim pogojem in plačam.

3.1 Zaposleni v gostinstvu v Sloveniji

Z gostinsko dejavnostjo se je konec leta 2003 ukvarjalo 8.332 poslovnih subjektov, kar je 6% vseh subjektov v Sloveniji. V teh subjektih je bilo istega leta zaposlenih 28.864 delavcev, kar predstavlja 3,7% aktivnega prebivalstva v Sloveniji. Tabela 1 prikazuje tudi primerjavo gostinstva z nekaterimi drugimi sorodnimi dejavnostmi, ki jih bomo srečali še večkrat v tem prispevku.

Ne glede na gornje številke, pa nekateri gostinski poklici spadajo po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v skupino deficitarnih poklicev. Na spisku ministrstva sta poklic kuhar in natakar⁵. Zaskrbljujoče je, da nič ne kaže, da bi se to v doglednem času kaj popravi-

³ Hotelska veriga Marriot International iz ZDA je tretja največja svetovna hotelska veriga. Leta 2003 je imela 2.557 hotelov po vsem svetu (Hotels, The magazin of worldwide hotel industry, 2003: 40).

⁴ V praksi se pojavljajo, v skladu z organiziranostjo posameznih gostinskih podjetij, tudi razne druge izpeljanke, npr.: glavni kuhar, glavni natakar, nočni receptor itd.

⁵ Več o tem si lahko pogledate na strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, www.sigov.si/mdds.

Tabela 1: Število zaposlenih v gostinstvu, trgovini in v dejavnosti prometa skladiščenja in zvez v letu 2003 (Statistični letopis 2004)

Dejavnost	Št. zaposlenih	Delež (%)
Gostinstvo	28.864	3,7
Trgovina	51.832	6,7
Promet, skladiščenje, zveze	49.317	6,3
Aktivno prebivalstvo v Sloveniji	777.247	100

lo. Tabela 2 zelo nazorno prikazuje trend padanja zanimanja za vpis na srednje šole, ki izobražujejo za gostinske poklice⁶. Če še bolj analitično pristopimo k raziskovanju teh podatkov ugotovimo, da vse gostinske šole niso enako podvržene tem trendom in nekatere še vedno beležijo relativno dober vpis: v Mariboru, Celju in Ljubljani.

Kar dela gornje podatke še bolj pereče je tudi to, da so slovenski gostinci tudi relativno slabo izobraženi, kar je tudi specifično, ki bi jo bilo potrebno omeniti pri značilnostih zaposlovanja v gostinstvu v prejšnjem poglavju. Za boljše predstavbo lahko predstavim dejstvo iz leta 2002, ki kaže, da je bilo v primerjavi s trgovsko dejavnostjo:

Tabela 2: vpisani na gostinske šole od leta 2001 do 2005 (Vir: Informacije stanju prijav v srednje šole v letih 2001, 2002, 2003, 2004, 2005)

Leto	2001	2002	2003	2004	2005
Št. vpisanih	1.101	943	876	744	627
Bazični indeks	100	86	80	68	57
Verižni indeks	100	86	93	85	84

- za 15,1 odstotne točke več nekvalificiranih delavcev in
- za 10,9 odstotne točke manj zaposlenih je imelo srednjo izobrazbo⁷.

- *odnos do sodelavcev in premoženja*, kar je zaradi dela z ljudmi (gosti in sodelavci) velikega pomena za uspešnost poslovanja.

Čeprav je uspeh podjetja odvisen prav od delavcev, so ti največkrat podcenjeni in se jih ne obravnava kot profesionalce na njihovem področju, npr.: status natakarja je zmeraj slabši od gosta - spomnimo se le starega reka: "gost ima zmeraj prav", kar je lahko še za tako izkušeno osebo zelo velika psihična obremenitev, kajti permanentno se ustvarja nek občutek manjvrednosti, ki je pri drugih poklicih bolj izjema kot pravilo.

Če so bili do sedaj predstavljeni delovni pogoji predvsem iz psihološko-sociološkega zornega kota, potem je prav, da izpostavim tudi »fizične« pogoje dela:

- *emocionalna stabilnost*: mirnost, hladnokrvnost in prisebnost v konfliktih in drugih kritičnih trenutkih z gosti in sodelavci;
- *splošna iznajdljivost*: fleksibilnost, hitrost odločanja, pogajalske sposobnosti itd;
- *moralno-etične vrline* morajo biti zelo razvite, saj prihaja do stikov za različnimi ljudmi, različnih kultur, ras, veroizpovedi, spolne orientiranosti, izobrazbe itd;

- zaposleni delajo v klimatiziranih prostorih, včasih na prepihu. Za kuharje je značilno, da so podvrženi na eni strani visokim temperaturam, na drugi pa zelo nizkim;
- kuharji in natakarji, pa tudi sobarice in čistilke prihajajo v stik z vročimi, ostrimi, spolzkimi predmeti, kar pomeni, da je možnost poškodb velika. Prihajajo tudi v stik z ognjem in raznimi škodljivimi plini in parami;
- ob neupoštevanju higienskih predpisov so možne mikrobiološke zastrupitve zaposlenih in gostov;
- veliko je dela s prsti (drobni predmeti);

⁶ V veliki večini primerov v Sloveniji se dijaki za te poklice izobražujejo v gostinsko-turističnih šolah, kjer izvajajo izobraževanje v eni ustanovi za področje turizma in (ločeno) gostinstva. Tabela 2 vsebuje podatke o vpisu le za področje gostinstva.

⁷ Izračun je narejen na osnovi podatkov iz Statističnega letopisa 2003, www.stat.si/letopis/index_letopis.asp.

- pojavlja se dvigovanje težkih predmetov;
- tisti, ki so v stiku z gosti, prihajajo tudi v stik s cigaret-nim dimom; ne smemo pozabiti niti možnosti okužb, saj so med gosti tudi razni bolniki;
- sedečega dela praktično ni (razen administrativno osebje);
- dela se ob praznikih, koncih tedna in v nočnem času. V delovnem tednu se lahko ustvari nadure ali »minus ure«;
- razen kuharjev in ostalega pomožnega osebja (soba-ricice, čistilke, administrativno osebje) imajo vsi opravka z denarjem;
- ostalo.

V tem pogledu so fizični delovni pogoji zahtevnejši kot v trgovini, psihološko-sociološki pa so si relativno podobni.

3.3 Plače gostincev

Zelo pomemben faktor uspešnosti poslovanja gostinskih podjetij je strošek dela. Stroški dela (upoštevaje samo plače delavcev) se gibljejo od 30% v motelih brez oddelka hrane in pijače, pa do 50% vseh stroškov v večjih hotelih s tranzitnimi gosti. Pri tem ima največji delež F&B sektor⁸, kjer so stroški dela (samo plače) lahko celo višji od 40% vseh stroškov (Powers & Barrows, 2003: 518). Johnsova ugotavlja, da je strošek dela v gostinstvu ekstremno visok, ker ne obsega samo plače, ki jo dobi delavec (neto plača z vsemi dodatki in nadomestili), ampak tudi nezgodno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje⁹ (Johns 1995: 17-18).

Če bi gledali le absolutne številke o plačah in jih primerjali s sorodnimi panogami, bi ugotovili, da gostinske plače res niso najboljše, a tudi ne najslabše (glej tabelo 3). Kakorkoli, gostinstvo (predvsem prehrabeno) je panoga, kjer razlika v ceni ni takšna, da bi omogočala visoke

plače. Drugi pomemben faktor je produktivnost. Če pogledamo sliko 2, ki prikazuje enega od kazalnikov produktivnosti, potem ugotovimo, da v bistvu niti ni pričakovati, da bi lahko bile plače višje, saj so gostinska podjetja po tem kazalniku med slabšimi v državi. Verjamem, da imajo gostinska podjetja še rezerve v organizaciji dela, a je vseeno potrebno upoštevati:

- da je produktivnost zelo odvisna od števila gostov. Tudi v času, ko ni gostov ali pa jih je zelo malo, je potrebno imeti delavce v službi, kar je z vidika produktivnosti slabo. Izkušnje in malo občutka za organizacijo dela je pri managementu ključnega pomena;
- da je potrebno prodajati prave artikle, torej tiste, ki se jih splača prodajati. Če zanemarimo nočitve, ki so najbolj donosne za podjetje, potem je v prehrabnem gostinstvu zelo pomembno, da se uporablja *metodo prehranskega inženiringa*, s pomočjo katere pridemo do podatkov, ki povedo, kaj se z vidika podjetja splača prodajati. Na ta način se prav gotovo sistematično vpliva tudi na produktivnost zaposlenih.

Primerjava podatkov iz tabele 3 nam ne daje prave slike o prihodkih gostinskih delavcev.

