

# 1234567 Management

4

LETO 2 · ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2007

Business Environmental Responsibility  
in the Hospitality Industry

*Azilah Kasim and Cezar Scarlat*

3

Benchmarking and Quality of Small Hotels  
in Croatia: An Explorative Study

*Ines Milohnić and Zdenko Cerović*

2

Dejavniki povpraševanja po visokošolskem  
izobraževanju v Sloveniji

*Žiga Čepar in Štefan Bojnec*

1

Uporaba e-učilnice v terciarnem  
izobraževanju: študija primera

*Viktorija Sulčič in Dušan Lesjak*

Ravnateljice skozi paradigmo moči  
in spolne zavesti

*Alenka Žuraj Balog*

Management in ekonomija:

ali je to dvoje ali eno?

(Elementi za razumevanje postsocializma  
in managerske revolucije)

*Tonči Kuzmanić*

ISSN 1854-4223



# Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v zbirko *EconPapers*.

## ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## GLAVNI UREDNIK

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

## UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Tone Hrastelj, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

Nataša Mithans, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Cezar Scarlet, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Hazvo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvaška*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

## IZDAJA

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper

*Vodja založbe:* Alen Ježovnik

*Naslov uredništva:* Cankarjeva 5, SI-6104 Koper

*Telefon:* 05 610 2031

*Faks:* 05 610 2015

*Elektronska pošta:* mng@fm-kp.si

*Splet:* www.mng.fm-kp.si

*Lektoriranje:* Ksenija Štrancar (slovensko besedilo) in Allan McConnel-Duff (angleško besedilo)

*Oblikovanje:* Alen Ježovnik

## NAVODILA AVTORJEM

*Jezik in obseg članka.* Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka mora biti razumljiv in jedrnat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

*Jezikovna pravilnost in slog.* Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravo, da prispevkov, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine, zavrne.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditvev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno.

Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

*Nadaljevanje na zadnji notranji strani ovitka*

# Management

ISSN 1854-4223 · LETO 2

ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2007

3 Predgovor

ČLANKI *Articles*

- 5 Business Environmental Responsibility  
in the Hospitality Industry  
*Azilah Kasim and Cezar Scarlat*
- 25 Benchmarking and Quality of Small Hotels  
in Croatia: An Explorative Study  
*Ines Milohnič and Zdenko Cerović*
- 37 Dejavniki povpraševanja po visokošolskem  
izobraževanju v Sloveniji  
*Žiga Čepar in Štefan Bojnec*
- 51 Uporaba e-učilnice v terciarnem izobraževanju:  
študija primera  
*Viktorija Sulčič in Dušan Lesjak*
- 65 Ravnateljice skozi paradigmo moči  
in spolne zavesti  
*Alenka Žuraj Balog*
- MNENJA *Opinions*
- 79 Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno?  
(Elementi za razumevanje postsocializma  
in managerske revolucije)  
*Tonči Kuzmanič*
- 91 POVZETKI *Abstracts*
- 94 PREBRALI SMO *Reviews*



# Predgovor

Pred vami je prva pomladna številka revije Management, ki je tudi prva številka v letu 2007. Po prvih dveh številkah revije Management, ki sta izšli v letu 2006, je bila revija Management vključena v največjo spletno zbirko člankov s področja ekonomije – EconPapers (<http://econpapers.repec.org>). Prav tako želimo potrditi najavo v drugi, zadnji številki prvega letnika revije Management, da bodo v drugem letniku revije izšle kar štiri številke. Takšno odločitev narekuje predvsem vse več zanimivih člankov za objavo, ki jih dobivamo v uredništvo, pa tudi zanimanje bralcev je vse večje. Pomembna prelomnica v izdajanju revije Management je, da sta v tej številki prvič objavljena dva članka izključno tujih avtorjev v angleščini s povzetkom v slovenščini. Prav tako smo v to številko prvič vključili tudi rubriko Mnenja, saj želimo bralce in morebitne avtorje spodbuditi k strokovni in znanstveni razpravi o aktualnih vprašanjih managementa na različnih družbenoekonomskih, pravnih, organizacijskih in podobnih področjih. In tako kot v prejšnji številki tudi v tej predstavljamo dve knjigi.

V tokratni številki revije Management je objavljenih pet člankov. Azilah Kasim in Cezar Scarlat obravnavata in analizirata vprašanja poslovne in druge odgovornosti do naravnega okolja na področju turizma s poudarkom na izkušnjah in primerjavah med Malezijo in Romunijo. Avtorja ugotavljata, da obstaja močna povezanost med razvojem turizma in managementom ter naravnim okoljem in da turizem lahko ima negativne vplive na naravno okolje, od katerega je odvisen njegov dolgoročni trajnostni razvoj. Zato se avtorja zavzemata za večjo odgovornost zlasti različnih turističnih in lokalnih subjektov za odgovorno ravnanje z naravnimi viri. V tem managementu z naravnim okoljem bi po mnenju avtorjev posebno mesto morali imeti hoteli in drugi subjekti v turizmu kot tudi tisti, ki se morajo zavedati ključnega pomena varovanja naravnega okolja in trajnostnega razvoja turizma pri vsakodnevnem poslovanju.

Članek avtorjev Ines Milohnič in Zdenka Cerovića temelji na analizi primerjav in uporabi regresijske analize iz podatkov, ki so bili pridobljeni iz anket in intervjujev s 60 managerji o kakovosti turističnih storitev v majhnih hotelih na Hrvaškem. Članek primerja poslovne standarde v majhnih hotelih na Hrvaškem z majhnimi in srednje velikimi hoteli v Evropski uniji, še posebno pa poudarja merjenje in pomen kakovosti poslovanja, pomen certifikatov kakovosti in merjenje vpliva kakovosti na konkurenčne prednosti. Članek ugotavlja

pomanjkljivosti, če managerji zanemarjajo primerjave o svojih mednarodnih konkurenčnih prednostih in slabostih, da bi bolje razumeli in sprejemali ustrezne rešitve za izboljšanje poslovanja. Med omejitvami so lahko tudi samo širše poslovno okolje in standardi kakovosti ter sama uporaba standardov svetovne kakovosti kot pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na mednarodno konkurenčnost v globalni turistični industriji.

Žiga Čepar in Štefan Bojnec analizirata dejavnike povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji in ugotavljata vpliv socialnoekonomskih, demografskih in institucionalnih dejavnikov povpraševanja. Ob vse bolj razviti, dostopni in lokalno približani ponudbi visokošolskega izobraževanja so dejavniki povpraševanja v splošnem vplivali na rast povpraševanja. Ta pa se vse bolj umirja zaradi vse močnejšega negativnega vpliva demografskih dejavnikov, povezanih z zmanjševanjem rodnosti v zadnjih dveh desetletjih.

Viktorija Sulčič in Dušan Lesjak analizirata uporabo e-učilnice v terciarnem izobraževanju. Avtorja ugotavljata, da so študenti uvajanje in uporabo inovativnih metod poučevanja in učenja ter podporo mentorja pri kombiniranem e-izobraževanju sprejeli pozitivno.

Alenka Žuraj Balog obravnava vprašanje ravnateljic skozi paradigmo moči in spolne zavesti. Pri obravnavi vprašanja moči v vodenju in prepletenosti med vlogo moči in spola oziroma vprašanja vloge ženske in profesionalke se opira na feministični epistemološki okvir.

Tonči Kuzmanić se v svojem prispevku, ki je v tej številki revije Management objavljen v novi rubriki Mnenja, ukvarja z odnosom med managementom in ekonomijo. Temeljno vprašanje njegovega razmišljanja je, ali sta management in ekonomija dvoje ali eno.

Štefan Bojnec, glavni urednik  
Mitja I. Tavčar, odgovorni urednik

# Business Environmental Responsibility in the Hospitality Industry

AZILAH KASIM

*University Utara Malaysia, Malaysia*

CEZAR SCARLAT

*University 'Politehnica' of Bucharest, Romania*

In this paper, the literature is reviewed and analyzed to establish the connection between tourism and the physical environments. The review shows an inevitable link between tourism activities with both environments. This and the strong tourism growth in the past, implies that tourism has far-reaching negative impacts that must be mitigated, not only for the good of the physical environments, but also for the sustainability of the industry itself. The review also indicates a slow integration of responsible environmental considerations into tourism planning and development due to lack of consensus about the importance of sustainable tourism as the industry's new direction, lack of a single comprehensive meaning of sustainable tourism to ease operationalizing the concept, and the flawed acceptance of alternative tourism as the answer for all tourism ills. The paper ends by confirming the need for a new way of thinking that takes into consideration the fragmented nature of the industry and a collective and conscious effort of all tourism businesses, governmental policymakers and planners as well as the key stakeholders (the society, the NGOs, the CBOS and the tourists) to prioritize environmental issues in their daily undertakings. It also highlights the environmental impacts of a hotel operation and stresses the need for hotels, as one of the key tourism businesses to deal with its environmental obligations.

*Key words:* Business Environmental Responsibility (BER), hospitality industry, sustainable tourism, environment impact

## Introduction: Business Environmental Responsibility

This article aims to show the relevance of the Business Environmental Responsibility (BER) concept in the hotel sector<sup>1</sup> from the context of developing countries. BER, hereby defined as 'the responsibility of business irrespective of size towards environmental issues relevant to its operation' is a term deemed appropriate when describing the

TABLE 1 Hotel statistics in Penang, Malaysia and Bucharest, Romania

Location	Number of hotels	
	4 stars and up	3 stars or below
Penang, Malaysia	20	125
Bucharest, Romania	21	76

SOURCE Kasim and Scarlat 2005a; 2005b.

wider responsibility of a tourism business, as opposed to the commonly used 'Business Social Responsibility' (BSR) or 'Corporate Social Responsibility' (CSR). The reasons for adopting the term BER are twofold:

- To have a clearer focus. The term 'Business Social Responsibility' may denote broad meanings and cover various issues such as human rights, poverty, AIDS, prostitution and child labour which may not be under the hotel sector's direct jurisdiction. A narrower set of social variables i. e. labour rights and local community development is assumed to be of priority to a hotel's institution.
- To include the small and medium businesses. Since tourism is a highly fragmented industry essentially made up of many small and medium sized businesses, the term Corporate Social Responsibility is deemed less suitable as it limits responsibility to larger businesses only. In tourism, this limitation may be erroneous because tourism's environmental impacts are essentially the accumulation of impacts from all of the industry's players (Kirk 1995).

The hotel sector in Penang, Malaysia, for example, is composed of 125 small and medium hotels (rated 3 star and below) as compared to 20 large hotels (rated 4 star and above; the rating is given by the Ministry of Culture, Arts and Tourism Malaysia and is based on the number of rooms and types of facilities offered). Therefore, small and medium sized hotel companies could have a more substantial accumulated impact as opposed to big hotels. In this light, it seems apparent that small and medium hotels have social and environmental responsibilities as well. The hotel statistics in Penang, Malaysia, are compared to Bucharest, Romania in table 1.

In this paper, discussion draws upon observation in Malaysia and Romania to focus on understanding the relationship between tourism and environmental issues, and the changing expectation on tourism's role towards these issues. Then a background is provided to the shift of perspective from eco-tourism as the route towards sus-



tainability to a broader, more inclusive view of sustainable tourism which mirrors the wider Corporate Social Responsibility (CSR) debate that has until now been focused on the manufacturing sector.

### **Tourism and its Negative Environment Impacts**

#### TOURISM INDUSTRY DYNAMICS

The impact of tourism in the global economy is significant. Being a worldwide phenomenon, tourism has become one of the fastest growing sectors of the global economy. In the year 2000, tourism-related businesses generated an estimated US\$2 trillion and provided employment to approximately 15 percent of the world's economically active population (Faulkner, Mascardo, and Laws 2000). The share of the developing countries' international tourism at this point had also increased from approximately 10 percent in the 1970s to around 30 percent, with the largest growth rates being experienced by the East Asian and Pacific region. These developments encouraged the World Tourism Organisation (WTO) to forecast annual growth rates of 4.3 percent during the next two decades, and they expect the figure to rise to 1,600 million international arrivals by the year 2020 (see [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).<sup>2</sup>

#### THE NEGATIVE ENVIRONMENTAL IMPACTS OF THE TOURISM INDUSTRY

The widespread and rapid tourism growth raises a question about its negative environmental impacts. By nature, tourism offerings depend greatly on environmental and cultural resources. As the industry offers predominantly resource-based activities that constantly interact with the natural systems, tourism has the capacity to initiate significant changes in the physical environment (Wahab and Pigram 1997; Hassan 2000). For example, tourists' desire for secluded and scenic accommodation may result in increased clearance of natural areas for the purpose of resorts and hotels development (Wahab and Pigram 1997). In addition, the transportation of tourists from one destination to another requires the use of some form of transport, and hence the use of fossil fuel, which releases significant amounts of greenhouse gaseous and other air pollutants (Holden 2000). As reported by the German NGO Forum on Environment and Development at the 7th Meeting of the Commission on Sustainable Development (German NGO Forum on Environment & Development 1998, 5):

Tourists consume about 90 percent of the primary energy required during a holiday for transportation during their arrival and related journey. The emissions generated by these

are one of the main environmental problems of tourism. Particularly pollution caused by air transport – which is largely for tourism – is continuously rising with an annual growth rate of about 5 percent. Air traffic is expected to double over the next 15 years. Worldwide civilian air transport already consumed 176 million tons of kerosene in 1990, releasing 550 million tons of carbon dioxide and more than 3 million tons of nitrogen oxides. While it has been possible to halve energy consumption per aircraft over the past 20 years, the rapid growth in global air traffic has meant that absolute energy consumption has nonetheless risen by 50 percent.

The link between tourism and the physical environments implies that tourism's survival depends highly on its ability to minimise its negative impacts on these environments and societies. In other words, the quality of tourists' interaction will be diminished considerably, if the natural setting of a tourism activity is polluted, degraded or loses its aesthetic qualities as a result of a poorly planned tourism development. Similarly, a destination may lose its tourist appeal if there are social problems such as the commercialisation of local cultures (which leads to the lowering of that culture's authenticity), increase in crime (from drugs/alcohol abuse and prostitution) and societal antagonism.

Therefore, the mitigation of these possible negative impacts appears essential in order to sustain the quality of tourism services.

However, the reality is that the industry had a lackadaisical attitude towards environmental protection up until the late 1980s, in spite of its emergence as an important developmental sector (McLaren 1998). Similarly, there has been no concrete initiative to minimise tourism's social impacts mentioned above. The lack of initiatives may be attributed to the widespread perceptions that tourism is a 'soft option' or a 'white industry', which can be developed relatively easily without much need for specific planning or resources (Butler 1997). For example, the industry has been praised as an important instrument for nature conservation because tourism income can (ideally) help to finance conservation of the protected areas and to protect ecologically fragile regions from other more environmentally degrading economic activities.

These misplaced perceptions have, however, been challenged (see Mowforth and Munt 1998; McLaren 1998; German NGO Forum on Environment and Development 1998; Pleumarom 2000). The numerous

environmental impacts of tourism as described earlier in this paper show that the industry can no longer be labelled as 'soft', 'white', or 'environmentally benign'. Instead, it is a complicated developmental sector that must be managed with expertise and professionalism (Butler 1997). The complexity and diversity of tourism functions require policy makers and professionals to keep abreast of changes (including those related to the environment and the society) at all times, to avoid the 'decline or immediate decline stage' proposed in Butler's model.

#### THE ENVIRONMENT IMPACT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

As a key sector in tourism, hotel business regardless of sizes and types therefore needs to play a role as well, because hotels have several key environmental impacts (see International Hotel Environmental Initiative 1995; Kirk 1995; [www.ggasiapacific.com.au](http://www.ggasiapacific.com.au)):

- energy consumption,
- water consumption,
- waste production,
- waste water management,
- chemical use and atmospheric contamination,
- purchasing/procurement,
- local community initiatives.

Therefore, an attempt to address environmental responsibility may begin by addressing any or all of these key areas.

In the water consumption issue, it can be argued that hotel use is similar to that of a household, but on a much larger scale. In addition, as more hotels are developed, more pressure would be exerted onto the local water resources. Water use in hotels, especially in resorts, is also leisure oriented – swimming pools, golf courses and in-room bathing facilities – rather than need oriented. Thus, during dry spells utility providers may be faced with a dilemma of either supplying for the leisure needs of the tourists or else for the basic needs of the domestic users. This brings about not only an environmental issue, but an ethical issue as well.

An example of such a scenario is Malaysia – a country that used to have an abundant amount of clean water. Malaysians enjoy a per capita renewable water supply of more than 20,000 cubic metres per year, as opposed to 95.25 cubic metres per year enjoyed by the Spanish (see <http://greenfield.fortunecity.com/leo/184/p62.htm>). However, this has changed drastically in recent years with longer

TABLE 2 Water consumption in hotels compared to domestic user

Consumer	Number of rooms	Water consumption*	Average use of water**
Hotel	50–200	50,000–100,000	17
Hotel	200–300	120,000–180,000	27
Hotel	300–400	180,000–250,000	40
Hotel	over 400	300,000–500,000	100–130
Domestic consumer	Average	256	–

NOTES \* Per month, in litres; \*\* per overnight stay, in litres.

SOURCE Federation of Malaysian Manufacturers ([www.northern.fmm.org.my](http://www.northern.fmm.org.my)); The Sustainable Penang Initiative 1999; EMTIIR 1998.

dry spells and growing demands on water resources due to population growth, urbanisation, industrialisation and the expansion of irrigated agriculture (Lee and Facon 2002). A combination of these factors has caused a water stress situation in Malaysia despite its wet climatic backgrounds, leading to increasingly frequent water supply shortages that affect many parts of the country. In 1998 when the country felt the effect of El Niño – a climatic phenomenon that leads to longer dry spell and shifting weather patterns – the long dry spell (which occurred again in early months of 2002, though less severe) exhausted many of the states' water reservoirs causing low water pressure to households and denying many citizens the pleasure of running water. But, personal communications with hoteliers and hotel associations in the affected areas revealed that hotels operated as usual during the dry spells and that operations were not interrupted by lack of water supply.

The above example raises a complex ethical issue that will not be dealt with in this paper. However, it highlights the role of hoteliers during water stress times. Obviously, continuing business as usual at this time is inappropriate. Considering the high amount of water needed for hotel operation (see table 2), hotels need to play a better role by adjusting their operation to mitigate the existing problem.

Hotels also need to play a role in relation to the water quality issue. This is especially so within the context of a developing nation such as Malaysia where water pollution is a widespread problem due possibly to the open drainage system, which allows the public to simply dispose all sorts of solid and organic wastes, and also to inappropriate sewage handling. Orwin (1999) observed that out of the 1.2 million septic tanks in the country, only 12,000 had their sludge removed for treatment. Approximately 65 percent of the sewage was dumped untreated into rivers and ultimately the ocean, adversely affecting the quality and appearance of those water bodies. Con-

sequently, many rivers in Malaysia are considered polluted or extremely polluted. In 1998, 13% of the rivers in Malaysia were considered 'very polluted' and 59% were 'slightly polluted' (Lee and Facon 2002).

Water quality in Malaysia is declining in tandem with the declining availability of clean water supply. Population growth, urban migration and urbanisation galvanized by rapid economic growth in the 90s, have led to increasingly intense competition among various water users and problems of water pollution (Oorjitham 1998; The Sustainable Penang Initiative 1999).

Increased flooding and numerous environmental degradations associated with economic development also threaten water supply with organic pollution. This is worsened by public apathy about the importance of water conservation. Wastage and negligence by the apathetic general public have been pointed out as one of the contributing factors to the water problem in many states including Penang (see <http://greenfield.fortunecity.com/leo/184/p62.htm>).

Linking this with the hotel sector, it is common sense that dirty, smelly and unsightly water can lower the economic value of properties located around it. On the other hand, water bodies such as rivers, lakes and the sea are major assets to the attractiveness of a hotel or resort. Considering this, it can be argued that any initiatives to reduce water pollution could help maintain the attractiveness of a destination, which in turn will benefit the hotel sector itself. Therefore, hotels need to integrate water quality measures in their operations.

In another key area of hotels' environmental impact i.e. energy, the need for responsible measures is also clear because of high electricity consumption for heating/cooling, lighting, cooking etc, leading to pressure on local resource and increased costs. Thus, energy conservation measures have a more direct and strong impact on the total cost consumption of a hotel. According to the EMTIR report, the cost of heating, ventilation and air-conditioning (HVAC) in a tropical climate could range from 25–50 percent of the total energy cost of a hotel, depending on the size and usage of air conditioning. Lighting requires approximately 15 to 25 percent of a hotel's energy consumption, while laundry consumes varying amounts of energy – depending on the type of equipment or type of fabrics, and whether it is managed in-house or subcontracted. The situation may be graver for hotels in tropical areas because, according to the Inter-Continental Hotels and Resorts benchmarking study, the energy use for a luxury hotel in a tropical climate could go beyond 280 kWh/m<sup>2</sup> per year as

compared to 200 kWh/m<sup>2</sup> per year for that in a temperate climate. Solid waste is also a major environmental impact in this sector. A hotel's solid waste is not only huge but also diverse.

A typical solid waste production comprises: 46% food and non-recyclables, 25% paper, 12% cardboard, 7% plastics, 5% glass, 5% metals. In other words, approximately 47% of the waste can be recycled (this may be higher in developed countries where some plastics can be recycled).

The financial benefits of managing solid waste in hotels may also make recycling a worthwhile initiative to hoteliers. For example, reducing and reusing materials could cut down costs (from reduced packaging) while recycling could serve as a side revenue-earning practice from payment made by scavengers and recycling firms for the recyclables. In other words, responsible solid waste practices are not only practical but also beneficial to hoteliers.

### **Tourism's Need to Address Environmental Issues**

#### **RAISING AWARENESS**

Clearly, hotels do have impacts and need to address them by demonstrating responsible behaviour. How they can go about addressing these impacts would require a discussion of its own, taking into account issues such as resource capability and barriers that may exist. However, guidance on how the sector could be more environmentally responsible, in the form of 'how to' books written in a technical manner, is well-documented. The lack of a dynamic dialogue has been blamed on the inability to agree on and clarify important concepts such as 'environmentally friendly' and 'sustainability'.

Case studies and examples of 'best practice' have also been documented. The International Hotels Environment Initiative (1996) for instance, provides examples of measures taken by various hotels all over the world. However, most examples and case studies come from developed countries or established tourism destinations such as Costa Rica and Jamaica, which are arguably more enlightened about responsible issues. In addition, efforts appear to be piecemeal environmental measures that emphasize cost cutting and resource minimization rather than a comprehensive approach to environmental responsibility. Such emphasis, rather than some altruistic one, is understandable because as a business entity, costs and resources are of fundamental concern to hotels.

For businesses or destinations that demonstrate 'best practice', they have done so primarily for the purpose of some form of cer-

tification or eco-labeling. An eco-label is a procedure that involves a third party evaluation on a product, process, service or management system based on specified requirements (Toth 2000). In Costa Rica for example, hotels and destinations strive to perform according to the Costa Rican Certification for Sustainable Tourism standards.

Eco-labeling gives international or regional recognition as it affects stakeholders from the entire supply chain of a tourism product. Briefly tracing the history of eco-labeling, the first eco-label ever developed was the Blue Flag, in 1985. Now, there are over 100 eco-labels worldwide, involving organizations such as Green Globe 21, Green Seal, Business Enterprises for Sustainable Travel, Fair Trade in Tourism and Costa Rican Certification for Sustainable Tourism.

#### NEW DIRECTION IN THE TOURISM INDUSTRY

Tourism's negative environmental impacts indicate a challenge for tourism's key players to pursue growth by having the flexibility to respond positively to a changing global environment and societal structure, while being responsive to the principles and practices of sustainable development. Thus, tourism needs a new direction in order to address the flaws of its conventional (mass) form. Wahab and Pigram (1997, 279) state that: tourism must offer products that are operated in harmony with the local environment, community attitudes and cultures, so that these become the permanent beneficiaries and not the 'victims' of tourism development.

There have been many different propositions about tourism's new direction offered. A prominent conference held in Canada on global opportunities for business and the environment came to the conclusion that sustainable development holds considerable promise as a vehicle for addressing the problems of modern tourism. Likewise, the roundtable session on trends and challenges in tourism at the tenth general assembly of the wto in October 1993 in Bali, agreed on the rising importance of environmental issues and highlighted the need for environmentally-friendly tourism development and nature based tourism (Plimmer 1993).

Tourism's social concerns were also addressed in the Manila Declaration on the Social Impact of Tourism (1997), with recommendations on greater local participation in tourism development and stronger governmental priority given to social impacts in tourism planning. Although these dialogues offered different propositions, they imply strong endorsement for a sustainable form of tourism development.

## **Sustainable Tourism: the Complex Search for Meaning and Operationalisation**

### SUSTAINABLE TOURISM

Incorporating sustainable development within the tourism context – or sustainable tourism – has been affirmed as the new direction for tourism. This concept draws attention to the need for balance between commercial and environmental (and later social) interests in tourism. Among the first attempts to define sustainable tourism was the one made by Butler (1991), who defined it as the long-term viability of a tourism entity (products, services) in an area. In other words, sustainability is tied solely to the survival of tourism players. Butler's definition tallies with that of Reinhardt (1998) who links sustainability to the fundamental preoccupation of tourism business managers – productivity, investment and profit.

However, they are misleading because tourism is viewed as being isolated from other uses of an area's natural resources. In reality, tourism competes for resources with other forms of economic activities, including agriculture and fishery.

Thus, resource competition and land use conflict are inevitable issues that need to be addressed. Butler seems to have recognised this when he proposed a later definition that takes into consideration the multiplicity of land use and the trade-offs that must exist between sectors before sustainability can be achieved. His improved definition of sustainable tourism is (Butler 1993, 29):

Tourism which is developed and maintained in an area (community, environment) in such a manner and at such a scale that it remains viable over an indefinite period and does not degrade or alter the environment (physical, human) in which it exists to such a degree that it prohibits the successful development and well-being (sic) of other activities and processes.

Moore (1996) defines sustainable tourism development in line with the World Tourism Organisation's characterisation – that is, to be sustainable tourism development must meet the need of the present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunities for the future. Sustainability, according to Moore, also involves total integration with the community in which the tourism organisation is located. Total integration here is referred to as involving health and safety issues, conservation of natural resources, renewable energy supplies, and other environmentally friendly manifestations. Leposky (1997) also dwells on the issue of



total integration, and emphasises that it entails 'maintenance and preservation of lifestyle and dignity of the local inhabitants' via the protection of the social fabric of the local community, assuring local economic opportunities, and guarding against exploitation by the outside world (Leposky 1997, 10).

All the interpretations of sustainable tourism have merits. However, they are not without their weaknesses. Integration as proposed by Moore (1996) and Leposky (1997) as an essential element in sustainable tourism cannot take place without a united effort towards the same goal. Considering the highly fragmented nature of the tourism industry, the feasibility of a united effort seems remote. Similarly, protecting the local social fabric as Leposky (1997) suggests is difficult because local tourism business in developing countries is often spearheaded by capital-intensive foreign companies. These companies and their business operations inevitably bring foreign culture to the local scene. One example is the building of tourist entertainment facilities such as night clubs and pubs in a Muslim country, which contradicts the local religious belief against alcohol consumption. In addition, the inevitable exchange between locals and tourists will always bring some degree of change to local culture and lifestyle.

#### COMPLEX SEARCH FOR MEANING AND OPERATIONALISATION

The controversy surrounding the concept 'alternative tourism' makes it difficult to operationalize the meaning of sustainable tourism. This concept emerged in the 1980s as a possible route towards sustainability. It was thought of as the best medium to attain conservation of natural areas in order to maintain resource sustainability, avoid environmental damage, maintain resources quality and bring in new economies to local people. Alternative tourism was also associated with benefits to the local communities, educational value for tourists, and a foreign exchange earner for the struggling developing countries (Boo 1992; Brandon 1996). The excitement has had a profound effect on the development of tourism in these countries, with many of them opening their doors for tourism development under the pretext of 'eco-tourism', 'responsible-tourism', 'green tourism', 'acceptable tourism' and many others (Faulkner, Mascardo, and Laws 2000). What these new kinds of tourism supposedly offer is a change from the environmentally and culturally degrading mass tourism to a more 'gentle' tourism that supports the whole notion of sustainability.

Much praise was given to the new forms of tourism between the

late 1980s and early 1990s, and much criticism centred upon mass tourism. However, a report by The World Bank (Brandon 1996) reveals that alternative tourism has generally failed to live up to expectations regardless of variables such as the size and management type of protected areas, local cultures, types of tourism enterprises and levels of government involvement. In other words, alternative tourism also carries negative environmental impacts traditionally associated only with mass tourism.

As argued by McLaren (1998) the disassociation of alternative tourism from conventional mass tourism's problems is in fact inaccurate, because the new form of tourism is essentially an excuse for a continuing colonisation and control of a destination and all its resources. In other words, these new forms of tourism have been used merely to legitimise and prolong the mainstream industry.

Theobald (1998) also emphasises that equating sustainable tourism development with eco-tourism is an exceedingly restricted outlook of the potential tourist interest in sustainable tourism, because it implies an 'elitist overtone' and support for a small market segment. He further argues that for sustainable tourism to be effectively supported, its appeal and relevance must be extended beyond eco-tourism. He points out that although mass tourism is often dissociated from sustainability, there are now signs of increased interest in environmental protection of mass tourism destinations. To illustrate his point, he describes the development in Hanauma Bay, a popular marine park outside Waikiki, Hawaii that has been overwhelmed by tourists. Yet, these mass tourists have indicated willingness to pay fees and accept limits in numbers in order to reduce the problem of crowding which would have ultimately destroyed the park.

One of the major problems with alternative tourism is the unsubstantiated, often refuted claims of eco-friendliness. McLaren (1998, 98–99) writes:

An eco-tourist, like any other tourist, uses tremendous amounts of natural resources to jet halfway around the world to enjoy an outdoor experience [...] eco-tourism popularity is actually magnifying the negative impacts upon the earth, since it promotes development (destruction) of wilderness. For a tourist to have a truly minimal impact, she/he would have to walk to the destination, use no natural resources, and bring her/his own food, which she/he grew and harvested. She/He would also have to carry along her/his low impact accommodation (a tent) or stay in a place

that is locally owned and uses alternative technologies and waste treatment. [she/he would also] have to leave the destination in a good or perhaps even better condition than she/he found it and contribute funds to the local environmental protection and community development [...] eco-tourism may be worse off to the (host community) since they have few facilities to support tourist population and fewer policies and regulation to monitor its development [...] many conservation projects were opposed by local people and created conflicts in the nearby communities [...] eco-tourists are loving nature to death and disrupting the lives of local people.

Mowforth and Munt (1998), support this by arguing that it is necessary to scrutinise the actions of environmental organisations or the armies of backpackers whose actions are largely seen as benign or benevolent. This challenges the tacit assumption that the emergence of new forms of tourism is both designed for, or will result in, conquering the problems of mass tourism. In addition, these new forms of tourism have drawn developing countries into a highly unequal relationship with developed countries instead of overcoming inequality as was promised.

Clearly, the sustainable tourism concept is that it is still elusive, with few concrete indicators about its operationalisation. Thus, the concept remains vulnerable to different interpretation by different people. However, the attainment of sustainable tourism needs to be viewed as a progressive process rather than an absolute goal that can be swiftly realised. Sound environmental practices such as alternative tourism, though not yet proven, enable tourism planners to progress towards a better approach in tourism development. Of course in the context of developing countries this cannot be attained without the governmental and policy support for sustainable tourism in the first place. We need to look beyond ecotourism to see how each entity in this highly fragmented industry could contribute towards sustainable tourism. In addition, it is important to recognise that the impact of tourism is not limited to direct interactions with the natural environment alone. Tourism's numerous activities such as transport (travel and tours), accommodation (food and lodging) and entertainment (leisure and pleasure pursuits) can accumulatively cause more environmental damage.

Defining sustainable tourism need to take into account the diverse and fragmented nature of the industry, and any attempt to-

wards sustainable tourism practices needs a united and coordinated effort among all parties involved. Therefore, sustainable tourism must be the collective and conscious effort of all tourism businesses, governmental policymakers and planners as well as the key stakeholders (the society, the NGOs, the CBOS and the tourists) to prioritise environmental issues in their daily undertakings. This definition precludes the idea that tourism impact management is solely the responsibility of one key tourism player or the government alone, because without cooperation from the numerous and diverse key stakeholders in tourism, any move towards sustainable tourism would seem incomplete.

A good example of responsible civic attitude of NGOs in aggregating the interested groups and key stakeholders to protect the environment of Vama Veche village (on the Romanian Black Sea coast) is the campaign developed under the slogan 'Save Vama Veche!'

However, the above involves real efforts rather than merely 'a commitment' to environmental standards as proposed by many ecolabelings that exist today. As proposed by Sharpley (2000) one critical element of sustainable tourism is the adoption of a new social paradigm relevant to sustainable living. However, this is doubtful due to lack of specific evidence on the demand towards sustainable living especially by consumers, despite the proposition by several authors that knowledgeable and demanding customers, prepared to adopt the modes of behaviour more appropriate to the environment of the receiving destinations, are rising in numbers (see Wahab and Pigram 1997; Cater 1993).

Empirical evidence on consumer demand for responsible tourism is also limited. The findings of Eagles (1992) indicate that the increased number of tourists preferring nature tourism is not specifically related to the emergence of green consumerism. Middleton and Hawkins' (1993) research also found little evidence of a major shift in consumer attitudes backed by willingness to pay for environmental quality. Similarly, McNaghten and Urry's (1998) research reveals significant ambivalence among consumers to different environmental issues, and indicates that stated environmental concerns are rarely translated into consistently green consumer behaviour. These findings imply that the existence of a widespread propensity among tourists to adopt a new, sustainable form of lifestyle during travel is highly unlikely.

This problem is worsened by confusion about ecolabeling. With the sheer number of ecolabels that exist today, there is confusion

as to what each ecolabel really means and which to follow. On the other hand, the diverse and fragmented nature of the tourism industry present a challenge in establishing one applicable, fair and cost effective criterion as proposed by Sustainable Tourism Stewardship Council in 2001 (Maccarone-Eaglen and Font 2002).

The proliferation of certification schemes or ecolabeling has also caused confusion among consumers as to what each label means. The trend of consumers in Germany for example, is to perceive ecolabels from the point of view of environmental quality (35%), environmental protection (27%) or simply cleanliness or hygiene (13%) (Maccarone-Eaglen and Font 2002). According to World Wildlife Fund (2000), the problem is exacerbated by the tendency of Green Globe 21 (see [www.ggasiapacific.com.au](http://www.ggasiapacific.com.au)), i. e. the most widely recognized certification scheme to award almost similar logos to companies that commit themselves to undertaking its certification system and to companies that have managed to fulfill certification. The difficulty in distinguishing the meaning of each certification has led to lack of demand for certified holidays. This undermines the primary objective of certification to promote sustainable tourism.

Certification is even more complex to apply in the context of LDCs. Flores (n. d) has challenged the benefits of ecolabelling in the context of Least Developed Countries (LDCs) by emphasizing that tourism is supposed to be a multicultural experience, to be enjoyed for its authenticity and diverse local possibilities. Therefore, standardizing tourism products may be an oxymoron. Local initiatives should therefore not be subjected to an international accreditation that is often a top-down instrument that refuses to consider local contexts. In many ways, Flores' observation is reflective of what is happening in many developing countries. These countries are often tourist receiving regions that depend on local initiatives and infrastructures to fulfill travel motivations of people from tourist generating regions. Tourism makes up the bulk of their earnings and employment. But at the same time, the tourism infrastructure and initiatives are primarily the collective effort of small and medium entrepreneurs who are either unaware of international developments or simply cannot comply with internationally developed standards. In addition – since many of their customers are enlightened citizens of the western countries – poor customer awareness and the demand on environmental management make it doubtful that these businesses will be prepared to venture into getting an eco-label – a procedure that is often tedious and costly.

If eco-labeling is not a justifiable means for sustainable tourism, then we need to find a new line of thinking. Perhaps sustainability is not simply about alternative tourism, or global standards or labeling. Instead it must be about real, proven efforts (as seen by the local community) from the industry and all its fragments – hospitality, travel agency, air transport and tour operator and the other actors – to act in ways that are helpful towards improving the quality of the local environments and the life of the local people. The focus should be on improving local livelihood and not fulfilling top-down global standards that disregard the local context.

### **Conclusions**

This paper has established that tourism and the hotel sector has a direct relationship with the physical environments. The inevitable link between tourism and hotels' activities with both environments, and the strong tourism growth in the past, implies that tourism and all its sectors has far-reaching negative impacts that must be mitigated. This is important not only for the good of the physical environments, but also for the sustainability of the industry itself.