Zakaj? Pomemben prihodek gostinskih delavcev (tistih, ki prihajajo v stik z gostom: natakarji, receptorji, portirji, točaji, včasih tudi sobarice in kuharji) so napitnine. Raspor pravi, da so to darilo za nadstandardno storitev, ki jo zadovoljen gost izroči zaposlenemu. Ugotavlja, da je višina napitnine odvisna od naslednjih notranjih dejavnikov:

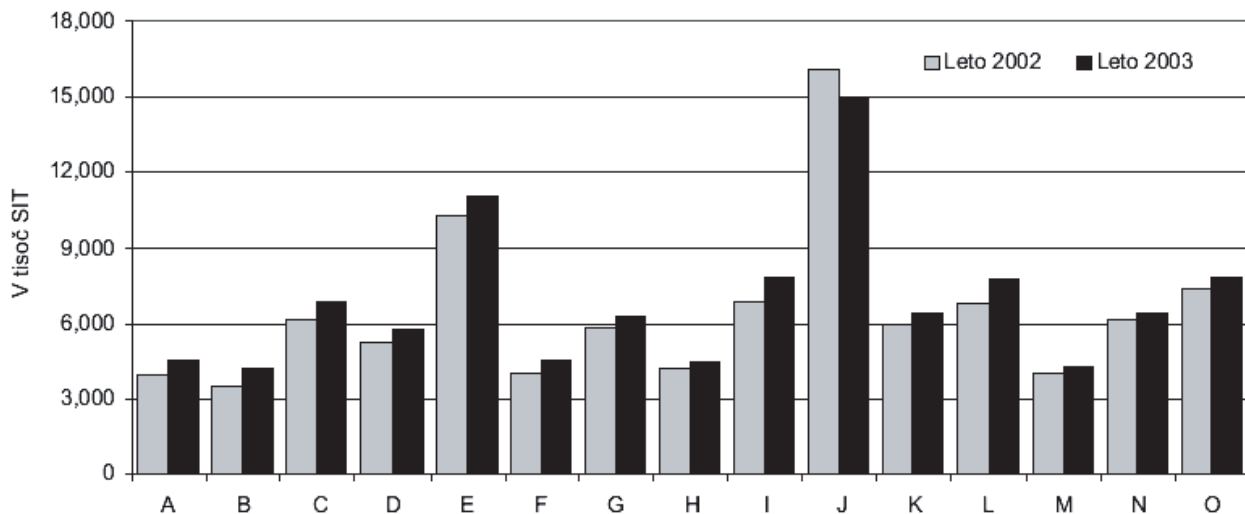
- profesionalni odnos zaposlenih: odnos do dela, odnos do gostov, čas, potreben za izvedbo naročila, napake;
- prijaznost zaposlenih: ustrežljivost, kooperativnost, potrpežljivost ipd;
- urejenost zaposlenih;
- splošna razgledanost;
- neverbalna komunikacija (Raspor 2002: 285, 287).

Tabela 3: Primerjava povprečnih bruto plač med gostinstvom in še tremi dejavnostmi za obdobje od 2001 do 2003-v SIT (Statistični letopis 2004)

Dejavnost	Leto		
	2001	2002	2003
Gostinstvo	165.159	178.07	189.230t
Trgovina	189.609	207.040	222.101
Promet, skladiščenje, zveze	232.483	251.515	272.238
Tekstilna industrija	131.031	141.237	151.351
Povprečna plača v SLO	214.561	235.436	253.200

⁸ To je angleški izraz za del gostinstva, ki ponuja hrano in pijačo. Gre za splošno uveljavljen izraz tudi v Sloveniji.

⁹ Pomanjkljivost Johnsove ugotovitve je ta, da avtorica ni upoštevala prispevkov in davkov na plače, ki so v Sloveniji nadpovprečno visoki v primerjavi z ostalimi evropskimi državami. Strošek dela je zaradi tega visok, čeprav zaposleni tega ne občutijo pri (neto) plači. V Sloveniji štejemo k tem stroškom tudi na povračila delavcem.



Slika 2: Dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah posameznih dejavnosti v letih 2002 in 2003 (Novak, 2005:30).

Legenda: A- Kmetijstvo, lov, gozdarstvo; B-Ribištvo; C-Rudarstvo; D-Predelovalne dejavnosti; E-Oskrba z elektriko, plinom, vodo; F-Gradbeništvo; G-Trgovina; popravila motornih vozil; H- Gostinstvo; I-Promet, skladiščenje, zveze; J-Finančno posredništvo; K-Nepremičnine, najem, poslovne storitve; L-Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje; M-Izobraževanje; N-Zdravstvo, socialno varstvo; O- Dr. javne skupine in osebne storitve.

Podatka o višini napitnine seveda ni in bi ga bilo tudi težko dobiti, saj je to neobdavčen vir prihodka zaposlenih, zato ga je potrebno pred državo prikriti. Vsekakor bi napitnine lahko prištel k tistemu delu plače (beri prihodka delavca), ki izhaja iz delovne uspešnosti delavca (variabilni del). Za delodajalca je to ugodno, ker mu stroška dela ne povečuje, učinek na zaposlenega pa je zavirljiv. Potrebno pa je vseeno vedeti, da napitnine niso del veljavnih plačnih sistemov v gostinskih podjetjih v Sloveniji, čeprav so v tujini poznani tudi takšni primeri. Drugi pomemben vir prihodkov, ki jih uradna statistika ne zajema so *plačila na roko*. V mislih imam naslednje primere:

- lastniki manjših gostinskih obratov dajajo delavcem »uradno« nizko (osnovno) plačo in razliko plačajo v denarju »na roko«.
- delo na črno, ki je značilno za gostinsko dejavnost (predvsem pri manjših gostinskih obratih).

V obeh primerih so plačila v celoti ali deloma izplačana brez nikakršnih evidenc in tudi brez plačila davkov in prispevkov. So pa podatki o tovrstnih aktivnostih vsekakor najbolj varovane skrivnosti teh gostincev in se je do konkretnih podatkov prav gotovo nemogoče dokopati.

Tretji faktor, ki ga te statistike ne zajemajo so mladi, ki delajo preko mladinskih servisov.

Teh je v gostinstvu ogromno, saj se strošek dela na ta način občutno zmanjša, ima pa ta oblika tudi pomanjkljivost, o čemer pa več v nadaljevanju.

Na osnovi teh dejstev lahko zaključim, da je potrebno biti pazljiv pri prikazovanju empiričnih podatkov o plačah v gostinstvu, ker so podatki zelo zamegljeni in navajajo k napačnemu razmišljanju.

4 Rešitve

4.1 Obvladovanje stroškov dela

Logično je, da se mora management v gostinstvu veliko ukvarjati s stroški dela. Možnosti obvladovanja stroškov sta najmanj dve:

- zmanjšanje stroškov dela z zmanjšanjem števila zaposlenih ali nižanjem plač, kar ni najboljša rešitev;
- boljša rešitev je povečanje produktivnosti in izboljšanje kakovosti. Ena od glavnih poti do kakovostnih izdelkov/storitev, pa tudi produktivnosti, vodi preko izobraževanja in usposabljanja. žal v slovenskem gostinstvu to možnost zanemarjamo. Če naredimo primerjavo s sorodnimi dejavnostmi ugotovimo, da se v gostinstvu nameni za izobraževanje le okrog 59% sredstev od tistih, ki jih za to namenijo v trgovini in dejavnosti popravila motornih vozil ter okrog 37% od tistih v prometu, skladiščenju in zvezah¹⁰.
- dobra rešitev so tudi fleksibilne oblike dela in zaposlovanja.

¹⁰ Pomembno je, da se razlikuje med fleksibilnim delom in fleksibilno zaposlitvijo. Fleksibilno delo se nanaša na (različne) naloge, ki jih izvaja delavec v procesu delovne aktivnosti, fleksibilna zaposlitev pa je odnos in razmerje med delavcem in delodajalcem – gre za pravni, pogodbeni odnos.

Ker je zadnja rešitev v slovenskem gostinstvu pre malo izpostavljena, pogledjmo fleksibilne oblike dela in zaposlovanja bolj podrobno. Najbolj pogoste fleksibilne oblike dela in zaposlitve¹¹ so:

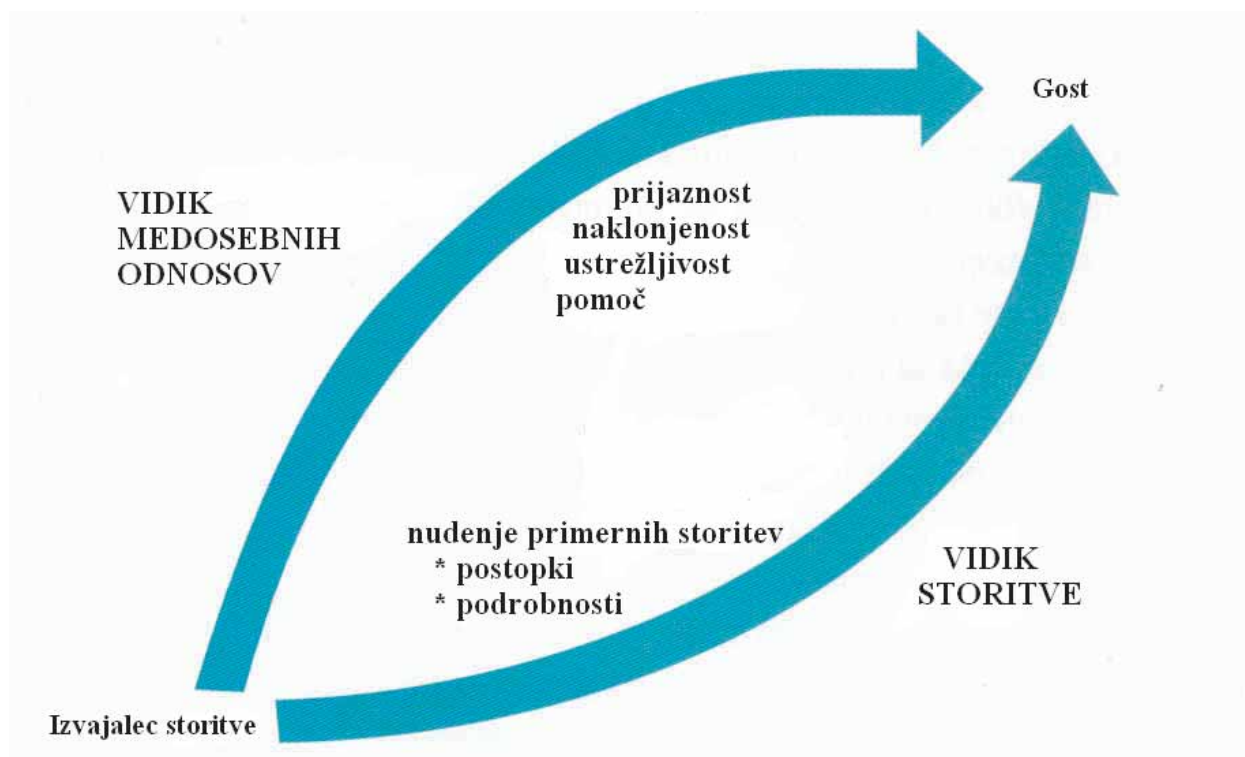
- delo ob vikendih,
- delo v izmenah,
- nadurno delo,
- delo s krajšim delovnim časom,
- delitev delovnega mesta,
- delo na domu,
- delo na daljavo (tudi teledelo), fleksibilni delovni čas,
- pogodba o letnem obsegu dela,
- začasno/priložnostno delo,
- pogodba za določen čas,
- oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca.

Z vidika gostinstva je že na prvi pogled nekaj takih, ki vsaj za tista klasična operativna dela ne pridejo v poštev: delo na domu in delo na daljavo. Vse ostale oblike pa so sprejemljive ali celo zelo zaželene in v praksi tudi dokaj pogoste: delo v izmenah, nadurno delo, pogodba za določen čas. Zelo pogosta oblika atipičnega opravljanja dela v gostinskih organizacijah je delo preko mladinskega servisa (delo ob vikendih, fleksibilni delovni čas, začasno/priložnostno delo). Veliko pre malo pa se uporablja delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta,

oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti na drugega izvajalca. Na ta način se lahko čas, ki ga nek delavec preživi na delovnem mestu veliko bolj učinkovito izrabi, kar v končni fazi pomeni tudi optimiziranje stroškov dela.

Na osnovi gornjih ugotovitev lahko sklepam, da je gostinstvo idealna panoga za uveljavljanje fleksibilnih oblik zaposlitve, a ima le-to lahko zelo negativne posledice pri zagotavljanju kakovosti. To potrjuje tudi izjava Richarda Bella-Irvinga, iz hotelske verige Marriot, zadolženega za kadre, ki pravi, da ima vsako menjavanje zaposlenih negativni vpliv na produktivnost in na nivo storitev, kar ima za posledice povišanje stroškov za usposabljanje novincev (Hope, 1997). Poleg tega fleksibilne oblike ne omogočajo učinkovite gradnje lojalnosti do delodajalca pri zaposlenih. Zelo evidenten primer so mladi, ki delajo preko mladinskih servisov. Njihov glavni motiv je zaslužek. Osebni strokovni napredek, inovativnost (razvoj), horizontalno in vertikalno napredovanje jih ne zanimajo; poleg tega pa se izobražujejo za povsem druge poklice, kar pomeni, da so strokovno nepodkovani za opravljanje dela v gostinstvu. Mladi v tem primeru pomenijo popolno razvrednotenje gostinskih poklicev, za kar pa so poskrbeli gostinci (managerji) sami!!

Druga zanimivost je ta, da ceno dela vse bolj določa trg delovne sile, kar je pri deficitarnih poklicih še bolj očitno. V tem primeru postane produktivnost problem mana-



Slika 3: Aspekti storitev (prirejeno po: Powers & Barrows, 2003:595)

¹¹ Pomembno je, da se razlikuje med fleksibilnim delom in fleksibilno zaposlitvijo. Fleksibilno delo se nanaša na (različne) naloge, ki jih izvaja delavec v procesu delovne aktivnosti, fleksibilna zaposlitev pa je odnos in razmerje med delavcem in delodajalcem - gre za pravni, pogodbeni odnos.

gementa in ne delavca. Delavca je potrebno plačati toliko kot je njegova cena na trgu in poskrbeti, da bo njegov delovni čas optimalno izkoriščen.

Torej, k uvajanju fleksibilnih oblik dela in zaposlitev je potrebno pristopiti previdno, upoštevaje tudi druge faktorje, npr. kakovost izdelkov in storitev in ne le stroškov dela. To pomeni, da mora manager poskrbeti, da ne bo zaradi teh oblik zadovoljen predvsem on in lastnik, ampak tudi zaposleni in predvsem gostje.

4.2 Izboljšanje pogojev dela

V poglavju 3.2. *Pogoji dela v gostinstvu* so bili opredeljeni tako psihološko-sociološki pogoji dela, kot tudi fizični. Negativni psihološko-sociološki pogoji so zelo specifični za gostinske poklice in jih je nemogoče odpraviti v celoti, jih pa je možno omiliti. Bowen in Schneider (povzeto po David, Locwood, 1994: 163) ugotavljata, da je to možno narediti na naslednje načine:

- s selekcijo kadrov, ki imajo že prirojene lastnosti in motivacijo za igranje tovrstnih vlog na primeren način;
- z usposabljanjem, razvijanjem sposobnosti in socializacijo zaposlenih;
- z organizacijo dela na tak način, da bo stikov med zaposlenimi in gosti čim manj.

Če se lahko strinjamo s prvima dvema ugotovitvama, pa se s tretjo nikakor ne morem, saj je v gostinstvu prav kontakt med gostom in izvajalcem storitve temelj kvalitetno opravljene storitve. Potočnik (Potočnik, 2000:23) ugotavlja, da se med izvajalcem in plačnikom storitve med izvajanjem storitve vzpostavi kontakt, kjer pridejo do izraza znanje, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve (glej sliko 3).

Glede na to lahko ugotovim:

- da je potrebno selekcijske postopke natančno opredeliti, da bodo novi kadri v organizaciji kos nalogam, ki jih bodo opravljali. Glede na to, da so poklici deficitarni in da je bolj kot objavljanje prostih delovnih mest v medijih učinkovito novačenje (osebni pristop), potem je prav, da se tudi to počne sistematično;
- da je potrebno veliko več denarnih sredstev nameniti za usposabljanje že zaposlenih delavcev oziroma za štipendiranje dijakov v gostinskih šolah. Management pa je odgovoren za implementacijo novih znanj.

Ker gre za dolgoročne cilje, je za realizacijo tega potrebno zelo dobro sodelovanje managementa in strokovnjakov proizvodne in kadrovske funkcije v podjetjih.

K izboljšanju delovnih pogojev pripomore tudi standardizacija določenih procesov. Potrebno je biti pazljiv, da s pretirano standardizacijo procesov v operativnem jedru ne zatremo kreativnosti, ustvarjalnosti, prijaznosti ipd., ki pa so pogoj za uspešno gostinstvo. Birokratski pristop velikokrat sploh ne doseže namena, ampak lahko prav obratno. Iz tega lahko zaključim, da je standardizacija procesov manj primerna oblika zagotavljanja kakovosti v gostinskih organizacijah, ki nudijo le hrano in pijačo, razen za tista področja, ki ne omejujejo preveč delavcev pri njihovem delu, npr.: nabava, zagotavljanje higiene, zago-

taavljanje varnosti. V organizacijah, ki nudijo prenočišča, pa je standardizacija procesov lahko sestavni del organizacije dela (Šuligoj, 2004:450). Kritični so tisti procesi, ki jih izvajajo zaposleni iz več oddelkov, ki jih vodijo različni managerji. S standardizacijo teh procesov se izogne konfliktnim situacijam (obremenitev za zaposlene) in se poveča učinkovitost in kakovost izvedbe.

Na fizične delovne pogoje je potrebno razmišljati že ob zidanju in opremljanju gostinskih obratov ali pri renoviranju le-teh. Arhitekti morajo sodelovati s poznavalci stroke, ker so v nasprotnem primeru pogoji dela v nefunkcionalnih prostorih zelo slabi. Popravljanje slabih rešitev pa je praktično nemogoče in povzroča velike stroške.

V poglavju 3.2. *Pogoji dela v gostinstvu* so izpostavljeni predvsem tisti, ki imajo negativne posledice na delavce in njihovo počutje ter zdravje. Prav gotovo obstajajo tudi delovni pogoji, ki so za zaposlene ugodni: neodvisnost od vremenskih razmer, ni dela na višini, ni izpostavljenosti zelo škodljivim kemikalijam, delo se opravlja v čisti delovni obleki (razen kuharjev in včasih čistilk), ni permanentnega težkega fizičnega dela itd. Splošno mnenje je, da gostinski poklici po fizičnih delovnih pogojih ne spadajo med bolj nevarne, kar se zdravja tiče. Vsak posameznik mora z ustrezno zaščito tudi sam (poleg managerja) poskrbeti za svoje zdravje, za kar je tudi ustrezno usposobljen.