The slow response towards integrating responsible environmental considerations into tourism planning and development indicates the need for a collective and conscious effort of all tourism businesses, governmental policymakers and planners as well as the key stakeholders (the society, the Nongovernmental Organizations, the Community Based Organizations and the tourists) to prioritise environmental issues in their daily undertakings. The hotel, as a key trader in the industry needs to play a greater role. The number and range of impacts it has on the environment in particular, indicate an urgent need to address those impacts. The role would be stronger, if social issues (local community initiatives which include the issues of local employment, staff welfare and the preservation of local culture) were taken into account as well.

Nonetheless, the effort should start somewhere and the sector's role needs to be developed. This means that further discourse on this issue should concentrate on understanding the drivers of and barriers to adopting responsible behaviours, and possible ways to enhance the former while mitigating the latter. Such knowledge is crucial in the effort to increase hotel business' involvement the and adoption of responsible behaviours.

Finally, education and training should play a major role focused both on managers and staff from the tourism and hospitality industry (Scarlat 2001) as well as on industry customers.

## Notes

1. The content of this paper is largely based on the authors' recent scientific reports (Kasim and Scarlat 2005a; 2005b).
2. Several global incidents such as the September 11, 2001 terrorism disaster in New York, USA, and the SARS epidemic that affected several countries all over the world in 2003 have had a detrimental effect on the global travel and tourism industry, thereby dampening the optimism of this forecast.

## References

- Boo, E. 1992. The ecotourism boom: Planning for development and management. WNN Technical Paper 2, World Wildlife Fund.
- Brandon, K. 1996. Ecotourism and conservation: A review of key issues. Environment Department Papers 33, The World Bank.
- Butler, R. W. 1991. Tourism, environment and sustainable development. *Environmental Conservation* 18 (3): 201–209.
- . 1993. Interview by Bill Bramwell. *Journal of Sustainable Tourism* 1 (2): 137–142.
- . 1997. Modelling tourism development. In *Tourism and sustainable development*, eds. S. Wahab and J. Pigram, 109–125. London: Routledge.
- Cater, E. 1993. Sustainable tourism in the third world: Problem for sustainable tourism development. *Tourism Management* 14 (2): 83–93.
- Eagles, P. 1992. The travel motivations of Canadian ecotourists. *Journal Of Travel Research* 31 (2): 3–13.
- Faulkner, B., G. Mascardo, and E. Laws, eds. 2000. *Tourism in the 21st century: Lessons from experience*. London: Continuum.
- Flores, M. N.d. Environmental certification and the least developed countries: Let's give them a chance! [Http://www.world-tourism.org/sustainable/1YE/quebec/cd/statmnts/pdfs/flbrae.pdf](http://www.world-tourism.org/sustainable/1YE/quebec/cd/statmnts/pdfs/flbrae.pdf).
- German NGO Forum on Environment & Development. 1998. Tourism and sustainable development: Report to the 7th meeting of the Commission on Sustainable Development (CSD). [Http://www.oete.de/pdf/csd7\\_paper\\_gb.pdf](http://www.oete.de/pdf/csd7_paper_gb.pdf).
- International Hotels Environmental Initiative. 1995. *Environmental management for hotels: The industry's guide to best practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hassan, S. S. 2000. Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research* 38 (3): 239–246.
- Holden, A. 2000. *Tourism and environment*. London: Routledge.
- Kasim, A., and C. Scarlat. 2005a. Business environmental responsibility in the hotel sector. In *Second International Conference of Management and Industrial Engineering Sustainable Development Management*, ed. C. Niculescu, 200–209. Bucharest: Niculescu.

- . 2005b. Managing the environmental impact of the hospitality industry in the context of the sustainable tourism development. In *Second International Conference of Management and Industrial Engineering/Sustainable Development Management*, ed. C. Niculescu, 210–217. Bucharest: Niculescu.
- Kirk, D. 1995. Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (6): 3–8.
- Lee, H. T., and T. G. Facon. 2002. From vision to action: A synthesis of national water visions in Southeast Asia. [Http://www.fao.org/docrep/008/ae546e/ae546e01.htm](http://www.fao.org/docrep/008/ae546e/ae546e01.htm).
- Leposky, G. 1997. Globalisation and sustainable development. *Vacation Industry Review*, March–April:10.
- Maccarone-Eaglen, A., and X. Font. 2002. Ecotourism certification and accreditation: Some effects on the private sector. Paper presented at the Ecotourism Congress, Centre de Biodiversitat, Andorra, 17 July. [Http://www.iea.ad/cbd/congres/cimao2/agata%20maccarrone.pdf](http://www.iea.ad/cbd/congres/cimao2/agata%20maccarrone.pdf)
- Manila declaration on social impact of tourism. 1997. [Http://www.aitr.org/ce\\_manila\\_declaration.html](http://www.aitr.org/ce_manila_declaration.html).
- McLaren, D. 1998. *Rethinking tourism and ecotravel: The paving of paradise and what you can do to stop it*. W. Hartford, c r: Kumarian.
- McNaghten, P., and J. Urry. 1998. *Contested natures*. London: Sage.
- Middleton, V., and R. Hawkins. 1993. Practical environmental policies in travel and tourism. Part 1: The hotel sector. *Travel and Tourism Analyst*, no. 6:63–76.
- Moore, W. 1996. Address on the Miami Conference on The Caribbean and Latin America, Miami, Florida, December 8–12.
- Mowforth, M., and I. Munt. 1998. *Tourism and sustainability: New tourism in the third world*. London: Routledge.
- Oorjitham, S. 1998. Special report on drought. *Asia Week*, May 1.
- Orwin, A. 1999. The privatisation of water and wastewater utilities: An international survey. [Http://www.environmentprobe.org/EnviroProbe/pubs/ev542.html](http://www.environmentprobe.org/EnviroProbe/pubs/ev542.html).
- Pleumarom, A. 2000. Third world resurgence. [Http://www.twinside.org.sg/twr.htm](http://www.twinside.org.sg/twr.htm).
- Plimmer, N. 1993. Concluding remarks. In *wto round table on beyond the year 2000: Tourism trends and challenges*, 1–5. Madrid: World Trade Organisation.
- Reinhardt, F. L. 1998. Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. *California Management Review* 40 (4): 43–73.
- Scarlat, C. 2001. Developing marketing strategies for the hospitality industry. In *Research in business management*, eds. L. Sandovici and C. Scarlet, 57–78. Pullman, wa: Center for Business Excellence.
- Sharpley, R. 2000. Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism* 8 (1): 1–19.



- Theobald, W. F. 1998. *Global tourism*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- The Sustainable Penang Initiative. 1999. *Penang People's Report 1999*. Georgetown, Pulau Pinang: Socio-Economic and Environmental Research Institute.
- Toth, R. B. 2000. *Implementing a worldwide sustainable tourism certification system*. Alexandria VA: Toth.
- Wahab, S., and J. J. Pigram. 1997. *Tourism, development and growth: The challenge for sustainability*. London: Routledge.
- World Wildlife Fund. 2000. Tourism certification schemes still leave much to be desired. [Http://www.wwf-uk.org/news/n\\_0000000132.asp](http://www.wwf-uk.org/news/n_0000000132.asp).



# Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study

INES MILOHNIĆ AND ZDENKO CERVIĆ

*University of Rijeka, Croatia*

This work explores the co-dependency of benchmarking and quality based on numerous interviews with 60 managers of small hotels in Croatia. The aim of this research is to state different ways and possibilities of using the benchmarking method as one of the modern, efficient methods which provide opportunities for adapting to the changes and needs of the modern market. In its first part, the research covers comparison of business standards of small hotels in Croatia and small and medium hotels in the European Union. The second part refers to positioning the role of quality in business of small hotels within the context of 'strategy of quality' implementation, certificate of quality possession and measurement of the influence of quality on competitive advantages increase in small hotels in Croatia. The research has shown that management of small hotels rarely applies the comparison of business success regarding domestic and foreign competitors, and therefore fails to understand that this is the way to improve one's business. The reasons for this could be found in the fact that our country has still not accepted the standard methodology of recording and analysing business results and management of results in the hotel industry (USALI), although it has been accepted in most developed countries of the world. Although quality has been stated as the basic strategic aim of small hotels' management, the research showed that the present 'declarative' level should be lifted to the highest possible level in reality. At the end, the thesis of strong influence of quality on competitive advantages increase in small hotels in Croatia has been proved by using simple and multivariate regression analysis. The facts and propositions of implementation measures of benchmarking and quality of hotel management with the aim of achieving a competitive advantages increase have also been stated.

*Key words:* quality, benchmarking, small hotels, competitive advantages

## **Introduction**

In their efforts to increase the business success, managers of small hotels quite often have a problem with measuring competitiveness,

competitive advantages and, in general, business success. They meet two obstacles: firstly, managers of hotels do not know the answer to the question: *What creates competitive advantages?* and, therefore, they have difficulties, or even choose the wrong strategies for possibly creating and maintaining competitive advantages. Secondly, managers of small hotels do not have proper and reliable tools for measuring competitive advantages (competitiveness) and success in the tourist market.

It is a well-known fact that the implementation of quality understands the continuity of following market trends and the need for constant comparison with the best competitors in the tourist market.

Numerous authors agree with the fact that benchmarking is an effective tool for identifying the performances of micro-subjects compared to their competitors, and in that way, represents the implementation of changed processes which lead the company towards better results.

The following text shows the results of research results on the comparison of small business subjects with the domestic and foreign competitors, quality strategy implementation and the role of quality in increasing the competitive advantages of small hotels.

### **Methods of Research**

This paper will show part of the research results on small hotels management. It is a descriptive research, carried out on a once occurring, deliberately chosen sample.

Target groups in this research are managers/owners of small hospitality companies. The results were obtained through the interview method, on a sample of 60 managers/owners of small hospitality companies, on a model of the Republic of Croatia. Data were collected by a specially structured questionnaire, and the research was carried out for 18 days, in period from June 24th till July 11th 2005.

The basic group was defined using the database of the Ministry of the Sea, tourism, Transport and development (see [www.mmtpr.hr](http://www.mmtpr.hr)). The database contains all categorized accommodation premises (companies and trades) in the Republic of Croatia. Hotel accommodation most commonly falls into the following three categories (Cerović, Galičić and Ivanović 2005, 30):

1. small hotels (5–50 rooms),
2. medium sized hotels (51–200 rooms),
3. large hotels (more than 200 rooms).

Accommodation premises from the sample fall into the category

of *small hotels*, and have less than 50 accommodation units. The criterion which was set while forming the sample is based on the remarks on Trade Law (Zakon o obrtu) and Accounting Law (Zakon o računovodstvu, art. 16), which define the criteria for *small companies* which, in Croatia, are companies that do not exceed two of three following criteria:

- income in 12 months before balance: 16 mil. kn (2.2 mil. €);
- sum of balance after the loss deduction shown in active: 8. mil. kn (1.1 mil. €);
- average number of employees in a year: 50.

Elements were taken out from the database within each of the regions separately, to obtain the best possible global proportionate picture on a national level of the Republic of Croatia. The number of elements in the sample obtained in the described manner was  $n = 60$ .

Small business subjects are, according to the legal form of their business a majority (40 or 66.7%) registered as a private legal person i. e. (d. o. o.), while a third of the sample is registered as a trade (20 or 33.3%).

The largest number of small entrepreneurs employ up to 20 people (86.7%). The greatest group, also in the structure, is from 10–19 employees (38.3%), followed by entrepreneurs who employ 6–9 employees (31.7%), and 1–5 employees (16.7%). The largest number of employees in the sample was 43.

When comparing the type and category of accommodation premises, it is possible to conclude that the largest number comprises small hotels categorized with 3\* (65%). In second place are those with 4\* (23.2%). Therefore, hotels with 3\* and 4\* make up 88.2% of the sample, although units from the *Other accommodation facilities* category were taken into account.

The research methods are based on two basic principles which involve the use of descriptive and inferential analysis. Methods of simple and multiple regression analysis were used to show the role of *quality* in the increase of competitive advantages of small hotels in the Republic of Croatia.

The SPSS package version 11.0 was used to analyze the data. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, which represents a measure of the internal consistency.

## Research Results

Research also explored managers' strategies:

1. strategy of benchmarking and

2. strategy of quality.

Strategy of benchmarking aimed to stress the following:

- use of benchmarking in small hotels' business;
- comparison of benchmarking standards of small hotels in the Republic of Croatia with the standards of foreign small and medium hotel business.

STRATEGY OF BENCHMARKING OF SMALL HOTELS

1. Only 26.7% of small entrepreneurs compare themselves with domestic and foreign competitors, and surprisingly 48.3% of small entrepreneurs do not compare their business to anybody, neither in Croatia nor in foreign countries.
2. Results of business standards comparison between small hotels in Croatia and small and medium hotels in the European Union show that the comparison is quite flat rate. It involves comparison analysing price, interior, or trends which appear in the market.

There are multiple reasons for the so-called flat rate comparison with the competitors, and they refer to:

1. inexistence of unique comparison markers;
2. inaccessibility of markers;
  - markers are considered to be a business secret,
  - there is no awareness of advantages and the use of comparison.

Comparison which takes into account only final results – 'benchmarking based on results', uses explicit, measurable and quantitative data (Štoković 2004).

Financial results were shown only partially according to the system of business grading which is common in the tourism industry 'Uniform System of Accounts for Hotels', since this system is not accepted widely as a dominant system in Croatia when presenting business results.

A comparative example (table 1) of benchmarking markers in small hotels success compared to a Boutique hotel, categorized with 4\* (Cerović, Galičić, and Ivanović 2005, 30) and used as an example model of a foreign hotel, shows that:

- small hotels with 3\* and 4\* in Croatia have, on average, a somewhat smaller number of accommodation units (number of rooms) compared to the Boutique hotel example model;

TABLE 1 Standards of business in small accommodation premises – example model

	Small hotels (sample)	Boutique Hotel**** (example model)
Average size of hotel (number of rooms)	25	28
Average business per year (in months)	11	12
Average price of the room (in €)	90	80
Average rate of room occupancy per year (in %)	60	60

- individual prices of accommodation are higher than those of the competitors;
- average full capacity days in a year are equal and are 60%;
- average business time per year is one month shorter in Croatia than the competitors’.

Comparing the business standards of small hotels in Croatia with the standards of medium sized hotels in the Emilia Romagna region (Cetinski 2005, 98), it has been concluded that:

- average business time per year for 3\* and 4\* hotels in Croatia is equal, or even slightly longer in 3\* hotels in Croatia than in Emilia Romagna;
- average prices are higher in Croatia, especially in 4\* hotels;
- average full capacity is equal in 4\* hotels, while the 3\* hotels are occupied more than those in Emilia Romagna.

To obtain the full and more qualitative analysis and benchmarking, different factors (structure of incomes and expenditures, investments, guests’ structure etc.) should be taken into account over a longer period of time (Štoković 2004). Accordingly, managers of small hotels should recognize benchmarking as a tool for improving and making own business more successful, and for showing the indicators of business to the public.

QUALITY STRATEGY OF SMALL HOTELS

The paper also researched (within the exploration of quality strategy):

- average grade of the quality of small hotels compared to all accommodation capacity in Croatia, and
- implementation of quality in small hotels business (quality certificates, quality as a strategic aim).

The concept of quality gains in importance only if the products or services meet the needs and expectations of the guest. That is the

TABLE 2 Benchmarking standards of small and medium sized accommodation facilities

	Small business subjects (sample)	Emilia Romagna
<i>Hotels with 4*</i>		
Average hotel size (number of rooms)	22	180
Average business per year (in months)	12	12
Room usage span rate (in €)	50–230	50–205
Average price of the room (in €)	122	60–80
Average rate of room occupancy per year (in%)	55%	55–60%
<i>Hotels with 3*</i>		
Average hotel size (number of rooms)	25	150
Average business per year (in months)	10	8–9
Room usage span rate (in €)	50–120	50–130
Average price of the room (in €)	73	50–60
Average rate of room occupancy per year (in%)	60%	45–50%

NOTES All data have been analysed on a single year basis and refer to 2004; room usage span rate shows the span between the lowest and the highest accommodation price; average prices refer to accommodation units (rooms, apartments), excluding food, including overnight stay and breakfast; with the aim of providing a quality comparison, larger accommodation units (hotels), with 3\* and 4\*, in the competitive region (Emilia Romagna).

TABLE 3 Average hotel and other accommodation facilities quality grade in Republic of Croatia and small business subjects

	*	**	***	****	*****	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Republic of Croatia</i>									
Hotels	37	188	224	33	12	—	—	487	2.62
Other units	53	115	45	5	—	21	3	242	2.11
<i>Small business subjects – sample</i>									
Hotels	0	1	39	14	—	—	—	54	3.23
Other units	—	—	1	1	—	2	2	6	3.50

NOTES Column headings are as follows: (1) standard; (2) comfort; (3) total; (4) average grade;

reason why all strategies are based on quality standards supported by excellent knowledge about the consumer.

Hotels' quality grading and ranking are measured on a scale from 1\* to 5\*. The criteria for obtaining the average grade of accommodation facilities are the number of hotels and their category (Avelini Holjevac 2002, 123).

The average grade of quality, according to the stated comparison, for all Croatian categorized hotels is 2.62, and is relatively low, when



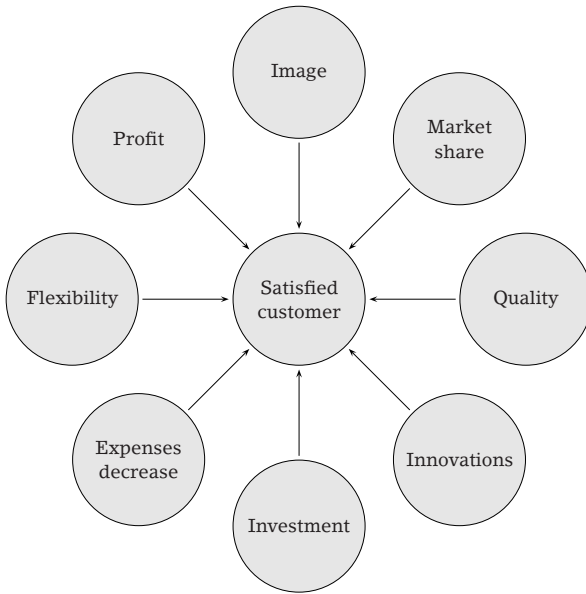


FIGURE 1 Circle of small hotels strategic aims

taking into consideration the needs of a modern and demanding guest. The example of small hotels in Croatia shows that the average grade of quality is higher than the Croatian average (it is 3.23). This is the result of investment in present buildings and quality improvement of hotel offer by building new accommodation units.