5 Zaključne ugotovitve

Kot lahko ugotovim, je gostinstvo zelo dinamična dejavnost, ki nudi ljudem z izzivi relativno veliko zadovoljstva. Delovni pogoji niso taki, da bi močno ogrožali človekovo zdravje, čeprav so tudi primeri, ki negativno vplivajo nanj. Vsekakor je veliko odvisno od managerjev in delavcev samih, kako se spopadajo z negativnimi vplivi na zdravje.

Po statističnih podatkih plače gostincev res niso najboljše, a so zaradi »neuradnih« prihodkov gostincev boljše kot jih navajajo uradne statistike. Zaradi deficitarnosti pa bodo, dolgoročno gledano, zaradi vpliva zakonitosti trga dela prav gotovo boljše. Ni tudi za pozabiti, da je v 21. stoletju slovenski trg dela vse bolj del globalnega trga dela z ogromnimi viri.

Trditev postavljena v uvodu lahko velja le ob upoštevanju obstoječih uradnih statističnih podatkov in brez izdelanih primerjav z ostalimi dejavnostmi. Ugotovitve kažejo, da stanje le ni tako slabo. Je pa res, da je to z prijemljivimi podatki nemogoče dokazati (kar se plač tiče). To pomeni, da so danes, še bolj pa v bodoče obeti za dobro službo, z vidika delavca, ki ima svoje cilje, dobre delovne navade in voljo do dela, vsekakor dobri.

Vsi deležniki, ki so povezani s to problematiko v gostinstvu (managerji, sindikalisti, kadrovske strokovnjaki, učitelji, profesorji na višjih in visokih šolah, politiki ipd), bi mogli biti bolj povezani, morali bi bolj poglobljeno preučevati specifične te dejavnosti in iskati sprejemljive rešitve. Le na ta način bodo kakovostni kadri zagotavljali kakovostno gostinsko in s tem tudi turistično ponudbo.

Literatura:

- Avelini-Holjevac, I. (1997). Total Quality Management for the hotel-industry and tourism, *Quality management in tourism*, (Keller, P., ed), 47th Aiest congress Cha-Am, pp. 173-222, Aiest, St-Gall.
- Barrows, W.C., Bosselmann, H.R. (1999). *Hospitality management education*, The Haworth Hospitality Press, New York.
- Davis, B., Locwood, A. (1994). *Food & beverage management, Selections of readings.*, Bateworth-Heinemann, Oxford.
- Hope, C. (1997). What does Quality Management mean for Tourism Companies and Organizations? *Quality Management in Tourism* (Keller, Peter/ed), 47th Aiest congress Cha-Am, pp 59-87, Aiest, St-Gall.
- Johns, Y. (1995). *Hospitality & catering GNVQ: Advanced textbook*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality management - an introduction*, Longman group, New York.
- Mihalič, T. (1997). *Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Novak, J.M. (2005). *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2003*, Delovni zvezek 1/2005, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana.
- Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Powers, T.F., Barrows, W.C. (2003). *Introduction to management in the hospitality*, Chichester, New York.
- Raspor, A. (2002). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo, *Organizacija*, 35 (5): 285-295.
- Šuligoj, M. (2004). Ali standardizirani procesi v gostinstvu zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve?, *Organizacija*, 37 (7): 445-450.

Viri:

- Deficitarni poklici, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, www.sigov.si/mddsz, 1.8.2005.
- Hotel Market Performance. (2003). Hotels, *The magazine of worldwide hotel industry, International hotel & restaurant association*, (7) : 40.
- Informacija o stanju prijav za vpis v srednje šole na dan 26.3.2001 za šolsko leto 2001/2002, Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, www.mszs.si/slo/solstvo/ss/vpis_arhiv.sdp, 2.8.2005.
- Informacija o stanju prijav za vpis v srednje šole na dan 26.3.2002 za šolsko leto 2002/2003, Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, www.mszs.si/slo/solstvo/ss/vpis_arhiv.sdp, 2.8.2005.
- Informacija o stanju prijav za vpis v srednje šole na dan 24.3.2003 za šolsko leto 2003/2004, Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, www.mszs.si/slo/solstvo/ss/vpis_arhiv.sdp, 2.8.2005.
- Informacija o stanju prijav za vpis v srednje šole na dan 23.3.2004 za šolsko leto 2004/2005, Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, www.mszs.si/slo/solstvo/ss/vpis_arhiv.sdp, 2.8.2005.
- Informacija o stanju prijav za vpis v srednje šole na dan 30.3.2005 za šolsko leto 2005/2006, Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, www.mszs.si/slo/solstvo/ss/vpis_05_06.asp, 2.8.2005.
- Statistični letopis 2003, SURS, www.stat.si/letopis/index_letopis.asp, 5.8.2005.

Statistični letopis 2004, SURS, www.stat.si/letopis/index_letopis.asp, 5.8.2005.

Zakon o gostinstvu, Ur.l. št. 1, 1995, : 41.

Metod Šuligoj je leta 1999 diplomiral na Turistiki-visoki šoli za turizem v Portorožu, leta 2003 pa še na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Od leta 2003 dalje študira na podiplomskem študijskem programu »menedžment kadrov in delovna razmerja« na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Njegovo raziskovalno področje je menedžmet v gostinski dejavnosti. Zaposlen je v družbi HIT, d.d., Nova Gorica kot direktor Hotela Park. Poleg managerskega dela, sodeluje še pri raznih projektih v družbi in je mentor na dodiplomski ravni.

Razmišljanja

Vedrana Vidulin¹

Constructivist Learning Theory as a Link between Artificial Neural Networks and Intelligent Tutoring Systems

Konstruktivistična teorija učenja kot vez med umetnimi nevroskiimi mrežami in inteligentnimi mentorskimi sistemi

V članku je predstavljena teoretična razprava o možnostih povezovanja umetnih nevroskih mrež in inteligentnih mentorskih sistemov v primeru uporabe konstruktivistične teorije učenja. Moja predpostavka je, da se povezava lahko vzpostavi prek študentskega modeliranja. Prvi vidik vzpostavite povezave je prek uporabe nevroskih mrež za simulacijo študentskih kognitivnih procesov, medtem ko je drugi prek uporabe nevroskih mrež študentskega razvrščanja.

1 Introduction

The object of my study is the application of artificial neural networks (ANN) in education, more precisely the use of ANN for implementation of intelligent tutoring systems (ITS). My ideas about exploring the possibility of linking ANN and ITS using constructivist learning theory are a result of the fact that constructivist learning theory is used as a basis for

the organization of learning using ITS.

2 Constructivist Learning Theory

Constructivism is not a theory about teaching; it is an epistemological position (Boulton, 2002, p 3). In using constructivist learning theory, we are trying to explain how we gain our experiences of our environment by learning.

The main assumption of the constructivist learning theory is that learners actively construct their knowledge. We do not learn about our environment in an objective manner. Instead, we experience our environment, i.e. we interpret new knowledge using our previous experiences. By means of our previous experiences, we give meaning to new knowledge.

3 Constructivist Approach to Learning Using ITS

For a long period, the main activity in the classroom was teaching. This way of working with students is based on the objectivist view of the world. The main characteristic of the objectivist world view is that objects exist independent of subjects. Therefore students need to learn objective truths. Communication between student and teacher is mainly one-way, i.e. the teacher provides the student only with information that student needs to learn; the student is passive.

Although teachers still use that approach to the teaching, working with students is currently more often based on constructivist learning theory. Because students need to be active if they want to learn, emphasis has moved from teaching to learning. Communication between student and teacher becomes two-way process. The primary goal that teacher must achieve is motivating the student to think about a problem. When the student tries to solve the

problem, questions about the problem will arise. The teacher must provide the student with information that student can understand and, as a result of understanding, use to solve the problem. This kind of work with student demands an individual approach, because communication between student and teacher must be adapted to student's previous experiences.

ITS is based on the idea of an individual approach to a student. An intelligent tutoring system is a computer program that uses the techniques of artificial intelligence to model an individual student's knowledge and to adapt the teaching process to the needs of that student (Oberem).

The constructivist approach to ITS based learning began to dominate in the mid-1980s. The difference between earlier approaches, i.e. behaviorism and information processing theory, and the constructivist approach is in the fact that the constructivist approach emphasizes understanding of the process with which students construct their knowledge. Hence, modeling the students' knowledge includes not only results of monitoring students' behavior, but also the results of inferences about student's cognitive abilities, motivation, interests etc. on the basis of student's behavior. Using results of such modeling, the system adapts presentation of knowledge to the individual student. Thereby, the system does not try to force a student to learn the lessons in some specific order. Instead of that, environments are used in which students can learn by exploration. The purpose of student modeling is to provide help to the student in his exploration of knowledge, because without guidance he can skip some important topics which form the basis of the domain. However, it is up to the student to choose acceptable path of gaining his knowledge.

The first constructivist oriented model of ITS was made by Wenger (Urban-Lurain, 1996). He sees ITS

¹Jožef Stefan International Postgraduate School, Jožef Stefan Institute, Jamova 39, 1000 Ljubljana, Slovenia; vedrana.vidulin@ijs.si

as knowledge communication tool. Although, components of his model of ITS were the same as components of earlier models of ITS, the difference was in the way he implemented those components. The components of ITS are: domain expertise, student model, pedagogical expertise and interface.

Domain expertise includes domain knowledge which is presented to the student; it is also used for the examination of the student's knowledge. The domain is dynamically organized, i.e. it contains not only information but also a set of rules which are used to create set of acceptable answers. Therefore, the student is allowed to give the answer which is in accordance with the way he constructed his knowledge.

The student model is used as a basis for the individualization of learning. According to Self, student modeling is the process of creating and maintaining student models. It is divided into the design of two different but tightly interwoven components: (i) the student model that, in its simplest form, is a data structure that stores information about the student; (ii) the diagnostic module that performs the diagnostic process that updates the student model (Stathacopoulou *et al.*, 2004). The student model contains information about the student's behavior gathered during his interaction with the system. However, the student model also includes information about the student's characteristics which are results of the inference on the basis of student's behavior. Which type of data will be gathered depends on the availability of data and on the purpose of the ITS.

Pedagogical expertise has two roles: diagnostic and didactic. Wenger thinks that the diagnostic process must be performed on three levels. At the behavioral level, the subject of the diagnosis is the student's behavior. At the cognitive level, information about student's behavior is used for inferring the student's knowledge, and at the individual level information is gathered about student's personal characteristics, his motivation etc. Results of the diagnostic process are incorporated into

the student model. The didactic role of the pedagogical expertise is to choose an adequate teaching strategy adjusted to student's individual characteristics.

The student communicates with ITS using an interface. In accordance with constructivist learning theory, the interface is designed to allow the student to be as active as possible. One form of active learning is learning by exploration. However, during the process of learning by exploration, we need to provide some basic guidance to the student so that he does not skip important topics which form the basis of the domain. Wenger recommends inclusion of a discourse model as a part of the interface. The purpose of the discourse model is to deal with ambiguity in the student's answers. The interface is also used for gathering information about the student.

4 How can we apply constructivist learning theory to ANN?

ANN is an imitation of a human brain, although considerably simplified. Therefore, ANN share the same approach to learning as humans, i.e. ANN also learn through examples. Consequently, constructivist learning theory is also applicable to ANN learning.

Honkela (2005) thinks that Kohonen's self-organizing map is a good example of ANN, which can be used to explain application of constructivist learning theory to ANN. A self-organizing map is based on unsupervised learning. That means that the network learns through work, i.e. the process of training the network is not separated from the process of using network, which is the case when we use supervised learning. An unsupervised network, therefore, can adapt its knowledge in accordance with new situations.

During the construction of the self-organizing map, a parameter vector, which contains the same number of parameters as input pattern, is assigned to each unit (artificial neuron). Initial values of the pa-

rameters can be set randomly or on the basis of a specific rule. Input pattern is sent to all units in the network and is compared with the parameter vector of each unit on the basis of a predefined rule. As a result of the comparison, the unit whose parameter vector is most similar to the input pattern is obtained. Only that unit and its neighboring units have the right to learn, i.e. to change their parameters, so that parameter values can be even closer to the parameter values of the input pattern. That approach to learning is based on the idea that similar input patterns activate the same area in the network, whereas different types of patterns activate different areas in the network. Thereby, the network performs classification; organizing its knowledge into the categories. Using classification, the network is trying to put its knowledge into the order; therefore, doing the same thing that humans do.

During the process of learning, the self-organizing map relies on its existing knowledge, i.e. parameter vectors of units. New knowledge, i.e. input patterns, are incorporated into existing knowledge structures by computation. Computation implies comparison of new knowledge with knowledge which network already has. On the basis of the results of the computation, the network adapts its knowledge by changing parameter values. Humans actively construct their knowledge in the same way. We associate new knowledge with existing knowledge by thinking, and in that manner we adapt our knowledge.

5 Link between ANN and ITS

We can link ANN and ITS using constructivist learning theory through student modeling. From the aspect of ITS, we are trying to model a student's knowledge, and we can do that by simulating the student's cognitive processes or by classifying students on the basis of their behavior. In the practice, both tasks are realizable using ANN.

ANN actively construct their knowledge and, because of that, we can use them for simulating a student's cognitive processes; more precisely, for establishing whether the student correctly constructs concepts. An example of simulation is an ANN that is trained to perform subtraction for the purpose of prediction of a student's responses and errors (Mengel, Lively, 1992). They used a back-propagation network and trained it using data which represents correct subtraction and different sorts of mistakes that students made when they perform subtraction. This network can predict student's results, although its prediction are not correct in 100% of cases. The success of the network's prediction, however, depends on the chosen network architecture, learning algorithm, structure of the network and training examples. All parameters must be optimal for the greater success of the network. For the task of modeling students' cognitive processes, I think that unsupervised networks are a better solution for the purpose of modeling students' cognitive processes than the previously mentioned supervised one. For example, Kohonen's self-organizing map can learn about the student during the entire learning session, and consequently can adapt to student. Therefore, it will exhibit better prediction results. However, a supervised network is trained in advance and cannot learn during the student learning session, so we need periodically to update network's knowledge about student performance.

ANN can also be used for observing changes in the process of concept construction that occur as a result of student development, i.e. as a result of passing through stages of development. Constructive neural networks have been proven to be adequate for that task. They are sufficiently specific that they can change their structure as a part of a learning process. Therefore, networks can initially have simple structures, which allows them limited possibilities of concept construction and problem solving. Through learning, the networks extended with additional units, which allows more com-

plex capabilities of concept construction and problem solving. Changes that networks exhibit are like changes that students exhibit as they go through development stages; just as with networks, students can also solve more complex problems when they reach higher development stages.

Using ANN for classification of students also has an important role. Because we can only gather information about student behavior, it is important to find a way to make inferences the student knowledge. A difficult part of that task is to determine which elements of student behavior characterize their processes of concept construction. The task of ANN is to infer student characteristics that interested us on the basis of chosen student behaviors. We can than use another ANN to infer the quality of overall student concept construction on the basis of the set of student characteristics. An example of ANN classification use is for determination of student learning style. Hence, using information about the amount of time spent for reading theory and about the number of false attempts to find a solution, a student could be classified as person with studious or superficial approach to the learning.

Generally, classification of students is part of the basis of all tutoring situations. Teachers always evaluate their students, e.g. their previous knowledge, their motivation etc, and use that information to adjust their teaching to the students.

6 Conclusion

Constructivist learning theory can be used as a valid basis for establishing connections between ANN and ITS. In this paper, I have shown that a connection could be established through student modeling. In accordance with constructivist learning theory, the objective of student modeling is to model student knowledge for the purpose of understanding how the student constructs his knowledge. ANN learn the same way as humans, i.e. they construct its knowledge, and that characteristic

makes them suitable for student modeling.

One idea for future work is to examine the possibilities of practical application of ANN for simulating student's cognitive processes and for student classification.

7 References

- Boulton, J. (2002); Web-Based Distance Education: Pedagogy, Epistemology, and Instructional Design (<http://www.usask.ca/education/coursework/802papers/boulton/boulton.pdf>)
- Honkela, T. (2005); Von Foerster meets Kohonen – Approaches to Artificial Intelligence, Cognitive Science and Information Systems Development <http://www.univie.ac.at/constructivism/pub/hvf/honkela05kohonen.pdf>
- Mengel, S., Lively, W. (1992); Using a Neural Network to Predict Student Responses <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=130075>
- Oberem, G.E.; The use of research as a guide in the development of ALBERT: An intelligent computer tutor for problem-solving in physics <http://physics.csusm.edu/physics/faculty/oberem/albert/albert.html>
- Quartz, S.R. (1999); The constructivist brain <http://www.anthropology.emory.edu/FACULTY/ANTJH/quartz99.pdf>
- Stathacopoulou, R., Magoulas, G.D., Grigoriadou, M. and Samarakou, M. (2004); Neuro-fuzzy knowledge processing in intelligent learning environments for improved student diagnosis, *Information Sciences*, 170(2005) 273–307
- Urban-Lurain, M. (1996); Intelligent Tutoring Systems: An Historic Review in the Context of the Development of Artificial Intelligence and Educational Psychology <http://www.cse.msu.edu/rgroups/cse101/ITS/its.htm>

Dokumenti

Tri deklaracije, ki jih objavljamo v nadaljevanju, so delovni dokumenti z Ministrske konference v Göteborgu, 14-15 november 2005 »Na poti v družbo znanja – skandinavska izkušnja«. Ministrska deklaracija s te konference je bila objavljena v prejšnji številki revije Organizacija: letnik 39 (2006), številka 1, str. 84 – 87.

Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije (delovna deklaracija)

Kaj so izzivi razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije?