Most managers of small hotels stress quality as a strategic aim in business. None of the small hotels' management chose only one of the offered aims of their business, instead they selected combinations of two or more aims. This is how a *circle of small hotels' strategic aims* was created, with quality in the highest possible place.

Special quality, under the type *Hotel*, can be measured on the hotel's management or entrepreneur of the hotel company (in hospitality). Special quality is measured in a hotel which offers more content, devices, equipment or services, of not only for those who have been regulated for a certain category, but also for those that stand out with their level of service and service quality. The special designation mark 'Q' is used, and it is awarded by the Ministry of the Sea, Tourism, Transport and Development (Pravilnik o razvrstavanju).

Although the research has shown that quality has been stated as the basic strategic aim of small business subjects, none of the small entrepreneurs has the special 'Q' label.

Certificates have been awarded to 6.7% or 4 business subjects, which have concluded the implementation of the HACCP standard, and also to those subjects who have finished special courses (Certificate of Royal Institute of Great Britain – in 'chefs' category) for special services etc. (Gold Award, awarded by some tourist agencies). The number of small hotels without a certificate for their business is greater (93.3% or 56).

In general, small business subjects take care of their quality by themselves (96.7% or 58), while only 3.3% of managers/owners use exterior consultant services in quality. Although management of small hotels points out that quality is their basic strategic aim, the research has shown that quality strategy has been practiced only at a declarative level. All of the above show that the management of small hotels have the permanent task of implementation and comparison of quality in business.

#### INFLUENCE OF QUALITY ON INCREASING SMALL HOTELS' COMPETITIVE ADVANTAGES

Inferential statistical analysis of the data has two basic aims:

1. to verify the possibility of obtaining a reliable Index of competitive advantages of small hotels, and
2. to verify the role of quality as a predictor of small hotels' competitive advantages.

The scale which has been formed from questions about competitive advantages, has a reliability of  $\alpha = 0.72$ . Therefore, the Index of competitive advantages can be considered a reliable measurement of competitive advantages.

With the purpose of obtaining more important guidelines and competitive advantages correlates, a standard multiple regression analysis has been carried out and the Index of competitive advantages has been set as a *criterion variable*. The results' prognosis in the criterion variable has been formed on the basis of a larger number of predictors.

The predictors used explained 50.70% of the results' variance in the criterion variable. Among the statistically relevant predictors ( $p < 0.10$ ) *Quality Certificate possession* is specially explained.

The connection between Quality Certificate possession and competitive advantages is  $r = 0.507$ . This means that, based on the Quality Certificate possession for private hotels business, 25.10% of variance differences can be explained by the competitive advantages of small hotels.

TABLE 4 Multivariate regression analysis carried out on characteristics and correlates of competitive advantages

Predictors	(1)		(2)	<i>t</i>	<i>p</i>	Correlations		
	<i>B</i>	$\sigma$	$\beta$			<i>r</i>	(a)	(b)
Constant <i>a</i>	-4.034	2.904		-1.389	0.171			
Unit categorization (*)	1.321	0.747	0.230	1.768	0.083	0.266	0.245	0.177
Months in a year	0.306	0.155	0.216	1.971	0.054	0.240	0.271	0.198
Used PR	1.844	0.624	0.313	2.955	0.005	0.406	0.389	0.297
Have a certificate of quality	3.435	1.053	0.409	3.263	0.002	0.507	0.422	0.327
Compare themselves with domestic competition	-0.120	0.664	-0.022	-0.181	0.857	0.236	-0.026	-0.018
Compare themselves with foreign competition	0.412	0.734	0.071	0.561	0.577	0.275	0.080	0.056
Average price of two-bed bedroom	-0.012	0.009	-0.190	-1.343	0.186	0.125	-0.188	-0.135
Average occupation per room	0.016	0.017	0.108	0.968	0.338	0.260	0.137	0.097
Staff limitations	-0.035	0.105	-0.036	-0.334	0.740	-0.220	-0.048	-0.033
Need for better co-operation	0.870	0.306	0.333	2.848	0.006	0.097	0.377	0.286

NOTES Column headings are as follows: (1) non-standard regression coefficients; (2) standard regression coefficients; (a) partial; (b) semi-partial.  $R = 0.712$ ,  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.507$ .

It is possible to conclude that the relation between Quality Certificate possession and competitive advantages is quite complicated and related to measures which were used in the predictors' status. That is why a multiple regression analysis has been chosen, to set the independent effort of Quality Certificate possession in small hotels on the Index of competitive advantages increase.

When all the mentioned relating variables are controlled, semi partial correlation is decreased to  $r = 0.327$ . It can be concluded that the independent effort of Quality Certificate possession in small hotels lies in the explanation of variance results of the Index of competitiveness of 10.69%.

Parameters from multiple regression analysis show that, after control of all relating measures, the greatest effect on competitive advantages us made by Quality Certificate possession, which increases the Index of competitive advantages by 3.435 points, i.e. 63.85% of average competitive advantages. Percentage of average competitive

advantages increase is calculated as  $(B/Mkp) \times 100$  (Rosnow, Rosental, and Rubin 2000, 446–453).

## Conclusion

In today's increasingly open and integrated world economy, competitiveness has the central place in economy thinking, both in developed countries and in transition countries. It is well known that small hospitality companies are the basis of development, the core of new employment and export strength of the country. Small hotels are especially emphasized with their adaptation and flexibility in the market by opening space to the search for new solutions which would furthermore increase competitiveness of this sector.

The Croatian hotel industry still has not accepted the USALI standard methodology of monitoring, analysis of business and business results leadership which has been accepted worldwide. Only use of the standard benchmarking indicators can ensure the right choice of managerial strategies in small hotels' business.

Benchmarking does not offer real support to strategic management, if there is no comparison which takes into account lack of new business perceptions, which thereafter could be extremely harmful when making one's own strategic decisions.

Co-dependency of business strategies and quality lies in the fact that benchmarking is a kind of investment with the purpose of increasing activity quality. Small hotels' competitive advantages improvement could be ensured by continuous following and adaptation to the modern guest market needs. By raising the quality of the offer, small hotels will directly contribute to the better quality of the tourist destination itself.

The declarative level of quality, which is now present, should be transferred to the highest possible level in reality, ensuring the following:

- to stimulate the labelling quality to ensure that guests receive greater value;
- to increase the present quality of services offer in small hotels;
- to ensure competition with the best Mediterranean destinations with the aim of creating high quality standards;
- to integrate accommodation into the quality system.

The research which has been carried out opened many questions and is only a small step towards what is offered, and, in that way, represents the basis for future research.

To conclude, it is possible to stress the need for more intense research of benchmarking indicators in small hotels, as well as the guests' satisfaction, as the only true quality measurement.

### References

- Avelini Holjevac, I. 2002. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Cerović, Z., V. Galičić, and S. Ivanović. 2005. *Menadžment hotelskog domaćinstva*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Cetinski, V. 2005. *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hotela. *Narodne novine*, 48/2002, 108/2002, 132/2003, 73/2004.
- Rosnow, R. L., R. Rosenthal, and D. B. Rubin. 2000. Contrasts and correlations in effect-size estimation *Psychological Science* 11 (6): 446–453.
- Štoković, I. 2004. Benchmarking u turizmu. *Ekonomski pregled* 1 (2): 66–84.
- Zakon o obrtu. *Narodne novine*, 43/2003.
- Zakon o računovodstvu. *Narodne novine*, 90/2002.



# Dejavniki povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji

ŽIGA ČEPAR IN ŠTEFAN BOJNEC

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Članek obravnava dejavnike povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji. V osrednjem delu predstavljamo empirične aplikacije modelov povpraševanja in na podlagi ocen parametrov posameznih modelov razvijemo najustreznejši empirični model povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji. V model smo vključili socialnoekonomske, demografske in institucionalne dejavnike. Ugotovili smo pomembno vlogo managementa štipendiranja, neposrednih materialnih razmer za študij ter demografskih procesov. Rezultati potrjujejo, da se javni in zasebni cilji na področju visokošolskega izobraževanja prepletajo, kar pomeni poseben izziv za management izobraževanja.

*Ključne besede:* management izobraževanja, dejavniki povpraševanja, visoko šolstvo, trg delovne sile, Slovenija

## Uvod

V prispevku se osredotočamo na proučevanje dejavnikov povpraševanja po visokošolskem izobraževanju. Mnoge raziskave proučujejo ponudbo visokega šolstva, na primer učinkovitost ter kakovost visokega šolstva, enake možnosti za vključevanje v visokošolsko izobraževanje in podobno (Froestad in dr. 2003). Nasprotno je bila osnovna motivacija za našo raziskavo proučevanje povpraševanja po visokošolskem izobraževanju. Želeli smo proučiti širše demografske in socialnoekonomske dejavnike visokošolskega izobraževanja in njihove najpomembnejše implikacije zaradi naslednjih treh razlogov. Prvič, Slovenija doživlja precejšnje socialnoekonomske in demografske spremembe (Čepar in Bojnec 2006). Efektivno povpraševanje po osnovnošolskem izobraževanju pada že več kot deset let, povpraševanje po srednješolskem izobraževanju pada zadnjih pet let, medtem ko efektivno povpraševanje po visokošolskem izobraževanju (merjeno z absolutnim številom vpisanih študentov) še vedno narašča. Vendar se je letna stopnja rasti povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v zadnjih desetih letih močno upočasnila in v zadnjih petih letih padla skoraj na ničlo. Take spremembe v povpraševanju po visokošolskem izobraževanju imajo pomembne posledice

za trg izobraževanja, za trg dela in gospodarski razvoj sploh. Drugič, v zadnjih dveh desetletjih je Slovenija doživela tri pomembne spremembe: prehod iz starega centralnoplanskega in samoupravnega sistema v tržno gospodarstvo, prehod iz skupne jugoslovanske države v samostojno slovensko državo leta 1991 ter vstop v Evropsko unijo maja 2004. Poleg demografske tranzicije so omenjene občutne politične spremembe pomembno vplivale na povpraševanje po visokošolskem izobraževanju ter na politiko izobraževanja v Sloveniji. Tretjič, Slovenija je kot majhno odprto gospodarstvo s približno dvema milijonoma prebivalcev in široko vključenostjo v mednarodno trgovino ves čas v konkurenčni tekmi, ki zahteva nenehne izboljšave, naložbe in inovacije. Tovrstne potrebe pa posledično vplivajo na povečano povpraševanje po najvišje izobraženi delovni sili.

V nadaljevanju najprej predstavljamo nekatere dosedanje raziskave na področju modelov povpraševanja po visokošolskem izobraževanju, v osrednjem delu z ekonometričnim modelom preverimo hipoteze, povezane z dejavniki povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji, ter na koncu povzamemo bistvene ugotovitve in implikacije za management izobraževanja.

### **Pregled literature na področju modelov izobraževanja**

Nekaj teorij in modelov poskuša pojasniti povpraševanje po izobraževanju na splošno ne glede na to, ali gre za osnovnošolsko, srednješolsko ali visokošolsko izobraževanje. Pred sredino 60. let prejšnjega stoletja je bilo izobraževanje v prvi vrsti razumljeno kot potrošna dobrina gospodinjestev, nagnjenost k potrošnji te dobrine pa je bila povezana z okusi posameznikov v potrošnji (Lazear 1977). Najpogosteje uporabljena teorija, ki je sledila v poznih 60. letih prejšnjega stoletja, je teorija človeškega kapitala, ki jo lahko razložimo tudi z analizo neto sedanje vrednosti. Posameznike naj bi zanimale samo ekonomske koristi izobraževanja. Če je neto sedanja vrednost večja od 0, naj posameznik ostane v šoli, če je neto sedanja vrednost manjša od 0, naj zapusti šolo. Časovno obdobje izobraževanja in stopnja njegovega donosa pomenita posameznikove preference glede sedanjih in prihodnjih denarnih tokov (Forster in Ryan 1986).

Pomembnejši teoriji, povezani s trgom dela in izobraževanjem, ki sta prevladovali v 70. letih prejšnjega stoletja in ki pojasnjujeta motivacijo posameznikov za izobraževanje, sta teorija filtra (Arrow 1973) in teorija signala (Spence 1973). V 80. letih 20. stoletja so se pojavile nove interpretacije, na primer teorije brezposelnosti in medgeneracijski modeli transferjev znotraj družine (Kotlikoff in Summers 1988). Te nove teorije kažejo, da povpraševanje po izobraževanju do-



datno oblikujeta javni sistem izobraževanja ter politika zaposlovanja. Ko odpovesta trg in družina, ko je produktivnost dela nezadostna in ko sta zaposlenost in povpraševanje po izobraževanju podoptimalna, lahko povpraševanje po izobraževanju stimulirajo državne intervencije prek neposrednega povečanja ponudbe izobraževanja, prek subvencioniranja gospodinjstev in prek javnega zaposlovanja dolgoročno brezposelnih (Tchibozo 1999). Po navadi so omenjene determinante povpraševanja po izobraževanju tudi kompozicija državne porabe (Dabla-Noris in Matovu 2002) ter dohodkovna in cenovna elastičnost povpraševanja po izobraževanju (Gregory in Shen 2006).

Po teoriji človeškega kapitala so sledili še nekateri drugi poskusi odgovoriti na vprašanje, kaj vse vpliva na povpraševanje po visokošolskem izobraževanju. Nekateri teorije proučujejo vpliv ekonomskih spremenljivk, kot so šolnina, začetni osebni dohodek diplomanta in stopnja brezposelnosti. Cambell in Siegal (1967) sta uporabila časovne vrste podatkov, da bi ocenila povpraševanje po štiritletnem visokošolskem izobraževanju v Združenih državah Amerike. Število vpisanih v štiritletne visokošolske programe sta pojasnjevala z realnim razpoložljivim dohodkom gospodinjstva, povprečnim stroškom za šolnino in številom kandidatov za vpis, torej celotnim številom oseb, starih od 18 do 24 let, v določenem letu. Raziskava je pokazala, da je povpraševanje po visokošolskem izobraževanju pozitivno povezano z dohodkom gospodinjstev in celotnim številom oseb, starih od 18 do 24 let, ter negativno povezano s stroški šolnine. Da bi ugotovila, kaj vpliva na relativno stopnjo udeležbe potencialnih kandidatov za visokošolsko izobraževanje v tem izobraževanju, in ne, kaj vpliva na absolutno število vpisanih, sta ocenila relativno stopnjo udeležbe v visokošolskem izobraževanju v odvisnosti od dohodka in povprečnega stroška za šolnino.

Sloan in dr. (1990) število študentov povezujejo s številom srednješolcev, ki se odločajo za visokošolsko izobraževanje, mednarodnih (tujih) študentov in odraslih oziroma starejših študentov. Na splošno se pričakuje rast števila mednarodnih (tujih) študentov ter odraslih študentov, kar bo pozitivno vplivalo na povpraševanje po visokošolskem izobraževanju. Na drugi strani pa se pričakuje zmanjševanje srednješolske populacije, stare od 15 do 19 let, kar bo negativno vplivalo na povpraševanje po študiju zaradi tako imenovanega negativnega demografskega učinka. Britanska raziskava povpraševanja po visokošolskem izobraževanju (Connor in dr. 1996) kaže na vpliv razvoja vse bolj konkurenčnega okolja in vedno večjih zahtev gospodarstva na ekonomske koristi udeležbe posameznikov v visoko-

šolskem izobraževanju in na koristi za družbo zaradi vedno večjega povpraševanja delodajalcev po bolj izobraženi delovni sili ter zaradi vse daljše delovne dobe in večjega deleža starejših v celotni delovni sili, za katere pa je še toliko pomembnejše, da svoja znanja osvežujejo in dopolnjujejo. Tudi OECD (1997) ugotavlja, da so pomembne determinante povpraševanja po visokoškolskem izobraževanju naraščajoč delež ljudi, ki izpolnjujejo vstopne pogoje za visokošolsko izobraževanje, naraščajoča javna zavest, da je večja splošna raven izobraženosti pomembna naložba za družbo in gospodarstvo, ter vladne politike za pospeševanje ponudbe visokošolskega izobraževanja. Nov vir povpraševanja so predvsem starejši od trideset let, ki so že zaposleni in ki so pogosto že končali katerega od visokošolskih programov, ter ženske. Maurin in Xenogianina (2005) ugotavljata, da je v Franciji odprava obveznega naborništva negativno vplivala na povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju. De Meulememeester in Rochat (1996) pa ocenjujeta stopnjo udeležbe v visokoškolskem izobraževanju v povezanosti s stopnjo brezposelnosti, delež intelektualnih delavcev v celotnem prebivalstvu s povprečnim realnim proračunskim prihodkom na prebivalca ter ponudbene spremenljivke, kot so število visokošolskih institucij v posameznih območjih ali oddaljenost do najbližje take institucije. Neugart in Tuinstra (2001) povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju povezuje s produkcijskimi šoki, pričakovanji o razlikah v prihodnjih osebnih dohodkih za visoko- in srednješolsko izobražene ter s stroški pridobivanja informacij glede donosov izobraževanja. Uporabljata model racionalnega in naivnega pričakovanja glede izbire šolanja ter stabilna pričakovanja glede razlike v osebnih dohodkih za visoko- in srednješolsko izobražene proti prilagodljivim (adaptivnim) pričakovanjem glede razlike v osebnih dohodkih.

### **Raziskovalna vprašanja, podatki in metodologija**

#### RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Kot indikator za merjenje naše neodvisne spremenljivke, to je efektivnega povpraševanja po visokoškolskem izobraževanju, smo izbrali število vpisanih v visokošolske institucije (švvi). Odgovoriti želimo na vprašanje, kateri so dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju v Sloveniji, ter kakšna je vloga odgovornosti javnega sektorja. Dejavniki povpraševanja po visokoškolskem izobraževanju v absolutnem smislu so združeni v dve večji skupini. Prvo skupino tvorijo dejavniki, ki vplivajo na velikost »osnove« oziroma na velikost populacije v generaciji in najpogosteje povprašujejo po visokoškolskem izobraževanju. To je torej število potencialnih

študentov, med katere poleg mladih v zadnjem času v vedno večji meri spadajo tudi starejši. Drugo skupino tvorijo dejavniki, ki vplivajo na delež potencialnih študentov, ki se dejansko odločijo za študij in tako pomenijo dejavnike »stopnje udeležbe« v visokoškolskem izobraževanju. Večja kot je osnova povpraševanja (število potencialnih študentov) in večja kot je stopnja njihove udeležbe (večji delež potencialnih študentov, ki se odloči za študij), večje bo učinkovito povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju v absolutnem smislu. Povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju v absolutnem smislu je torej odvisno od števila otrok in starejših, ki so potencialni kandidati za visokošolsko izobraževanje, kakor tudi od deleža oseb, ki se dejansko odločijo za študij.

#### PODATKI

Velikost osnove, ki zajema potencialne študente, je v glavnem določena z demografskimi dejavniki. Tradicionalno so bruci, ki so vstopali na univerzo, izhajali iz generacije mladih, starih od 18 do 19 let. Večja kot bi bila vsako leto ta generacija mladih, večje bi bilo vsako leto povpraševanje po visokoškolskem izobraževanju, če predpostavljamo, da ostaja relativna stopnja udeležbe mladih v visokoškolskem izobraževanju konstantna. V Sloveniji je velikost potencialne generacije brucev odvisna od števila rojstev pred 19 leti. Število živorojenih pred 19 leti (ŠŽ<sub>-19</sub>) smo zato uporabili v naši raziskavi kot merilo za prvo pojasnjevalno spremenljivko povpraševanja po visokoškolskem izobraževanju.

Po drugi strani pa nekateri nedemografski dejavniki vplivajo, da se potencialna skupina študentov širi iz vrst mladih tudi na nekatere skupine starejših prebivalcev. Razlogi za to so predvsem vedno hitrejša tehnološka spremenba in gospodarska rast ter hitre spremembe v gospodarstvu, ki narekujejo potrebo po nenehnem izpopolnjevanju, izobraževanju in nadgrajevanju ter osveževanju znanja vsakega posameznika, ki je sicer lahko že nastopil na trgu dela. Večja potreba po izobraževanju odraslih izhaja tudi iz vedno daljše delovne dobe, kar pa je posledica staranja prebivalstva. Zaradi vsega tega se osnova povpraševanja po visokoškolskem izobraževanju oziroma skupina potencialnih študentov širi z mladih tudi na odrasle in starejše, ki nastopajo v različnih visokoškolskih programih. Kot oceno te druge skupine starejših prebivalcev, ki v novejšem času tudi vedno bolj polnijo skupino potencialnih študentov, smo uporabili letne podatke o absolutnem številu odraslih v Sloveniji, starih od 30 do 60 let (šo).

V skupino dejavnikov stopnje udeležbe sodijo tisti dejavniki, ki

vplivajo na relativno stopnjo udeležbe, s katero se potencialni študenti iz »osnove« odločajo za visokošolsko izobraževanje. Te dejavnike lahko merimo s spremenljivkami, ki so povezane z ekonomskimi, socialnimi, kulturnimi in drugimi značilnostmi družine študenta. Nekatere od takih družinskih spremenljivk, ki vplivajo na stopnjo udeležbe v visokošolskem izobraževanju, so na primer realni dohodek gospodinjstva, izobrazba staršev, število otrok v družini, lokacija, kjer družina prebiva, in podobno. Iz te skupine družinskih spremenljivk smo v začetni analizi upoštevali tri: realni dohodek gospodinjstva, izobrazbo staršev in število otrok v družini. Za našo analizo niso tako pomembne absolutne vrednosti posameznih spremenljivk, ampak predvsem smer in hitrost njihovega gibanja. Indikatorji, ki smo jih izbrali kot približke omenjenih treh spremenljivk, so izbrani tako, da čim boljše opisujejo smer in intenzivnost gibanja njihovih vrednosti, ne pa toliko same absolutne velikosti pojava. Kot približek, s katerim smo želeli izmeriti gibanje realnega dohodka gospodinjstva, smo zbrali letne podatke o indeksu realnih mesečnih povprečnih dohodkov s stalno osnovo (IRP). Kot približek, s katerim smo želeli izmeriti spreminjanje izobrazbe staršev, smo zbrali letne podatke o deležu diplomantov v celotni slovenski populaciji v izbranem letu, odložene za 20 let ( $DD_{-20}$ ). Predpostavili smo, da imajo starši, ki so diplomirali, šele 20 let po diplomu otroke, ki so stari toliko, da se lahko vpišejo na fakulteto ali drugo visoko šolo. Kot približek, s katerim smo želeli izmeriti spreminjanje velikosti družine oziroma števila otrok v družini, smo zbrali letne podatke o stopnji totalne rodnosti ( $\dot{\sigma}T$ ). Večina dosedanjih raziskav kaže na negativno korelacijo med številom otrok in povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju. Večje število otrok pomeni manjši povprečni dohodek na vsakega člana družine in s tem slabše materialne razmere za študij teh otrok (Hartog in Diaz-Serrano 2004). Po drugi strani pa nekatere raziskave kažejo na to, da večje število otrok v nekaterih okoliščinah ni nujno povezano z manjšim povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju. V nekaterih študijah omenjene negativne korelacije niso bile pomembno različne od nič (Gonzales Rozada in Menendez 2002). Starostna razlika med otroki je prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na predznak korelacije med številom otrok v družini in povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju.

V skupino dejavnikov, ki vplivajo na relativno stopnjo udeležbe potencialnih študentov v visokošolskem izobraževanju, sodijo tudi dejavniki, ki jih lahko merimo s spremenljivkami, povezanimi z donosnostjo in stroški študija. Gre za spremenljivke, ki merijo oportunitetne in neposredne stroške študija, kakor tudi tiste, ki merijo ve-

likost dodatnega zaslužka zaradi dodatnih let študija. Da bi izmerili gibanje oportunitetnih stroškov visokošolskega študija, smo zbrali letne podatke o stopnji brezposelnosti mladih, starih manj kot 26 let (SBM). V skladu z mnogimi že omenjenimi raziskavami stopnja brezposelnosti mladih zelo dobro opisuje oportunitetne stroške študija (Barceinas in dr. 2001). Če je stopnja brezposelnosti mladih visoka, potem so skupni izgubljeni prihodki tistih, ki ne delajo, ampak študirajo, nizki. Verjetnost, da bi dobili službo z dobrim osebnim dohodkom ali službo sploh, če se ne bi odločili za študij, ampak za delo, bi bila zelo majhna. Z namenom, da bi izmerili pričakovane koristi, ki jih ima posameznik od dodatnih let študija, smo zbrali letne podatke o razlikah v zasluških teh, ki imajo visokošolsko diplomu, v primerjavi s tistimi, ki je nimajo (RVZ). Nazadnje smo vključili podatke o razliki v brezposelnosti med tema dvema skupinama prebivalcev (UD).

Tretja skupina dejavnikov, ki vplivajo na relativno stopnjo udeležbe v visokošolskem izobraževanju, so dejavniki vladne socialne politike do študentov. Pri tem imamo v mislih dostopnost štipendij za študente, razpoložljivost študentskih postelj, subvencioniranje študentske prehrane, prevoza in podobno. Da bi ocenili velikost in gibanje dejavnikov vladne socialne politike do študentov v opazovanem obdobju, smo zbrali letne podatke o številu študentom podeljenih štipendij (ŠŠ) in letne podatke o razpoložljivih študentskih posteljah (ŠP).

Končno naj omenimo še nekatere druge dejavnike, ki vplivajo na relativno stopnjo udeležbe potencialnih študentov, na primer kakovost študija, dostopnost študija z vidika števila in raznolikosti študijskih programov, ki jih visokošolske institucije ponujajo, ter nekatere druge spremenljivke na strani ponudbe. Da bi izmerili vpliv razpoložljivosti ponudbe visokošolskega izobraževanja, smo zbrali letne podatke o številu visokošolskih institucij (ŠVI).

Kot zanimivost smo v analizo vključili dodatno pojasnjevalno spremenljivko, in sicer ukinitve obveznega služenja vojaškega roka v Sloveniji. Uradno je bilo obvezno služenje vojaškega roka v Sloveniji ukinjeno 16. oktobra 2003. Zanimalo nas je, kako je ta ukinitve vplivala na povpraševanje po visokošolskem izobraževanju. Znano je namreč, da so se v času, ko je bilo služenje vojaškega roka še obvezno, mnogi mladi odločali za nadaljnji študij tudi zato, ker so se želeli izogniti ali pa vsaj odložiti obvezno služenje vojaškega roka. Da bi ugotovili, ali je bila ukinitve obveznega služenja vojaškega roka povezana s povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju, smo v analizo vključili opisno slamnato spremenljivko (UON), ki smo ji pri-

redili vrednost 0 za čas pred ukinitvijo obveznega vojaškega roka in vrednost 1 za čas po ukinitvi.

Časovne vrste letnih podatkov za zgoraj opisane spremenljivke smo zbrali za obdobje 25 let, in sicer od leta 1980 do leta 2004. Podatki so bili pridobljeni od Statističnega urada Republike Slovenije (SURS 2005; 2006a; 2006b), razen podatkov o brezposelnosti mladih ter razliki v brezposelnosti oseb z visokošolsko diplomom in brez nje, ki so bili pridobljeni od Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje.

#### METODOLOGIJA

Za raziskovanje povezave med učinkovitim povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju ter opisanimi pojasnjevalnimi spremenljivkami smo uporabili regresijsko analizo. Odvisna spremenljivka letno število vpisanih študentov v visokošolskih institucijah ( $\text{švvi}$ ) meri absolutno povpraševanje po visokošolskem izobraževanju:

$$\text{švvi} = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \dots + \beta_p \cdot X_p + \varepsilon \quad (1)$$

Pojasnjevalne spremenljivke so označene z  $X_1, X_2$  vse do  $X_p$ ,  $\varepsilon$  pa pomeni normalno porazdeljene napake regresije s pričakovano vrednostjo 0 in standardnim odklonom, enakim  $\sigma_\varepsilon$ . Vrednost  $p$  v indeksu pojasnjevalnih spremenljivk zavzema maksimalno vrednost 11, kar je enako skupnemu številu vseh pojasnjevalnih spremenljivk. Da bi dobili najboljši ekonometrični model, ki bi najboljše opisoval povpraševanje po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji, smo ocenili vse mogoče linearne regresijske modele, ki smo jih lahko dobili kot kombinacijo brez ponavljanja naših pojasnjevalnih spremenljivk. Število vseh linearnih regresijskih modelov, ki smo jih testirali, je tako enako vsoti kombinacij dveh poljubnih pojasnjevalnih spremenljivk od enajstih mogočih  $\binom{11}{2}$  brez ponavljanja, kombinacij treh poljubnih pojasnjevalnih spremenljivk od enajstih mogočih  $\binom{11}{3}$  brez ponavljanja, kombinacij štirih poljubnih pojasnjevalnih spremenljivk od enajstih mogočih  $\binom{11}{4}$  brez ponavljanja in tako naprej do zadnjega člana, ki je enak številu kombinacij enajstih pojasnjevalnih spremenljivk od enajstih mogočih  $\binom{11}{11}$  brez ponavljanja. S statističnim programom smo ocenili vse opisane linearne regresijske modele in nato izbrali tistega, ki je imel najvišjo vrednost za determinacijski koeficient  $R^2$ , najnižjo vrednost za standardno napako regresije se in statistično najpomembnejše regresijske koeficiente  $p$ .

#### Rezultati

Na podlagi rezultatov regresijske analize, ki smo jih dobili iz vsakega posameznega preizkušene modela, smo dobili model, ki optimalno

pojasnjuje povezave povpraševanja po visokošolskem izobraževanju ( $\text{švvi}$ ) z drugimi omenjenimi dejavniki. Končni model vključuje sedem od enajstih mogočih neodvisnih spremenljivk (drugi stolpec v preglednici 1). Povezanost med  $\text{švvi}$  in  $\text{šž}_{-19}$  kakor tudi med  $\text{švvi}$  in  $\text{šo}$  je pozitivna. Večje število potencialnih študentov je povezano z večjim absolutnim povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju. Podobno je povezanost med  $\text{švvi}$  in  $\text{irkp}$  pozitivna: večji kot je realni dohodek gospodinjstva, boljše so materialne razmere za študij in posledično je večje povpraševanje po študiju. Število otrok v družini ( $\text{šot}$ ) je v našem modelu pozitivno povezano s povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju. Negativna povezanost s tem dejavnikom je značilna predvsem v nerazvitih državah in državah v razvoju, ne drži pa za moderno slovensko družbo. Materialne razmere se v Sloveniji z naraščanjem števila otrok očitno ne poslabšajo toliko, da bi to vplivalo na manjšo udeležbo teh otrok v visokošolskem izobraževanju. Manj ugodne materialne razmere v slovenskih družinah z več otroki lahko razumemo prej kot dejavnik, ki postavi te otroke na realnejša tla v primerjavi z otroki iz družin z na primer enim otrokom. Brezposelnost mladih ( $\text{sbm}$ ) je oportunitetni strošek izobraževanja. Če je brezposelnost mladih velika, potem so prihodki od dela, ki se jim študenti odrečejo, ker ne delajo, ampak študirajo, manjši, kot bi bili, če bi bila brezposelnost manjša. Večja brezposelnost mladih pa kot že omenjeno očitno deluje tudi v primeru Slovenije kot opozorilo, da je za uspešen nastop na trgu dela potrebna čim višja izobrazba, saj je povezanost med  $\text{švvi}$  in  $\text{sbm}$  pozitivna. Število štipendij spodbuja povpraševanje po visokošolskem izobraževanju, saj izboljšuje materialne razmere mladih za študij. Pričakovana pozitivna povezanost med  $\text{švvi}$  in  $\text{šš}$  se je prav tako potrdila z rezultati regresijske analize. Regresijska analiza je tudi pokazala, da je bila odprava obveznega naborništva ( $\text{uon}$ ) negativno povezana s povpraševanjem po visokošolskem izobraževanju, kar bi lahko razlagali s tem, da so se v času obveznega naborništva mnogi odločali za nadaljnji študij tudi zaradi izogibanja ali odlaganja služenja vojaškega roka. Po drugi strani pa so se danes, ko obveznega naborništva ni več, tudi oportunitetni stroški študija zvišali v primerjavi s časom, ko je bilo služenje vojaškega roka obvezno. V času obveznega naborništva namreč študent v prvem ali prvih dveh letih študija skoraj ni imel oportunitetnih stroškov, saj v tem času sploh ne bi mogel delati, temveč bi moral služiti vojaški rok, kar pomeni, da ne bi zaslužil nič. Po odpravi obveznega naborništva so se oportunitetni stroški študija takoj zvišali na višino povprečnega zaslužka, ki bi ga lahko prislužil v času, ko študira, ta zaslužek pa vsekakor ni več enak nič.

*T*-testi in ustrezne dvorepe verjetnosti za napako prve vrste potrjujejo, da so v model vključene pojasnjevalne spremenljivke statistično pomembne, razen dejavnika število štipendij (šš) in indeksa realnih povprečnih mesečnih dohodkov s stalno osnovo (IRP). Pri znanih predznakih regresijskih koeficientov lahko namesto dvorepega *t*-testa uporabimo enorepi *t*-test in tako upoštevamo z njim povezano enorepo verjetnost. Tehnično to pomeni, da lahko dvorepo verjetnost zaradi simetričnosti *t*-porazdelitve delimo z dva in tako dobimo enorepo vrednost *p*, ki je pri spremenljivkah šš in IRP dovolj nizka, da lahko zavrnilno ničelno hipotezo, da ni vsaka od teh dveh spremenljivk povezana z odvisno spremenljivko švvi oziroma da sta njuna regresijska koeficienta enaka nič. Popravljeni  $R^2$  pove, da variabilnost vrednosti pojasnjevalnih spremenljivk, vključenih v model, pojasnjuje 97,8 % variabilnosti v povpraševanju po visokošolskem izobraževanju, kar pomeni, da je pojasnjevalna moč modela zelo visoka. Število opazovanj za vsako spremenljivko v modelu je enako 25, *F*-test pa kaže na to, da je model kot celota statistično pomemben, torej ustrezen.

Z namenom, da bi ocenjeni model še izboljšali, obravnavamo tudi regresijski model brez pojasnjevalne spremenljivke indeks povprečnega mesečnega realnega dohodka s stalno osnovo (IRP). Ta drugi model ima manjšo pojasnjevalno moč ( $R^2 = 0,975$ ), saj vsebuje manj pojasnjevalnih spremenljivk, vendar imajo vse v model vključene spremenljivke – šž<sub>-19</sub>, šo, šot, sbm, šš in uon – statistično pomembne koeficiente, in sicer že pri dvorepem *t*-testu (tretji stolpec v preglednici 1). Predznaki regresijskih koeficientov v tem modelu so enaki kot v prvem, kar pomeni, da povezave posameznih dejavnikov z visokošolskim izobraževanjem ostajajo vsebinsko podobne. *F*-test tudi pri tem modelu kaže na to, da je model kot celota statistično pomemben, torej ustrezen.

### **Ugotovitve in implikacije za management izobraževanja**

Prispevek izhaja iz teoretičnih in empiričnih modelov povpraševanja po visokošolskem izobraževanju ter razvije in empirično z regresijsko analizo preizkusi dejavnike povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji. Ko proučujemo povpraševanje po visokošolskem izobraževanju, nikakor ne smemo spregledati značilnih demografskih teženj, ki se kažejo že več desetletij. Naraščajoče življenjsko pričakovanje ob rojstvu in vztrajno upadajoča rodnost sta povzročila pomembne spremembe v starostni strukturi slovenskega prebivalstva in v starostni strukturi povpraševalcev po visokošolskem izobraževanju. Dejavniki relativne stopnje udeležbe mladih v



PREGLEDNICA 1 Rezultati regresijskega modela povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji, 1980–2004

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Konstanta	-796896,22	-6,44	0,00	0,000	-839772,75	-6,57	0,000
šž <sub>-19</sub>	5,61	4,43	0,00	0,000	5,91	4,47	0,000
šo	0,60	7,51	0,00	0,000	0,62	7,42	0,000
IRP	189,11 (0,30*)	1,73	0,10	0,051	—	—	—
šoT	64596,64	5,44	0,00	0,000	77473,97	7,95	0,000
SBM	1094,83	2,95	0,01	0,004	1144,40	2,94	0,009
šš	1,37 (0,73**)	1,73	0,10	0,051	2,04	2,77	0,013
UON	-12601,54	-2,60	0,02	0,009	-13108,25	-2,57	0,019
Kvaliteta modela	$R^2 = 0,978$		SE = 3542		$R^2 = 0,975$		SE = 3732
Anova	F-test = 152		n = 25		F-test = 159		n = 25

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) regresijski koeficient, (2) *t*-test, (3) dvorepi *p*, (4) enorepi *p*, (5) regresijski koeficient, (6) *t*-test, (7) dvorepi *p*. \* Elastičnost števila vpisanih na visokošolske institucije glede na realne mesečne povprečne dohodke, \*\* elastičnost števila vpisanih na visokošolske institucije glede na število državnih štipendij študentom, šž<sub>-19</sub> – število živorojenih, odloženo za 19 let, šo – število odraslih, starih od 30 do 60 let, IRP – indeks realnih mesečnih povprečnih dohodkov s stalno osnovo, šoT – število otrok v družini, SBM – stopnja brezposelnost mladih, šš – število študentom podeljenih štipendij, UON – ukinitvev obveznega naborništa.