1. V primerjavi z največjimi konkurenti Evropa daleč zaostaja pri investiranju v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Leta 2004 so se edino skandinavske dežele, Nizozemska in Velika Britanija lahko primerjale z Združenimi državami in Japonsko po porabi sredstev za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo kot odstotka BDP-ja. Države članice, ki so se Evropski uniji pridružile maja 2004 (t. i. EU10), ostajajo daleč zadaj. Med njimi in ostalimi nastaja vse večji digitalni razkorak, ki bi sicer moral biti vse manjši. Vendar so se investicije v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo izkazale za največjega pospeševalca produktivnosti in rasti, še prav posebej tam kjer so jih spremljala prizadevanja za nadzor ponudbe in potrošnje e-veščin, ter skrb za odpravo pomanjkanja in popravo neustrezne zakonodaje.
2. Da bi proizvodnja informacijske in komunikacijske tehnologije v Evropski uniji ostala konkurenčna, je potrebno v storitve vložiti več znanja, kar zahteva večja razvojna in raziskovalna vlaganja in kvalificirano delovno silo, medtem ko se mora izdelava osredotočiti na razvojno in raziskovalno intenzivne izdelke visoke kakovosti in dodane vrednosti. Če ponovimo, Evropska unija kot celota, in še prav posebej EU10, daleč zaostaja, ker porabi le 18% vseh sredstev, ki jih vložijo v razvoj in raziskave, v raziskave na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, kar je precej manj kot v Združenih državah in na Japonskem, kjer v te namene porabijo 34% oziroma 35%.
3. S stališča kohezivnosti Evropske unije je vitalnega pomena, da se zagotovi razpoložljivost informacijske in komunikacijske infrastrukture po vseh regijah. Danes približno polovica prebivalstva Evropske unije ne more v celoti uživati koristi razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije ali pa je za to sploh povsem prikrajšana. Stopnja uvajanja širokopasovnih mrež v EU10 še naprej ostaja izredno nizka, kar preprečuje podjetjem in gospodinjstvom, da bi prevzemala rešitve informacijske in komunikacijske tehnologije, kar ima za posledico nastajanje nezadostnosti na področju ponudbe in povpraševanja po izdelkih informacijske in komunikacijske tehnologije ter storitvah javnega in zasebnega sektorja. Investicije v infrastrukturo mora spremljati precej hitrejša reforma regulatornih postopkov na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, kar trenutno predstavlja oviro za inovacije.
4. Prav tako pomembno je, da se spozna potencial informacijske in komunikacijske tehnologije za doseganje tistih, ki so odrinjeni, naj si živijo v težko dostopnih krajih, naj bodo starejši ali mlajši ali kdorkoli drug, ki ni udeležen v toku glavnega dogajanja. Potrebno je preveriti, kje tržišče pušča praznino, ki se jo lahko odpravi z javno politiko, javnim investiranjem ali bolj sofisticiranimi oblikami skupnega javnega in zasebnega financiranja.

Česa se lahko naučimo iz skandinavske izkušnje?

5. Na lestvici najbolj razvitih držav na področju razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije v nasprotju s povprečjem, ki ga dosega Evropska unija, skandinavske države zavzemajo štiri od šestih pozicij med najbolj razvitimi državami na svetu. Informacijska in komunikacijska tehnologija predstavljata 15-20% v celotnem proizvodnem output-u in 12-14% realizacije na sektorju storitev. To ima velik učinek na področju zaposlovanja, z 10% zaposlenih v zasebnem sektorju v skandinavskih deželah, na tistih sektorjih, ki so povezani z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Ta nivo so te države postopno dosegle, tako da so investirale velik delež BDP-ja za raziskave in razvoj na sploh in še prav posebej za raziskave in razvoj na področju informacijske in komunikacijske tehnologije. Pri tem so vlogo katalizatorja odigrala velika podjetja kot sta na primer Ericsson in Nokia, ki investirata velik del dobička v raziskave in razvoj.
6. Uspeh skandinavskih dežel je prav tako zgrajen na partnerskih t. i. 'trojne spirale', ki jih spodbuja kultura preglednosti in odprtosti, in ki so prispevala k

ustvarjanju globalne odličnosti na določenih tehnoloških področjih (mobilne komunikacije, transportna telematika, širokopasovne komunikacije). Na primer, Švedska je ustvarila številne kompetentne grozde informacijske in komunikacijske tehnologije – eden teh je grozd dejavnosti na področju prevozne telematike v Göteborgu, ki je osredotočen okoli Lindholmeovega znanstvenega parka.

7. Prav tako je pretežno pokritje s širokopasovnimi mrežami (več kot 90% v treh skandinavskih deželah, ki so članice Evropske unije) ustvarilo stvarni temelj za aplikacijo in razvoj inovativnih javnih in zasebnih storitev in testiranje najnovejših tehnoloških rešitev informacijske tehnologije. Skandinavske dežele so tudi prišle do spoznanja, da mora investicije v infrastrukturo spremljati reforma regulative, kot je na primer hitra liberalizacija na Švedskem, s katero naj bi spodbudili inovacije.
8. Pri spodbujanju razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije v skandinavskih deželah so pomembno vlogo odigrala sredstva iz javnih skladov Evropske unije in držav samih in vlade skandinavskih držav same priznavajo, da morajo nadaljevati z investiranjem v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, da bi obdržale svoje vodstvo.

Kakšne ukrepe naj države članice sprejmejo?

9. Naslednjih sedem let predstavlja za vse prelomno priložnost, da se pride do uspeha ali do poloma, še prav posebej pa za države članice EU10, da povečajo investicije in razširjenost informacijskih in komunikacijskih tehnolo-

logij in ujamejo evropsko povprečje, kar jim bo omogočilo povečati konkurenčnost.

10. Nedavno sprejete smernice¹ na nivoju Evropske unije za strukturne sklade za obdobje od 2007 do 2013 in akcijski načrti za informacijsko družbo (i2010) predstavljajo akcijski okvir, ki se ga države članice in regije lahko poslužijo, ko si prizadevajo najti rešitev za najbolj učinkovito uporabo sredstev Evropske unije in države same, s katerimi bi dodatno povečali investicije v zasebni sektor. Te vključujejo:
- izkoriščanje ekspertizne niše, ki obstaja v informacijski in komunikacijski tehnologiji, tako da se poveča financiranje centrov odličnosti ali grozdov, ki naj temelji na obstoječih tehnoloških koristih ter tesnem partnerstvu med javnim sektorjem, univerzami in industrijo;
 - spodbujanje sodelovanja v Šestem okvirnem programu in v prihajajočem Sedmem prek boljšega posredovanja informacij v dostopnosti.
 - spodbujanje ponudbe in povpraševanja po izdelkih in storitvah informacijske in komunikacijske tehnologije (tematski razvojno raziskovalni programi s področja informacijske in komunikacijske tehnologije, portali za posredovanje med kupci in prodajalci, on-line upravne storitve, uprava kot vzor uporabnika, nabava inovativne in komunikacijske tehnologije itd.)
 - usklajene investicije z zahtevano reformo regulative, kot je revizija spektra uporabe in reforma postopkov dodeljevanja, z namenom da bi sprostili inovativni potencial.
 - povečane investicije v izobraževanje in usposabljanje na področjih, ki so povezana z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, da bi ustvarili ustrezno temeljno izobrazbeno podlago

(npr. kompetentni programi s področja informacijske tehnologije za mala podjetja, širjenje izobraževanja o informacijski tehnologiji po šolah, sheme certificiranja izobraževanja s področja informacijske tehnologije itd.)

- zagotavljanje širjenja in prevzemanja naprednih rešitev informacijske in komunikacijske tehnologije po javnem sektorju, podjetjih in gospodinjstvih (demonstracijski programi, platforme e-poslovanja, dostop prek javnih in neprofitnih centrov itd.);
 - zagotavljanje razpoložljivosti mrežne infrastrukture, kjer je trg ne uspe zagotoviti po dostopnih cenah in ob ustreznem nivoju podpore zahtevanim storitvam, še prav posebej v oddaljenih krajih podeželja in v novih državah članicah.
11. Partnerstva med zasebnim in javnim sektorjem so ključni instrumenti v primerih, kjer so velike koristi za družbo, kamor pa se zaradi tveganj ali obsega zasebni sektor obotavlja sam investirati. Ta partnerstva so najbolj učinkovita tam, kjer obstaja eksplicitna politična obveza s strani nacionalnih vlad, da vključi zasebni sektor v javnega. Evropska unija je pripravljena podpreti takšna partnerstva tako da zagotovi financiranje prek strukturnih in kohezijskih skladov kot tudi prek svoje finančne institucije, Evropske investicijske banke, v primeru da projekti izpolnjujejo vse potrebne kriterije.

¹ Še prav posebej »Kohezijska politika pri podpori rasti in zaposlovanja: strateške smernice skupnosti, 2007-2013«, COM (2005) 0299 z dne 5. 7. 2005; pobuda i2010 o evropski informacijski družbi za rast in zaposlovanje kot tudi navedbe, ki se nanašajo na informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v predlaganem Sedmem okvirnem programu in v programih konkurenčnosti in inovativnosti.

E-uprava, moderniziranje in inoviranje v javnem sektorju s ciljem, da se okrepi gospodarstvo znanja (delovna deklaracija)

S katerimi izzivi se srečujemo pri uvajanju e-uprave?

1. E-uprava predstavlja uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije v javni upravi z namenom, da se modernizira nudenje storitev tako, da se vpelje inovativne tehnike in organizacijske spremembe. V svoji najširši opredelitvi zajema e-zdravstvo in e-učenje. Poleg izboljšanja kakovosti in hitrosti nujenja storitev državljanom in podjetjem so v primeru investiranja v e-upravne storitve tudi velike gospodarske koristi, saj znižujejo stroške in javno in zasebno potrošnjo usmerjajo k drugim družbenim in gospodarskim ciljem.
2. Vendar je Evropska unija soočena s še vedno omejenimi on-line transakcijami med javno upravo, podjetji in državljani. Položaj v državah članicah, ki so se pridružile maja 2004 (EU10), je zelo različen. Estonija, na primer, dosegata takšno razvitost kot vodilne države v Evropski uniji, Švedska, Finska, Avstrija in Velika Britanija, medtem pa mora večina EU10 držav še vedno nadoknaditi zaostanek, ki jih ločuje do EU povprečja v pogledu visoke razvitosti in razpoložljivosti storitev.
3. On-line razvitost javnih storitev se prav tako razlikuje od ene do druge ciljne skupine: storitve za podjetja namreč dosegajo višjo raven kot tiste za državljane. V skupini držav EU10 je kar 41% storitev za podjetja v celoti dosegljivih on-line, medtem ko je ustrezna številka za državljane le 20%. Za zadnjo skupino je značilno tudi to, da so tiste javne

storitve, ki prinašajo državi dohodek, dosegle precej višjo raven, medtem ko upravne obveznosti državljanov in podjetij dosegajo raven pod povprečjem.

4. Ovire, ki v EU10 preprečujejo nadaljnji razvoj storitev so med drugim omejena pokritost s širokopasovno tehnologijo in nezadostno številno javno dosegljivih mest, neustrezno pravno in regulatorno okolje, interoperabilnost med lokalno, regionalno in državno upravo, računalniška pismenost in zaupanje prebivalstva v varnost elektronskih komunikacij ter raven usposobljenosti zaposlenih po pisarnah javne uprave. Vrh vsega tesni proračunski okviri narekujejo omejitve v pogledu hitrosti reform.

Česa se lahko naučimo iz skandinavske izkušnje?

5. Že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja so se skandinavske dežele začele zavedati, da je potrebno izdelati strateško vizijo razvoja e-uprave, da bi se izboljšala učinkovitost in vpeljale bolj inovativne rešitve. Te dežele so bile tudi v prvi vrsti pri preverjanju novih tehnoloških in organizacijskih prijemov na področju kot so napovedi za odmero davka, carinske deklaracije, storitve na področju zaposlovanja, sistemi za prenos podatkov iz podjetij v javni sektor itd. Posledica tega je, da so te države ves čas uvrščene na sam vrh razvitosti e-uprave v Evropi.
6. Skandinavska izkušnja pričuje tudi o tem, da je – preden se lahko oberejo sadovi e-uprave – potrebno znatno investirati v razvoj in implementacijo storitev e-uprave. Z mobilizacijo državnih sredstev in tistih iz strukturnih skladov Evropske unije je uspelo v določenih regijah doseči podporo za celo vrsto pilotskih projektov, tako na primer za on-line občinske storitve v zahodni Finski.

7. Poleg tega investicije v e-upravo v skandinavskih deželah postavljajo v ospredje tudi potrebo po partnersko utemeljenem pristopu pri razvoju novih storitev. Na primer, razvoj virtualne pisarne za stranke na Švedskem je zahteval sodelovanje z razvojnimi in raziskovalnimi centri zasebnih podjetij kot tudi z univerzami. Podobno je nastala Sjunet mreža na področju zdravstva kot plod široko zastavljenega sodelovanja med javnimi bolnicami, negovalnimi ustanovami, lekarnami itd...

Soočanje z izzivi v novih državah članicah

8. Na ravni Evropske unije Evropska komisija spodbuja države članice, tako da financira projekte in zagotavlja tehnično interoperabilnost e-upravnih storitev po vsej Evropi. V nedavno sprejetih strateških navodilih Unije za obdobje od 2007 do 2013 je Komisija poudarila, da ima zmogljivo in učinkovito nudenje javnih storitev – še prav posebej e-upravnih in e-zdravstvenih – pomemben potencialni učinek na gospodarsko rast in na omogočanje nove in učinkovite ponudbe storitev državljanom.
9. Državni in regionalni projekti e-uprave, ki bodo koristili finančno pomoč iz strukturnih skladov Evropske unije v obdobju 2007 do 2013 bodo morali upoštevati celo vrsto načel, med drugim:
 - potrebo, da se javna sredstva uporabi na stroškovno najbolj učinkovit način z, na primer, omogočanjem medorganizacijskih projektov in koordiniranih ponudb za nova sredstva. Poleg tega morajo projekti, ki jih podpirajo sredstva iz strukturnih skladov v fazi načrtovanja vsebovati jasno analizo povpraševanja in povratno informacijo od uporabnika.
 - izogibati se temu, da bi investiranje v e-upravo zaradi velikih razlik med regijami ali skupina-

mi znotraj populacije glede dostopa do informacijske in komunikacijske tehnologije in interneta (na primer prek investiranja v javne točke dostopa do interneta) zaostri ne pa razrešilo digitalni razkorak. Zahtevana je komplementarna politika, s katero bi se izboljšal dostop do online storitev in še prav posebej širokopasovne povezave, s katerimi se bo uvedla konkurenca, ki bo zniževala cene.

- potrebo, da se v primeru usposabljanja in dostopa do izdelkov sodeluje z zasebnim sektorjem, da se zmanjša tveganje in pritegne zasebni kapital. Sredstva iz strukturnih skladov za podporo e-uprave morajo biti dodeljevana ali koordinirana prek javno-zasebnih partnerskih okvirov.
 - zagotoviti, da investiranje javnega sektorja v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo spremlja zadovoljivo financiranje za izboljšanje e-usposobljenosti tako v administraciji kot med uporabniki.
10. Prav tako je potrebno zagotoviti maksimiranje sinergij med investiranjem prek strukturnih skladov in ukrepi, ki so bili sprejeti za doseganje ciljev e-uprave v akcijskem načrtu e-Evropa 2005 na evropskem nivoju. Razrešitev regulatornih ali tehničnih zadev kot sta na primer okvir za elektronsko javno naročanje, interoperabilnost itd. lahko zagotovi kar največji učinek financiranja iz strukturnih skladov.
 11. Uporaba dobrih prijemov iz prakse (www.egov-goodpractice.org) iz drugih evropskih držav lahko omogoči tistim državam, ki zdaj zaostajajo v implementaciji e-uprave, da zaostanek nadoknadijo. Še prav posebej bi morali dajati prednost izgrajevanju na obstoječih ali na novih platformah za spodbujanje nacionalnega in medregionalnega sodelovanja med skandinavskimi državami in EU10.
 12. Z ozirom na bodoče tehnološke in organizacijske inovacije na področju e-uprave, morajo drža-

ve članice zagotoviti, da so povečano financiranje in promocijski ukrepi sprejeti z namenom, da se spodbudi sodelovanje državnih raziskovalnih skupin v raziskavah, ki se nanašajo na e-upravo, v zdajšnjem Šestem in prihodnjem Sedmem IST programu.

13. In končno, pomembno je, da se upošteva poglavje »spodbujanje informacijske družbe za vse« v skupnih strateških navodilih za strukturne sklade Evropske unije, ki opozarja na uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije kot največje spodbude za izboljšanje konkurenčnosti in s katero naj bi nudili javne storitve vsem, vključno tistim, ki so odrinjeni. Razpoložljivost in dostopnost informacijske in komunikacijske tehnologije sta lahko vključujoči sili, ki krepita družbeno kohezijo, medtem ko tudi krepita gospodarsko rast in zaposlovanje.

Razvoj in uporaba inovacijskih grozdov (delovna deklaracija)

Kateri so izzivi pri spodbujanju inovacijskih grozdov?

1. Grozdi so združenja konkurenčnih, med seboj odvisnih podjetij in institucij, ki sodelujejo, in jih povezuje sistem tržnih ali netržnih vezi. Grozdi obsegajo celo vrsto organizacij, ki so konkurenčno pomembne, vključno z vladnimi institucijami, univerzami, agencijami, ki postavljajo standarde, znanstvenimi centri, organizacijami za poklicno usposabljanje in trgovinskimi združenji. Raziskave so pokazale, da grozdi podjetij in usposobljeni delavci lahko predstavljajo eno od ključnih gonil gospodarske rasti v manjših krajih, mestih ali celo regijah.

2. V Evropski uniji so grozdi najpogosteje zastopani na Finskem, v Italiji, na Danskem in Švedskem, medtem ko so v drugih deželah, še prav posebej v državah članicah, ki so se pridružile maja 2004 (EU10), grozdi manj razviti. Poročila iz držav članic skupine EU10 o družbi znanja, ki so bila pripravljena za to konferenco, in nekateri govorniki iz teh držav so poudarili ovire, ki preprečujejo razvoj grozdov v teh deželah, med katerimi so omenili pomanjkanje duha sodelovanja, prevladovanje majhnih družinskih podjetij, potrebo po natančni predhodni analizi o grozdovem potencialu, pomanjkljive vezi z raziskovalnimi ali specializiranimi ustanovami in močno prisotnost multinacionalk, ki prevladujejo v nabavnih verigah itd.
3. Dobra grozdova politika ima za posledico učinkovito sodelovanje med javnimi oblastmi in člani grozda. Takšen dialog daje političnim načrtovalcem dostop do enkratnega spoznanja in razumevanja okvirnih pogojev določenega sektorja kot tudi do informacij, ki so potrebne za izboljšanje teh pogojev. Za podjetja morajo biti programi zanimivi, sicer obstaja nevarnost, da bodo v grozdih dominirale ne-profitne organizacije. Jasno je tudi, da v primeru, ko zasebni sektor v grozdu ne sodeluje, to ne bo pripeljalo do gospodarskih koristi.