VIR Surovi podatki SURS (2005; 2006a; 2006b) in ZRSZ (<http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/statisticnipodatki/kazalci/kazalci.htm>) ter lastni izračuni.

visokošolskem izobraževanju vplivajo na rast povpraševanja. Večje povpraševanje odraslih po visokošolskem študiju je najbrž posledica večanja absolutnega števila odraslih zaradi staranja prebivalstva in posledica naraščajoče potrebe po nadaljnjem izobraževanju odraslih in nenehnem izpopolnjevanju znanja zaradi hitro napredujočih tehnologij in vedno daljše delovne dobe. Vsaj kratkoročno dejavniki, ki vplivajo na število potencialnih študentov in na relativno stopnjo udeležbe, delujejo v smeri večjega povpraševanja odraslih po visokošolskem izobraževanju. Srednje- in dolgoročno pa obstaja velika nevarnost, da bo manjše povpraševanje mladih več kot odtehtalo večje povpraševanje odraslih po visokošolskem izobraževanju oziroma da bo dolgoročno začelo padati tudi povpraševanje odraslih. Poleg dejavnikov povpraševanja po visokošolskem izobraževanju, ki smo jih vključili v model, bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah proučiti tudi pomen različnih študentskih ugodnosti, ki jih prinaša »status študenta«. Mnogi se namreč vpišejo na visokošolski študij samo zato, da lahko delajo prek študentskega servisa, imajo subvencionirano prehrano, javni prevoz in podobno. Taki študenti odpirajo problem tako imenovanih fiktivnih študentov. V naši raziskavi pa je bil z empi-

ričnimi rezultati regresijske analize potrjen vpliv managementa izobraževanja. Eden od pomembnih vzvodov managementa in politike izobraževanja je njena socialna študentska politika. Poleg ugotovljenih povezav med številom vpisanih študentov in v model vključenimi spremenljivkami je za nas zanimiva povezava med številom vpisanih študentov in številom štipendij ter med številom vpisanih študentov in indeksom realnega povprečnega mesečnega dohodka s stalno osnovo. Zlasti izpostavljam ti dve pojasnjevalni spremenljivki, saj lahko država najlaže in najbolj neposredno vpliva na število vpisanih študentov prav prek socialne politike štipendiranja ter prek posrednih in neposrednih finančnih spodbud, ki vplivajo na razpoložljivi realni dohodek gospodinjstev. Država neprimerno teže vpliva na primer na demografsko dogajanje v državi. Elastičnost povpraševanja po visokošolskem izobraževanju glede na obseg štipendij znaša 0,73, elastičnost povpraševanja glede na realni povprečni mesečni dohodek gospodinjstev pa znaša 0,30, kar kaže na še posebno velik vpliv managementa in politik štipendiranja na povpraševanje po visokošolskem izobraževanju. Pri tem se je treba zavedati morebitnih negativnih posledic delovanja tržnih zakonitosti kot tudi morebitnih negativnih posledic vladne politike. Pomembno je, da država s tem, ko želi popraviti morebitne napake prostega delovanja trga na področju šolstva, sama ne naredi še večje škode. V tem je bistvo odgovornosti javnega sektorja in managementa izobraževanja do šolstva in izobraževanja. Javna politika naj pomaga s svojimi ukrepi vzpostaviti institucionalne pogoje, da se trg izobraževanja laže prilagodi pričujočim strukturnim spremembam v povpraševanju po visokošolskem izobraževanju. Trg na področju visokošolskega izobraževanja bi lahko zagotovil višjo kakovost študija, kar je pogoj, da se posamezniki bolje usposobijo, povečajo svojo konkurenčnost na trgu dela in se pripravijo tudi na življenjske izzive izven poklicne dejavnosti. Na ravni družbe pa je to pogoj, da se poveča splošna izobrazbena raven in zagotovi večja socialna kohezija, kar so tudi pomembni cilji in načela Evropske unije.

### Literatura

- Arrow, K. J. 1973. Higher education as a filter. *Journal of Public Economics* 2 (3): 193–216.
- Barceinas, F., J. Oliver, J. L. Raymond, J. L. Roig in B. A. Weber. 2001. Unemployment and returns to education in Europe. V Public funding and private returns to education: PURE final report, 56–63. [Http://www.etla.fi/PURE/Loppuraportti.htm](http://www.etla.fi/PURE/Loppuraportti.htm).
- Cambell, R., in B. Siegal. 1967. The demand for higher education in the united states, 1919–1964. *American Economic Review* 57 (3): 482–494.

- Čepar, Ž., in Š. Bojnec. 2006. Demographic trends affecting labour market demand in the field of education in Slovenia. V *An enterprise odyssey: integration or disintegration*, 109–119. Zagreb: Faculty of Economics and Business.
- Dabla-Noris, E., in J. M. Matovu. 2002. Composition of government expenditures and demand for education in developing countries. IMF Working Paper WP/02/78.
- De Meulememeester, J. L., in D. Rochat. 1996. Demand for university education in Belgium: on the relative importance of economic and cultural determinants. *Tijdschrift voor Economie en Management* 41 (2): 196–199.
- Forster, J. H., in C. A. Ryan. 1986. Secondary education retention rates and the youth labour market. Working Paper 65, Bureau of Labour Market Research.
- Froestad, W., in P. Bakken, ur. [2003.] Student involvement in quality assessments of higher education in the Nordic countries. [Http://www.kka.fi/pdf/nordic/student.pdf](http://www.kka.fi/pdf/nordic/student.pdf).
- Gonzales Rozada, M., in A. Menendez. 2002. Public university in Argentina: subsidizing the rich? *Economics of Education Review* 21 (4): 341–351.
- Gregory, C. C., in Y. Shen. 2006. Demand for education in China. *International Economic Journal* 20 (2): 129–147.
- Hartog, J., in L. Diaz-Serrano. 2004. Earnings risk and demand for higher education: a cross-section test for Spain. Economics Department Working Paper Series N1370804, National University of Ireland – Maynooth.
- Connor, H., R. Pearson, G. Court in N. Jagger. 1996. University challenge: student choices in the 21st century; a report to the CVCP. The Institute for Employment Studies, Brighton.
- Kotlikoff, L. J., in L. H. Summers. 1988. The contribution of intergenerational transfers to total wealth: a reply. NBER Working Paper w1827.
- Lazear, E. 1977. Education: consumption or production? *The Journal of Political Economy* 85 (3): 569–598.
- Maurin, E., in T. Xenogiani. 2005. Demand for education and labor market outcomes: lessons from the abolition of compulsory military service in France. CEPR Discussion Paper 4946.
- Neugart, M., in J. Tuinstra. 2001. Endogenous Fluctuations in the Demand for Education. Discussion Paper FS 1 01-209, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- OECD. 1997. *Education policy analysis*. Pariz: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Sloan, J., M. Baker, R. Blandy, F. Robertson in W. Brummitt. 1990. *Study of the labour market for academics*. Canberra: Australian Government Publishing Service Press.

- SURS. 2005. *Statistični letopis 2004*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- . 2006a. Statistične informacije, št. 13. Prebivalstvo, št. 1. [Http://www.stat.si/doc/statinf/05-si-007-0601.pdf](http://www.stat.si/doc/statinf/05-si-007-0601.pdf).
- . 2006b. *Statistični letopis 2005*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Spence, M. 1973. Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87 (3): 355–374.
- Tchibozo, G. 1999. Une actualisation de l'analyse des déterminants de la demande d'éducation. Working Papers of BETA 9916.

# Uporaba e-učilnice v terciarnem izobraževanju: študija primera

VIKTORIJA SULČIČ IN DUŠAN LESJAK

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V prispevku predstavljamo nekaj zanimivih ugotovitev o uvajanju e-učilnice na Fakulteti za management Koper (FM). Kombinirano e-izobraževanje (angl. blended learning) za podporo rednega in izrednega študija uporabljamo na FM že tri leta. Delo študentov, preverjanje in ocenjevanje znanja temeljijo na rednih tedenskih dejavnostih. Ne glede na način dela pa je bilo med študenti rednega in izrednega študija ter med študenti izbirnega in obveznega predmeta opaziti razlike. Opazovanje razlik je dalo tudi nekatere skupne ugotovitve. Glavna ugotovitev je bila, da so študenti pozitivno sprejeli uvajanje inovativnih metod poučevanja in učenja ter podporo mentorja. Zaradi tega bomo uvajanje kombiniranega e-izobraževanja na FM nadaljevali.

*Gljučne besede:* e-izobraževanje, kombinirano e-izobraževanje, terciarno izobraževanje

## **Informacijsko-komunikacijska tehnologija v izobraževanju**

Vse večja uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) v izobraževanju prinaša pomembne spremembe za študente in učitelje ter tudi za izobraževalne zavode. IKT, posebno pa razvoj interneta, izboljšuje dostopnost izobraževanja, spreminja procese poučevanja/učenja ter procese upravljanja in vodenja izobraževalnih institucij. Do nedavnega je bila IKT v izobraževanju uporabljena predvsem za podporo administrativnih procesov (Japelj in Čuček 2000, 60), kar pomeni, da ključni procesi izobraževanja (poučevanje in učenje) niso bili tako intenzivno podprti z IKT (slednje velja tudi za Slovenijo). Seveda je uvajanje IKT v izobraževalne zavode podobno uvajanju IKT v podjetja, kjer so se najprej podprli procesi računovodstva, financ in kadrov (Turban, McLean in Wetherbe 1999, 48).

Z razvojem študija na daljavo (ŠND) so se kot posledica časovne in prostorske ločenosti med učitelji in študenti razvile različne metode poučevanja in učenja (Holmberg 1995). Dopisno izobraževanje, teleizobraževanje, online in internetni študij postavljajo učenca/študenta v vlogo aktivnega udeleženca izobraževalnega procesa. Aktivnejšo vlogo učenca/študenta v izobraževalnem procesu poudarjata tudi sodobna pedagogika in didaktika in je v skladu s spremembami, ki

jih spodbujata pojav in razvoj informacijske družbe (Japelj in Čuček 2000, 3).

Pozitivni učinki šND, še posebno v povezavi z uporabljenimi metodami in oblikami poučevanja, spodbujajo uvedbo tovrstnih metod in načinov dela tudi v tradicionalnem izobraževanju. Glede na to, da se izobraževanje lahko izvaja prek interneta ali intraneta, je veliko boljše kot o šND govoriti o elektronskem izobraževanju ali e-izobraževanju. E-izobraževanje je izobraževanje, pri katerem učeči se dobi študijska gradiva po elektronskih medijih (internet, intranet, ekstranet, sateliti, avdio-/videoprema, zgoščenke). Ključna značilnost tako ni več časovna in prostorska ločenost udeležencev izobraževanja (kar je bil na začetku glavni razlog za uvedbo šND), temveč sprememba v načinih dela, ki jo povzroča intenzivna uporaba IKT v vsakodnevem življenju.

E-izobraževanje postaja vedno zanimivejše za različne izobraževalne institucije (javne in zasebne), saj se zaradi uvajanja konceptov vseživljenjskega izobraževanja (Trunk Širca in Sulčič 2003, 102) in naraščajočega vpliva znanja povečuje povpraševanje po različnih oblikah izobraževanja (Vasquez Bronfman 2000, 1405). Ponudba različnih izobraževalnih programov (in tečajev) prek interneta je vsak dan večja, zato ne preseneča, da se trg e-izobraževanja opredeljuje kot eden od najhitreje rastočih trgov v Severni Ameriki (glej npr. [www.chamber.org.hk/info/member\\_a\\_week/edport.asp](http://www.chamber.org.hk/info/member_a_week/edport.asp)).

V prispevku predstavljamo naše triletne izkušnje z uporabo e-učilnice. E-učilnico smo uporabljali za podporo dodiplomskega rednega in izrednega študija. Primerjava rezultatov izvedbe v vseh treh letih potrjuje naše napovedi:

- Današnji študenti so računalniško in internetno bolj pismeni kot študenti prejšnjih generacij.
- Motivacija in odnos do IKT sta najpomembnejša dejavnika za uspeh e-izobraževanja.
- Uporaba e-izobraževanja ima pozitivne učinke ne samo na pridobivanje znanja, ki je predvideno s predmetnikom, temveč tudi na različne druge, predvsem osebne značilnosti študentov.

### **Potek raziskave in rezultati**

#### **UVAJANJE E-UČILNICE NA FM**

Spletne tehnologije smo začeli uvajati v študijskem letu 2002/2003. S spletnimi stranmi smo podprli izvedbo dveh predmetov. Prek njih so študenti dobili vse informacije, potrebne za študij – študijska gradiva, naloge ipd. –, vendar je komunikacija med študenti in učite-

PREGLEDNICA 1 Predmeti, izvedeni v e-učilnici

Študijsko leto	Predmet	Način študija	ECTS	Št. študentov
2003/2004	DEEP (I)	RŠ	6	37
2004/2005	DEEP (I)	IŠ	6	105
2005/2006	PI (O)	RŠ	4	125

OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika, O – obvezni predmet, I – izbirni predmet; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij; ECTS – število točk po evropskem kreditnem in transfernem sistemu.

ljem temeljila na elektronski pošti, telefonskih pogovorih in osebni komunikaciji.

V študijskem letu 2003/2004 smo izvedbo predmeta podprli z virtualnim učnim okoljem (e-učilnico). Za izvedbo predmeta smo izbrali odprtokodno virtualno učno okolje Moodle ([www.moodle.org](http://www.moodle.org)) in kombiniran model e-izobraževanja – srečanja v živo so bila kombinirana z dejavnostmi prek e-učilnice. Učno okolje Moodle uporabljajo uporabniki v 169 državah po vsem svetu. V Sloveniji je bilo v času pisanja prispevka registriranih 86 uporabnikov učnega okolja Moodle (glej [www.moodle.org/sites](http://www.moodle.org/sites)).

E-učilnica ([www.eucilnica.si](http://www.eucilnica.si)) je bila najprej uporabljena pri predmetu Digitalna ekonomija in e-poslovanje (DEEP), saj je e-izobraževanje ena od oblik e-poslovanja. Tako so študenti znanje o e-poslovanju pridobili na podlagi lastnih izkušenj. Prvi dve leti smo e-učilnico uporabili pri izbirnem predmetu (DEEP), v tretjem letu pa tudi pri obveznem predmetu Poslovna informatika (PI). Pri tradicionalni izvedbi predmeta DEEP je predvidenih 55 kontaktnih ur (predavanj in vaj) za študente rednega študija (pri predmetu PI 60 ur) ter 20 ur za študente izrednega študija (enako tudi za študente izrednega študija pri predmetu PI). Podrobnosti o predmetih in številu študentov, ki so bili vključeni v e-učilnico, predstavljamo v preglednici 1.

Predmetnik in študijska gradiva za oba predmeta so učitelji in sodelavci pripravili vnaprej. Večina sodelavcev je pri izvedbi predmetov sodelovala v vlogi mentorja, ki organizira delo v e-učilnici, motivira študente in ocenjuje njihovo delo.

Predmeti so bili razdeljeni na tedne oziroma teme, v okviru katerih so bile predvidene redne tedenske obveznosti za študente. Delo je potekalo individualno in skupinsko. Študenti so svoje pisne prispevke vsak teden objavljali na forumih, ki so bili odprti v e-učilnici. Komunikacija med študenti ter med študenti in njihovimi mentorji je prav tako potekala v e-učilnici (diskusijske skupine).

Za študente rednega in izrednega študija smo uporabili različen pristop kombiniranega e-izobraževanja. Tako smo za študente re-

dnega študija v 14 tednih (pri DEEP) oziroma v 12 tednih (pri PI) organizirali sedem srečanj v živo, za študente izrednega študija pa v osmih tednih samo dve srečanji. Študente izrednega študija smo na prvem srečanju seznanili z načinom izvedbe predmeta in z delom v e-učilnici. Na zadnjem srečanju pa so študenti predstavili svoje projektne naloge. Vmes, med prvim in zadnjim srečanjem, so študenti svoje študijske dejavnosti opravljali zgolj v e-učilnici.

Na srečanjih, ki so bila organizirana za študente rednega študija, so sodelovali tudi gostujoči predavatelji, ki so študentom predstavili primere iz prakse. Strokovnjaki so tako s predstavitvami resničnih problemov študentom pomagali povezati teoretično pridobljeno znanje v e-učilnici s prakso. To so študenti pozitivno sprejeli.

Med samim izvajanjem predmetov smo sproti ocenjevali vplive e-izobraževanja na študente in njihovo sprejemanje IKT v izobraževalnem procesu. V nadaljevanju prispevka predstavljamo nekaj zanimivih značilnosti proučevanih skupin študentov.

#### ZBIRANJE PODATKOV

Študente smo anketirali z e-vprašalniki ob vključitvi v predmet in s klasičnimi vprašalniki ob koncu izvedbe predmeta. V študijskem letu 2005/2006 so bile vse ankete izvedene elektronsko.

V prvem (vhodnem) vprašalniku smo želeli ugotoviti računalniško in internetno pismenost študentov ter njihove osebne značilnosti in sposobnosti, ki naj bi bile pomembne za e-izobraževanje. Vhodni vprašalnik je vključeval tudi vprašanja o opremi, ki jo študenti uporabljajo doma, ter o načinu dostopa do interneta.

Z vprašalnikom ob koncu izvedbe predmeta smo želeli oceniti vpliv uporabe e-učilnice na osebne značilnosti študentov, sposobnosti uporabe računalnika ipd. Končni vprašalnik je zajemal tudi vprašanja o obremenitvi študentov (angl. workload). V zadnjih dveh letih smo med študenti izvajali tudi tedenske ankete, katerih glavni cilj je bil zbiranje podatkov o obremenitvi študentov ter mnenj o študijskih gradivih in izvedbi predmeta.

#### PREDSTAVITEV ANKETIRANIH ŠTUDENTOV

Študenti izrednega študija so v povprečju deset let starejši od študentov rednega študija (preglednica 2). Zanimivo je, da študenti rednega študija dosegajo enake študijske rezultate kot študenti izrednega študija, čeprav so slednji bolj motivirani za študij od svojih kolegov na rednem študiju. Višja motivacija študentov izrednega študija je potrebna za lažje usklajevanje obveznosti, ki jih narekujejo različne vloge študentov – poklicne, družinske in študijske. Študenti



PREGLEDNICA 2 Značilnosti študentov

Značilnosti študentov	DEEP – RŠ	DEEP – IŠ	PI – RŠ
Povprečna starost	21,9	30,9	20,9
Zadovoljstvo s fakulteto	3,7	3,9	3,6
Motivacija za študij	3,6	3,8	3,6

OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij.

PREGLEDNICA 3 Primerjava sposobnosti uporabe računalniških programov pri študentih

Program	DEEP – RŠ	DEEP – IŠ	PI – RŠ
Word	4,0	3,7	3,8
Excel	3,0	3,2	3,2
Spletni brskalnik	4,0	4,1	3,6
Za uporabo e-pošte	4,2	4,3	3,8
Povprečje	3,8	3,8	3,6
Odnos do IKT	4,5	4,4	4,0

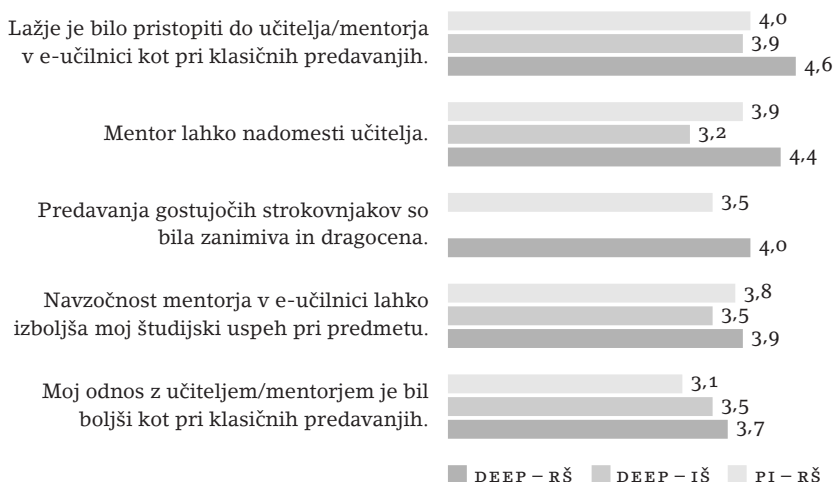
OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij.

izrednega študija so bolj zadovoljni z organizacijo študija na fakulteti kot študenti rednega študija (3,6). V obeh skupinah študentov, ki sta bili vključeni v predmet DEEP, so bili udeleženci moškega in ženskega spola enakovredno zastopani (53 % moških udeležencev na rednem študiju in 56 % moških na izrednem študiju), pri predmetu PI pa je bilo 74,8 % žensk.

Računalniška in internetna pismenost je pomemben dejavnik pri uvajanju e-učilnice v izobraževalni proces. Računalniško in internetno pismenost pri naših študentih spremljamo od leta 2000.

Sposobnosti uporabe računalniških programov so predstavljene v preglednici 3, iz katere je razvidno, da so študenti rednega študija pri obveznem predmetu manj pismeni ( $M = 3,6$ ) kot študenti izbirnega predmeta ( $M = 3,8$ ), kar je najbrž posledica tega, da je izbirni predmet tesno povezan z uporabo IKT, zato ga izberejo študenti, ki jim je uporaba IKT blizu. Slednje potrjujejo tudi podatki o povprečni oceni odnosa do IKT.

Obstoj statistično značilnih razlik med povprečnimi vrednostmi treh skupin študentov smo preverili z analizo variance (test ANOVA). Na podlagi rezultatov testov lahko potrdimo, da pri uporabi spletnih brskalnikov obstajajo značilne razlike med povprečji vseh treh skupin (med izbirnim in obveznim predmetom:  $p = 0,03$ , med rednim in izrednim študijem:  $p = 0,00$ ) in pri uporabi e-pošte med skupinama



SLIKA 1 Mnenja študentov o učitelju/mentorju/gostu

DEEP in PI ( $p = 0,00$ ). Značilne razlike med skupinami smo našli tudi pri odnosu do IKT ( $p = 0,00$ ).

#### PODPORA ZA IZVEDBO PREDMETA PREK E-UČILNICE

Primerjava med skupinami študentov v odnosu do učitelja/mentorja/gosta je predstavljena na sliki 1.

Statistično značilne razlike so se pokazale med povprečji skupin DEEP - IŠ in PI - RŠ v odnosu študentov z učiteljem/mentorjem ( $p = 0,00$ ) in med povprečji vseh skupin pri številu stikov z učiteljem/mentorjem v e-učilnici ( $p = 0,00$ ). Povprečje študentov skupine DEEP - IŠ kaže statistično značilne razlike v primerjavi z ostalima dvema skupinama za mnenje o tem, ali mentor lahko nadomesti učitelja ( $p = 0,00$ ). Drugih statistično značilnih razlik nismo opazili.

Prva eksperimentalna skupina je bila bolj zadovoljna z novo izkušnjo kot ostali dve. Delno lahko to razložimo s tem, da je bila prva skupina manjša od ostalih dveh in da so bili zaradi tega odnosi med študenti in učiteljem/mentorjem intenzivnejši in kakovostnejši kot odnosi v večjih skupinah. Čeprav IKT ponuja prilagodljivost v času in prostoru, so medčloveški odnosi še vedno pomembni in jih ne smemo zanemarjati. Študenti rednega študija obeh opazovanih predmetov so menili, da mentor lahko nadomesti učitelja. Vloga mentorja je očitno pomembna v celotnem procesu e-izobraževanja, zato si je treba prizadevati za izboljšanje kakovosti mentorskega dela.

## Uporaba e-učilnice v terciarnem izobraževanju



SLIKA 2 Mnenja študentov o spremembah pri spretnostih zaradi sodelovanja v e-učilnici

### UPORABA E-UČILNICE IN OSEBNE ZNAČILNOSTI ŠTUDENTOV

Poleg računalniške in internetne pismenosti študentov smo spremljali in primerjali tudi druge sposobnosti in osebnostne značilnosti študentov (študijske, ustvarjalne, organizacijske ter druge sposobnosti in spretnosti).

Iz slike 2 je razvidno, da je prva generacija študentov spremembe v spretnostih in sposobnostih ocenila bolje kot ostali dve generaciji. Večja razlika je opazna pri spremembi motivacije za študij. Značilna razlika se je pokazala med povprečji skupin rednih študentov (DEEP - RŠ in PI - RŠ;  $p = 0,00$ ). Razliko med skupinama študentov rednega študija smo opazili pri trditvi, da so zaradi e-izobraževanja postali odločnejši ( $p = 0,05$ ). Povprečja o izboljšanju spretnosti skupinskega dela so značilno različna pri večjih skupinah: DEEP - IŠ in PI - RŠ ( $p$

= 0,03). Druge razlike med povprečni skupin niso značilne, vendar je njihova izboljšava (še posebno računalniških in internetnih spretnosti) pomembna za uspešno vključitev v družbo znanja.

#### OBREMENITEV ŠTUDENTOV

Čeprav so bila srečanja v živo pogosteje organizirana za študente rednega študija kot za študente izrednega, so študijske dejavnosti obeh skupin temeljile na obveznih tedenskih dejavnostih in nalogah. Med načrtovanjem tedenskih dejavnosti smo upoštevali povprečno študijsko obremenitev v skladu s kreditnim sistemom (ECTS) od 25 do 30 delovnih ur za eno kreditno točko, kar pomeni, da bi moral povprečen študent pri predmetu, ki je ocenjen s 6 КТ, delati od 150 do 180 ur.

Obe skupini študentov (rednega in izrednega študija) sta se v e-učilnico vključevali povprečno trikrat na teden. Pogostost vključevanja študentov v e-učilnico je odvisna od značilnosti določene dejavnosti. Na začetku tedna so morali študenti prebrati tedenska navodila za uporabo študijskih gradiv, ki so bila posredovana prek e-učilnice. Včasih so morali študenti študijska gradiva samo prebrati in nato rešiti online test, vendar so dejavnosti praviloma predvidevale aktivnejšo vlogo študentov. Študenti so po navadi morali razpravljati o določeni temi v manjših skupinah in nato na podlagi diskusije napisati poročilo. Tedenske dejavnosti in naloge so bile objavljene izključno v e-učilnici.

Na podlagi končne ankete so študenti predmeta DEEP povprečno študirali 4,2 ure na teden (58,8 ure v celem semestru). Zanimivo je, da so bili študenti prepričani, da so morali pri predmetu delati približno 20 % več kot pri drugih predmetih, ki se izvajajo klasično. Odločili smo se, da bomo raziskavo študijske obremenitve poglobili pri pripravi izvedbe predmeta za študente izrednega študija. Študente izrednega študija smo tako vsak teden spraševali o količini ur, ki so jih v določenem tednu porabili za delo pri predmetu. Obremenitev študentov je precej nihala, toda ko smo sešteli tedenska povprečja, smo ugotovili, da je povprečen študent porabil več kot sto ur za predmet DEEP. Tako so študenti izrednega študija študirali enkrat več kot študenti rednega študija.

Obremenitev študentov smo opazovali tudi pri predmetu PI, kjer so sodelovali študenti rednega študija. Tudi pri študentih rednega študija so se pokazale razlike pri urah študija. Končna anketa je pokazala, da so študenti povprečno delali deset ur na teden, kar pomeni 120 ur za predmet v celoti. Obvezni predmet PI je ovrednoten s 4 КТ, kar pomeni, da bi moral povprečen študent za povprečno oceno de-

PREGLEDNICA 4 Mnenja študentov o e-učilnici

E-učilnica je bila ...	DEEP – RŠ	DEEP – IŠ	PI – RŠ
... uporabniško prijazno okolje.	4,4	4,0	3,9
... enostavna za uporabo.	4,6	4,2	4,0
... pregledno organizirana.	3,9	4,1	3,7
Povprečje	4,3	4,1	3,9

OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij.

lati od 25 do 30 ur za 1 KT (skupaj torej od 100 do 120 ur). Menimo, da so bile študijske dejavnosti v e-učilnici ustrezno načrtovane in izvedene ne glede na dejstvo, da se je študentom pri predmetu PI zdelo, da so morali delati za 20 % več kot pri klasično izvedenih predmetih.

Poskušali smo ugotoviti, ali je obremenitev študentov povezana z uspešnostjo študentov, vendar nismo našli nobene statistično značilne povezave med ocenami in obremenitvijo študentov. Ugotovili pa smo, da so imeli študenti, ki so se redno udeleževali srečanj v živo, boljše ocene pri tedenskih dejavnostih kot sošolci, ki se srečanj niso udeleževali. Končna ocena pri predmetu je bila sestavljena iz ocen tedenskih dejavnosti in ocen e-testov (DEEP – tedenske dejavnosti: 80 %, e-testi: 20 %; PI – tedenske dejavnosti 50 %, e-testi 50 %).

#### MNENJA ŠTUDENTOV O E-UČILNICI IN ŠTUDIJSKIH GRADIVIH

V študijskem letu 2003/2004 smo uporabljali starejšo različico Moodle (1.1.1), v letu 2004/2005 pa različico 1.4.3, ki je bila prevedena v slovenščino (starejša različica je uporabljala angleški uporabniški vmesnik). V študijskem letu 2005/2006 smo prešli na različico 1.5.2. V novejših različicah sistema se pojavljajo nove funkcije, ki omogočajo lažje upravljanje in boljše podporo pri izvedbi izobraževalnega procesa.

Ob koncu izvedbe predmetov so študenti ocenjevali e-učilnico. Iz preglednice 4 je razvidno, da se med povprečji skupin pojavljajo nekatere razlike, vendar sta le dve razliki statistično značilni. Povprečje študentov pri predmetu PI – RŠ se statistično značilno razlikuje od povprečja pri ostalih dveh skupinah ( $p = 0,00$ ) glede mnenja o enostavnosti uporabe e-učilnice. Statistično značilna razlika se je pokazala tudi glede organiziranosti e-učilnice med povprečjema DEEP – IŠ in PI – RŠ ( $p = 0,00$ ).

Vsa študijska gradiva so bila posredovana prek e-učilnice. V preglednici 5 predstavljamo mnenja študentov o študijskih gradivih.

Študijska gradiva so bila dobro sprejeta pri obeh skupinah študen-

PREGLEDNICA 5 Mnenja študentov o študijskih gradivih

Trditve	DEEP – RŠ	DEEP – IŠ	PI – RŠ
Gradiva so bila razumljiva.	4,2	4,1	2,9
Gradiva so bila jasno predstavljena.	4,3	4,2	3,6
Želim si bolj interaktivna gradiva.	3,0	2,6	2,2

OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij.

toV DEEP. Nobena od skupin ni imela težav pri uporabi in razumevanju gradiv. Študenti obveznega predmeta so bili manj zadovoljni s študijskimi gradivi, saj so imeli težave pri razumevanju nekaterih tem. Ta razlika znova potrjuje razlike med študenti obveznih in izbirnih predmetov. Študente, ki se odločijo za določen izbirni predmet, obravnavana snov praviloma zanima in so bolj motivirani za pridobivanje novega znanja ipd. Pri obveznih predmetih morajo študenti uporabljati gradiva, tudi če jih obravnavana snov ne zanima preveč. Študenti niso izrazili večje želje po interaktivnih gradivih. Na podlagi analize variance trdimo, da so razlike med povprečji statistično značilne.

Na podlagi podatkov lahko sklepamo, da z ekonomskega vidika izdelava (bolj) interaktivnih gradiv ni smiselna, saj smo ugotovili, da večina naših študentov študijska gradiva tiska. Pri predmetu DEEP si je 61,3 % študentov izrednega študija natisnilo vsa študijska gradiva, ki so bila posredovana prek e-učilnice, 25 % študentov pa si je natisnilo večino študijskih gradiv. Glede na to, da so bile nekatere teme študentom rednega študija pri predmetu DEEP predstavljene na srečanjih v živo, študenti niso imeli tolikšne potrebe, da bi redno tiskali gradiva – 36 % študentov si je natisnilo vsa študijska gradiva, 44 % pa večino gradiv. Pri predmetu PI je bilo natisnebnih povprečno 81 % gradiv. Rezultati so precej podobni našim predhodnim raziskavam o online študentih na daljavo (ki se niso udeleževali tradicionalnih predavanj), kjer se je izkazalo, da si je kar 98 % študentov natisnilo vsa študijska gradiva (Sulčič in Lesjak 2002).

#### MNENJA ŠTUDENTOV O IZVEDBI PREDMETA

Na koncu semestra smo študente povprašali še za mnenje o izvedbi predmeta (preglednica 6). Prva generacija študentov je bila z online študijem bolj zadovoljna kot ostali dve generaciji. Največja razlika se je pokazala pri mnenju o enostavnosti študija v e-učilnici. Medtem ko se je prva generacija strinjala s trditvijo, da je online študij lažji od tradicionalnega študija (4,2), sta se ostali dve generaciji s tem precej manj strinjali (2,6 in 2,9). Prav tako za ti dve generaciji online študij

PREGLEDNICA 6 Mnenja študentov o predmetu

Trditve	DEEP – RŠ	DEEP – IŠ	PI – RŠ
Online študij je zanimivejši kot tradicionalni študij.	4,6	3,9	3,3
Online študij je lažji kot tradicionalni študij.	4,2	2,6	2,9
Z online študijem se pridobi več znanja kot s tradicionalnim.	4,0	3,7	3,0
Če bi imel/-a možnost, bi tak način študija spet izbral.	4,0	3,0	3,0
Izvedba predmeta je bila v skladu s pričakovanji.	3,7	3,3	3,2
Zame je online študij cenejši od tradicionalnega.	3,7	3,2	3,0
Število predavanj v živo bi lahko bilo manjše.	3,4	2,9	2,9
Pri predmetu sem moral/-a delati več kot po navadi delam pri drugih predmetih.	3,3	4,5	4,0
Študenti so več sodelovali pri online predmetu kot pri tradicionalnem študiju.	3,3	3,9	2,9

OPOMBE DEEP – Digitalna ekonomija in e-poslovanje, PI – Poslovna informatika; RŠ – redni študij, IŠ – izredni študij.

ni bil tako zanimiv kot za prvo generacijo študentov. Kljub temu je mnenje pri trditvi, da bi študenti spet izbrali tovrsten način študija, spodbujajoče (3,0).

Čeprav so se študenti pritoževali nad preveliko količino dejavnosti in nad trudom, ki ga je bilo treba pri študiju vložiti, bi bila večina študentov rednega študija predmeta DEEP spet pripravljena sodelovati pri online predmetu – 84,7% študentov se je strinjalo s trditvijo (oceni 4 ali 5). Z isto trditvijo se je strinjalo samo 33,4% študentov izrednega študija DEEP in 37,8% študentov rednega študija PI.

Študentom so bile tedenske dejavnosti očitno všeč, saj so bili zadovoljni z metodami dela (DEEP – RŠ: 4,1; DEEP – IŠ: 3,7; PI – RŠ: 3,3) in so menili, da bi morale biti tedenske dejavnosti vključene tudi v druge predmete. Študentom sta bila všeč tudi prilagodljivost študija ter študij v prijetnem in sproščenem vzdušju, ni pa jim bilo všeč breme obveznosti in časovna omejenost testov.