Česa se lahko naučimo iz skandinavske izkušnje?

4. Razprave, ki so predstavile podjetniške pobude grozdov, so poudarile pomembnost javnega financiranja (še prav posebej s strani Evropske unije) za razvoj grozdov v skandinavskih deželah. Primer za to je VINNVÄXT program Švedske agencije za inovacijske sisteme (VINNOVA), ki je z ustvarjanjem okolja in dinamičnih mrež za sodelovanje na področju raziskav in raz-

voja ter inovacij okrepil regionalne inovacijske sisteme in spodbudil trajni razvoj.

5. Pri vsaki grozdni podjetniški pobudi predstavlja bistven element pospeševanje povezav in gradnja partnerstva. Skandinavska izkušnja ponazarja, da je izgrajevanje zaupanja in učinkovitega sodelovanja med podjetji, razvojnimi in raziskovalnimi institucijami ter javnimi oblastmi za vsako grozdno podjetniško pobudo ključnega pomena. Skandinavske dežele so dokazale, da je model trojne spirale učinkovit instrument za krepitev partnerstva med regionalnimi vlagatelji.
6. Izkušnja skandinavskih držav pri načrtovanju politike, s katero se spodbuja razvoj grozdov, daje priložnost za države skupine EU10, da se učijo iz dobrih praktičnih prijemov, še prav posebej v luči zdajšnjih naporov, da bi oblikovale svoje prioritete, ki naj bi bile financirane prek strukturnih skladov Evropske unije (2007-2013). Grozd, ki se prostira onstran državne meje (npr. v Oresund regiji), in medregijski grozd (npr. Scanbalt) in sodelovanje med skandinavskimi in baltskimi državami predstavljajo dober model tega, kaj se da doseči.

Za katero akcijo naj se nove države članice odločijo?

7. Odločitev za model grozda pa ne predstavlja univerzalnega zdravila za spodbujanje regionalne gospodarske rasti. Neformalne mreže, razvoj dobavnih verig in izboljševanje usposobljenosti delovne sile, vse to igra svojo vlogo pri ustvarjanju povezav med podjetji, povečevanju znanja in širjenju najboljših prijemov, s čimer se povečuje konkurenčnost in dviga gospodarska rast. Tiste dežele ali regije, ki se odločajo za politiko grozdov, morajo najprej identificirati in skrbno analizirati sektorje ali 'funkcionalne regije', v katerih ima javno financiranje razvoja grozdov gospodarski smisel.
8. Evropska unija je zavezana k podpori tistih prizadevanj, za katera je v strateških navodilih za obdobje 2007-2013 opredeljeno, da se s strukturnimi sredstvi lahko okrepijo v svojem sodelovanju med podjetji in med podjetji in javnimi raziskovalnimi ter visokošolskimi institucijami, s tem da se podpre oblikovanje regionalnih in nadregionalnih grozdov odličnosti.
9. Visoka stopnja tujih investicij v deželah skupine EU10, pogosto

iz drugih dežel Evropske unije, in pogosto omejen obseg nacionalnih tržišč je razlog za grozdne podjetniške pobude, ki naj bi bile v interakciji tako z notranjimi investicijami kot z razvojno izvozno politiko. Ključni element v pobudah za izgradnjo grozdov naj bi bil pomagati majhnim inovativnim podjetjem v EU10, da bi razvila trgovske vezi s kupci oziroma da bi jih povezali z izvori znanja drugje v Evropski uniji.

10. Kot je bilo na delovnih konferencah poudarjeno, skandinavsko-baltski prostor sodelovanja postaja vse večja stvarnost, podprta s podjetniškimi pobudami, s katerimi naj bi se pospešilo sodelovanje med podjetji in raziskovalnimi organizacijami v nadnacionalnih in medregionalnih 'virtualnih grozdih' (na primer na področju informacijske in komunikacijske tehnologije in biotehnologije). Nadaljnja podpora s strani države in Evropske unije naj bi imela za cilj še večjo mednarodno povezavo grozdov z drugimi državami članicami Evropske unije in evropskimi regijami, še prav posebej tistimi iz skupine EU10 in tistimi iz držav kandidat.

Donatorji novogradnje Fakultete za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.
Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM
Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.
Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.
Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.
Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD
Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS
Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.
Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.
Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati
Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.
Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

ELEKTRO GORENJSKA
Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.
Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.
Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.
Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.
Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.
Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.
Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.
Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.
Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.
Nazorjeva 1, 4000 KRANJ

GRATEX d.o.o.
Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem
Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.
Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.
Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.
Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu
Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.
Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.
Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.
Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.
Otoče 5a, 4244 PODNART

ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj
Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.
Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV

JELOVICA d.d.
Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.
Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.
Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.
Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.
Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje
Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto
Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

**KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične
in gostinske storitve d.o.o.**
Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.
Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.
Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar
Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.
Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.
Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMICINA d.o.o.
Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.
Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.
Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica
Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis
Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.
Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.
Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ
Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.
Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.
Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d. - Telekomunikacijske storitve
Dunajska 22, 1000 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA
Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo

MARJAN RAZPOTNIK s.p.
Krače 8, 1411 IZLAKE

OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.
Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.
Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.
Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.
Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.
Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER - GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.
Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.
Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.
Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.
Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.
Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.
Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.
Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE
Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALE PRODAJNI CENTRI
Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.
Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.
Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR
Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.
Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.
Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij
Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMOELEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.
Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.
Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.
Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.
Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA
Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.
Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. Območna enota Kranj
Bleiweisova cesta 1, 4000 KRANJ

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE
Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.
Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

ŽITO GORENJKJA d.d.
Rožna dolina 8, 4248 LESCE



25. MEDNARODNA KONFERENCA
O RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH ZNANOSTI

MANAGEMENT SPREMEMB
CHANGE MANAGEMENT

25th INTERNATIONAL CONFERENCE
ON ORGANIZATIONAL SCIENCE DEVELOPMENT

SLOVENIJA, PORTOROŽ, 15.-17.3. 2006

KONGRESNI CENTER HOTELOV BERNARDIN
CONGRESS CENTRE BERNARDIN
GH EMONA, Obala 2, 6320 Portorož

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE
UNIVERSITY OF MARIBOR - FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES
CENTER ZA IZOBRAŽEVANJE IN SVETOVANJE
CENTRE FOR EDUCATION AND CONSULTING

Navodila avtorjem prispevkov

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Članek v reviji:

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

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

Članek v elektronski reviji:

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

Knjiga:

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

Poglavje v knjigi:

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

Referat objavljen v zborniku konference:

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

Diploma, magistrerij ali doktorat:

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

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

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

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

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

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

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

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

Naslov uredništva je:

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

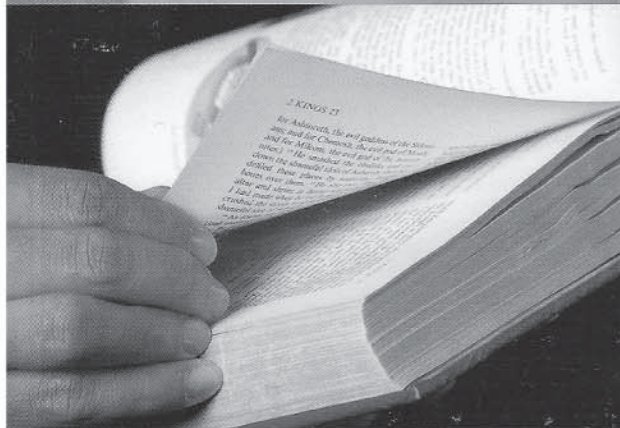
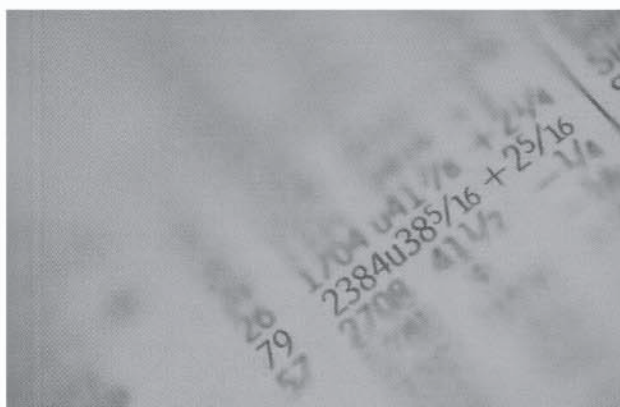
Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

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

Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295. Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 16.900 SIT, drugi naročeni izvod 13.700 SIT, vsak nadaljnji 12.100 SIT, za posameznike 8.300 SIT. Cena posamezne številke je 1.865 SIT.

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

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

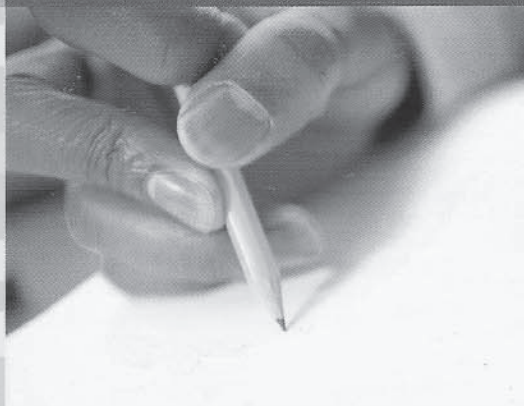


UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

 Založba Moderna organizacija

Marko Ferjan

Management izobraževalnih procesov



Knjigo lahko naročite na naslov:

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