## Sklep

Rezultati uvajanja kombiniranega modela e-izobraževanja (kombinacija e-učilnice in srečanj v živo) v prvem letu so bili spodbudnejši kot v naslednjih dveh letih. Toda te ugotovitve niso zadosten razlog

za opustitev nadaljnjega uvajanja e-učilnice na FM. Ugotovili smo namreč, da takšen način dela pri študentih izboljša sposobnosti uporabe računalnika in interneta ter druge veščine in sposobnosti, na primer organizacijske sposobnosti za delo v skupinah. Pokazale so se razlike med mnenji študentov rednega in izrednega študija, saj se njihovi študijski cilji in motivacija razlikujejo. Prav tako je opazna razlika med študenti obveznega in izbirnega predmeta, saj so študenti izbirnega predmeta bolj motivirani za sodelovanje pri predmetu in jih to bolj zanima.

IKT bi se morala v izobraževalni proces vključevati pogosteje. Vodstvo šole lahko uporabo e-učilnice spodbuja z organizacijo programov usposabljanj za učitelje in mentorje, prek pomoči učiteljem pri pripravi učnih vsebin, s ponudbo tehnične in pedagoške/didaktične podpore itn. Na FM se je v študijskem letu 2005/2006 prek e-učilnice izvajalo deset predmetov v dodiplomski šoli in pet predmetov v podiplomski šoli.

E-učilnica učiteljem ponuja orodje za natančno in sprotno spremljanje in nadzorovanje dela študentov in njihove obremenitve. E-učilnice, ki temeljijo na sistemih, podobnih kot Moodle, učiteljem ponujajo tudi možnost prilagajanja tem in metod poučevanja/učenja zahtevam in potrebam študentov, področju predmeta in celo specifičnemu poučevalnemu slogu učitelja. Dobro usposobljeni učitelji in mentorji, aktivne metode poučevanja in majhne skupine študentov lahko pomagajo pri prenovi izobraževanja in pri prilagajanju bolonjskemu procesu.

Čeprav študenti niso navdušeni nad zahtevnostjo in predvsem količino dela v e-učilnici, je osip pri predmetih v e-učilnici manjši kot pri predmetih, ki se izvajajo tradicionalno, kar je seveda pomemben dejavnik za vse izobraževalne zavode.

Raziskava (Sulčič v pripravi) je pokazala, da majhne institucije, kakršna je FM, ob mentorsko podprtem sistemu e-izobraževanja, tehnološko manj zahtevnih študijskih gradivih in aktivnem delu študentov vse obdobje izvedbe predmeta – ob predpostavki, da so mentorji že usposobljeni – lahko pričakujejo za 4 % cenejšo izvedbo predmeta v e-učilnici od klasično izvedenega predmeta.

## Literatura

- Holmberg, B. 1995. The evolution of the character and practise of distance education. *Open Learning* 10 (2): 47–53.
- Japelj, B., in M. Čuček, ur. 2000. *SITES: druga mednarodna raziskava uporabe informacijskih in komunikacijskih tehnologij v izobraževanju*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.



- Sulčič, V. V pripravi. Model kombiniranega elektronskega izobraževanja v terciarnem izobraževanju. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper.
- Sulčič, V., in D. Lesjak. 2002. Značilnosti izobraževanja prek interneta na Dobi. V Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi, ur. V. Rajkovič, T. Urbančič in M. Bernik. Posebna številka, *Organizacija* 35 (8): 498–502.
- Trunk Širca, N., in V. Sulčič. 2003. Lifelong learning and higher education institutions: from strategic principle through implemented example to systematic solution? V *Knowledge society – challenges to management: globalisation, regionalism and EU enlargement process; proceedings of the 4th international conference of the Faculty of Management Koper*, ur. Egon Žižmond, 101–112. Koper: Fakulteta za management.
- Turban, E., E. McLean in J. Wetherbe. 1999. *Information technology for management: making connections for strategic advantage*. New York: Wiley.
- Vasquez Bronfman, S. 2000. Linking information technology and pedagogical innovation to enhance management education. V *Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems*, ur. H. R. Hansen, M. Bichler in H. Mahrer, 1405–1412. Dunaj: Wirtschaftsuniversität.



# Ravnateljice skozi paradigmo moči in spolne zavesti

ALENKA ŽURAJ BALOG

*Srednja šola Sevnica, Slovenija*

Žensko vodenje in ženske, ki vodijo, je mogoče opazovati in interpretirati skozi feministični epistemološki okvir znotraj celotne resničnosti sveta, v katerem živijo človeška bitja dveh spolov, ženske in moški, in skozi dva vidika, dve paradigmi. Prvi je vidik moči, ker je vprašanje moči v vodenju eno temeljnih vprašanj. Drugi vidik meri, kako se ženske, ki vodijo, zavedajo dejstva, da so ženske, kako gledajo na žensko spolno zavest, kako se kot ženske počutijo v dvojni vlogi – vlogi moči in spola, kako združujejo in usklajujejo obe vlogi, menda protislovni vlogi ženske in profesionalke.

*Ključne besede:* ženske, vodenje, feministični epistemološki okvir, moč, spolna vloga

## Uvod

Žensko vodenje ali ženske, ki vodijo, je mogoče opazovati in interpretirati skozi feministični epistemološki okvir, ki priznava celotno resničnost kot pomemben del predmeta proučevanja. In ta celotna resničnost je resničnost sveta, v katerem živijo človeška bitja dveh spolov, ženske in moški. Tu izstopata dva vidika, dve paradigmi.

Prvi je vidik moči, saj je vprašanje moči (v vodenju) pravzaprav ključnega pomena, ker je povsod, pravi Yoder (1992, 381). Zato menim, da je pomembno, kako vodje pojmujejo (svojo) moč, kako jo uporabljajo pri vodenju, da bi bile njihove organizacije učinkovite v najširšem pomenu besede, da bi torej opravile naloge in zadovoljile potrebe tistih, ki sledijo. Feministično proučevanje moči v organizacijah moč pogosto konceptualizira na dva načina: kot »moč nad« ali dominacijo in kot »moč z«<sup>1</sup> ali moč vzajemnega omogočanja oziroma opolnomočenja, navajata Denmark (1993, 348–351) in Yoder (1992, 382). Pri tem ima »moč nad« bolj etabliirano zgodovino kot sodobnejše zanimanje za »moč z«. Hollander in Offerman (v Yoder 2001, 816) definirata še tretji tip moči, povezan z dominacijo, to je »moč od«, ki pomeni zmožnost upirati se neželenim zahtevam drugih. Organizacijska moč po Goodrichu (v Yoder 1992, 382) vključuje nadzor nad viri, nagradami in kaznijo, informacijami, delovnim okoljem in delovnimi postopki ter zmožnost vplivanja na izide in cilje v organizacijah, zato se organizacijsko raziskovanje moči največkrat ukvarja

s položajem žensk med zaposlenimi, z razlikami v osebnih dohodkih, s t. i. »steklenim stropom« in hierarhično moči, varovanjem meja, poklicno segregacijo.

Drugi vidik meri, kako se ženske, ki vodijo, zavedajo sebe oziroma dejstva, da so ženske, kako gledajo na žensko spolno zavest, kako se kot ženske počutijo v dvojni vlogi – vlogi moči in spola,<sup>2</sup> kako združujejo in usklajujejo obe vlogi, menda protislovni vlogi ženske in profesionalke. Pri tem izhajamo iz dejstva, da je v razvitem svetu med zaposlenim prebivalstvom vsaj polovica žensk, čeprav to seveda še ne pomeni enake moči. Ženske delajo in se učijo v okolju, pravi Bierema (2003, 3), ki ga v glavnem ustvarjajo, vzdržujejo in nadzorujejo (beli) moški in v katerem so glasovi, vidnost in moč žensk šibki. Čeprav bi bilo pričakovati, da bo delo v patriarhalnem sistemu stimuliralo feministično perspektivo žensk in željo po spremembi organizacijske kulture, se pogosto dogaja prav nasprotno, trdi Bierema (prav tam). Še posebno nizka je raven spolnega zavedanja, kadar razmišljajo o svojih kariernih izkušnjah, celo kadar poročajo o težavah, ki so povezane s spolom, diskriminacijo in nadlegovanjem (Caffarella, Clark in Ingram 1997, 90). Strokovna literatura med vzroki navaja tudi prikrajšanost za mnoge strukturne pogoje (Merton in Williams v Gurin 2001, 144) in naravo spolne neenako(pravno)sti, ki – čeprav prisotna in neverjetno vztrajna – ni tako zaznamovana kot rasna ali narodna in jo je težje zaznati, kadar ni tako ekstremna (Gurin 2001, 144–145). Tudi moški imajo interes pri opravičevanju in vzdrževanju neenakopravnosti v strukturi moško-ženskih odnosov. Do nedavnega so nadzorovali tudi mehanizme za legitimizacijo moškega gospodarstva, vključujoč produkcijo teorij o spolnih razlikah, pravi Epstein (v Gurin 2001, 145).

Ti strukturni pogoji v življenju žensk ovirajo močno spolno zavest in ideološko spremembo med ženskami kljub premikom v statusu in splošni naravnosti do spolnih vlog. Gurin (2001, 146–148) v skladu z aktualnimi koncepti definira štiri sestavine skupinske, torej tudi ženske zavesti:

1. kolektivno orientacijo (želja po spremembi položaja ali moči zaradi podrejenosti ali ogrožene dominacije);
2. nezadovoljstvo (pripadnice/pripadnika) z močjo, ki ji/mu je dodeljena;
3. vrednotenje legitimnosti disparitet;
4. identifikacijo (skupne vrednote in interesi, ki socialno kategorijo spreminjajo v skupnost).

Strokovna literatura navaja, da se ženski pogled na vodenje raz-

likuje od tradicionalnega pogleda in teorije managementa (Smith 1997; Rosener 1990). Pri obravnavi vodenja smo izhajali iz domneve, da *spol sodefinira tako vodenje samo kot proces vodenja*, ki se dogaja znotraj *socialnega okolja*, kar trdi tudi Yoder (2001, 815). Žensko vodenje je neločljivo prepleteno z dejstvom, da ženska v vodenje pri naša stereotipsko prtljago, ki prihaja s spolnimi vlogami oziroma s spolom,<sup>3</sup> kontekstualne variacije (spolna sestava skupine, spolno tipiziranje opravil in nalog, njihovo vrednotenje in vrsta uporabljene moči, različni standardi itn.)<sup>4</sup> pa pomenijo postavitev, ki je ženskam bolj ali manj blizu in tako določa, kaj je in kaj ni učinkovito za žensko, ki deluje v določenem okolju, argumentira Yoder (prav tam). Zato pri obravnavi vodenja ne smemo zanemariti dejstva, da govorimo o *ženskah, ki vodijo*, da zna biti vodenje za žensko drugačno kot za moškega in da se vodenje ne dogaja v nikakršnem brezspolnem vakuumu. Prepad med razliko in podobnostjo (ženskega in moškega vodenja) pa lahko premostimo z razlago, zakaj spolne razlike pri vodenju včasih vendarle so, zakaj se pojavljajo in izginjajo s spremembami oziroma premiki v socialnih okoljih, menita Eagly in Johannesen-Schmidt (2001, 782).

Kljub novim teoretičnim perspektivam in prepoznavanju prednosti, ki jih ženske lahko prinesejo v vodenje in management, so ženske na odgovornih položajih še vedno v manjšini. Zato se v zvezi s tem postavlja vprašanje spolne zavesti žensk v vodenju tudi v povezavi z manjšinsko zavestjo ob predpostavki, da bi ženske na odgovornih položajih s svojim delovanjem lahko pripomogle k uveljavljanju drugih žensk. Nasprotno se je Hochschildova (v Bell 1995, 290) pri raziskovanju primera uspešnih poslovnih žensk srečala s pojavom zanikanja pripadnosti manjšinski skupini in pomanjkanja manjšinske zavesti. Hkrati se ženska, pravi Hochschildova (prav tam), srečuje z različnimi ovirami na robu poklicev oziroma področij, ki jih obvladujejo moški ali dominantna kultura, ko poskuša združiti dve vlogi, ki sta definirani kot protislovni: vlogo ženske in vlogo profesionalke. Ovine vključujejo:

- *defeminizacija*, ki postavlja pod vprašaj njeno žensko identiteto, njene vezi z drugimi ženskami pa so pretrgane s »komplimenti« (na primer: Je dobra analitičarka. Misli kot moški.);
- *deprofesionalizacija*, v kateri so pretrgane vezi z njenimi moškimi kolegi (načrtost njene profesionalne identitete ilustrira izjava: Na vrh je prišla prek postelje.).

Mnoge raziskave govorijo o zunanjih in notranjih ovirah, ki ženskam preprečujejo razvoj polnih potencialov (Smith 1997; Coleman

2000; Coleman 2001; Coleman 2003; Cubillo 1998), v svoji magistrski nalogi (Žuraj Balog 2005) pa sem izpostavila žensko pojmovanje moči kot funkcije vodenja in spolno zavest žensk vodij pri ravnateljevanju na srednji šoli, kar naj bi prispevalo k boljšemu razumevanju žensk v vodenju, s feminističnimi epistemološkimi načeli pa ženskam na področju vodenja omogočilo (prvi) korak k njihovemu spolnemu zavedanju, ki je (samo)spraševanje o skritem kurikulumu skozi individualno ali skupno učenje; uspešnost procesa učenja se kaže v zavračanju statusa quo, vnovič pridobljeni glasnosti in preoblikovani identiteti, meni tudi Bierema (2003, 9).

### **Metodologija**

Pluralna eksplorativna študija primera se je izkazala kot optimalna raziskovalna metoda, ker nam je omogočila intenzivno deskripcijo in analizo raziskovalnih enot ter poglobljeno razumevanje situacij in njihovega vpliva oziroma smisla za vpletene. Hkrati je ta raziskovalna metoda ustrezala feminističnim epistemološkim načelom, ki sem jim v raziskavi (Žuraj Balog 2005) sledila. Žensko kot subjekt teoretične analize znotraj feministične misli namreč spremlja razširjena definicija tistega, kar lahko opišemo kot »politiko« ali »družbeno« življenje, torej razširjena definicija tistega, kar naj bi bilo raziskano – »Osebnost je politično« (Jalušič 1992, 150; Beasley 1999, 19). Študija temelji na replikativni logiki, kar pomeni, da je vsaka posamezna študija primera (ravnateljice) ponovitev celotne študije.

Raziskava oziroma študija primera je sestavljena iz treh primerov, pri katerih globinsko in celostno proučujem družbeni pojav ožjega obsega, in sicer pojmovanje moči, spolne zavesti in ovir pri ravnateljicah srednjih šol, tako da povprašujem po tem, kaj se dogaja, ugotavljam implikacije dogajanja, odkrivam odnose, povezave med dogajanjem.

V vzorec so vključene tri ravnateljice srednjih šol, ki v študiji predstavljajo tri primere. Pri tem je upoštevano tudi merilo števila mandatov: tako so izbrani primeri ravnateljice v prvem, drugem in tretjem mandatu. Ker je v središču moje zanimanje za poglobljeno razumevanje situacije in smisla za vpletene, reprezentativnost ni zagotovljena s številom raziskovank, temveč z umeščanjem v študiji primera pridobljenih spoznanj v splošnejša spoznanja, kar kot možnost navaja tudi strokovna literatura (Flere 2000; Hamel 1993). Čeprav »pomeni, ki jih [anketirani] pripisujejo svojim socialnim izkušnjam, ne morejo razložiti lastnosti družbenih odnosov, ki sodelujejo pri ustvarjanju njihovih neposrednih izkušenj« (Hamel 1993, 31), ali »razkriti skrite notranje logike družbene stvarnosti«, se lahko »upo-

rabijo kot platno«, na katerem poskuša teorija ujeti družbeno resničnost, za katero se zdi, da je skrita zadaj (prav tam).

Podatki so bili zbrani s polstrukturiranim intervjujem, metodo kritičnega dogodka in analizo obstoječih dokumentov. S polstrukturiranim intervjujem smo dobili informacije o čustvih, mislih in namenih raziskovank oziroma spoznali interpretacije njihovega sveta. Z metodo kritičnega dogodka smo dobili dodatne informacije o ravnanju, vedenju, doživljanju raziskovank v dejanskih dogodkih, povezanih s pojmovanjem moči in spolnim zavedanjem. Analiza dokumentacije, ki je zajemala izjave o poslanstvu oziroma izjave o ključnih vrednotah, za katere se ravnateljice zavzemajo na svojih šolah, je omogočila dodaten vpogled v vrsto moči, ki jo ravnateljice »uporabljajo« pri svojem vodenju.

### **Kaj je pokazala raziskava?**

#### ŠOLSKO SOCIALNO OKOLJE, SPOL IN MOČ

Kakšno je šolsko socialno okolje ali socialno okolje šole kot organizacije? Je ravnateljici naklonjeno ali celo sovražno? Odvisno. Empirični dokazi pravijo, da so ženske v nezavidljivem oziroma slabem položaju, kadar vodijo skupine, v katerih je 85 % ali več moških, ker so pretirano izpostavljene, doživljajo dodatne pritiske v zvezi z izvajanjem nalog in socialno izolacijo, so žrtve spolne stereotipnosti, pravi Kanter (v Yoder 2001, 823), nedavne raziskave Collinsove (v Yoder 2001, 823) pa potrjujejo, da vsaj 35–40 % žensk v skupini že pomeni okolje, ki je res po meri ženske, kar pomeni, da je spolna uravnoteženost skupine eden od pomembnejših dejavnikov za učinkovitost ženskega vodenja. V slovenskih srednjih šolah je bilo v šolskem letu 2002/03 zaposlenih 7538 strokovnih delavk in delavcev, od tega 65 % žensk in 35 % moških. Delo je vodilo 167 ravnateljev in direktorjev ter ravnateljic in direktoric, od tega 43 % žensk in 57 % moških (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2002). To na državni ravni kaže na takšno socialno okolje v šolskih organizacijah, ki je ženskam vodjam po meri, če bi bili strokovni delavci in delavke enakomerno razporejeni.

Okolje je za učinkovitost (tudi ženskega) vodenja izjemno pomembno. Ravnateljice, vključene v raziskavo (Žuraj Balog 2005), delujejo v različnih socialnih okoljih svojih šol, ki so jim bolj ali manj blizu prav zato, ker so ženske. Socialno okolje je namreč močno spolno zaznamovano, razcepljeno, kar pomeni, da spola ne moremo izločiti, tudi če bi ga želeli, spol »deluje«, tudi če smo za takšno delovanje slepi (takrat še posebno!) ali če takšnega delovanja zavestno ne priznavamo. Spol deluje pri tem, kakšno moč (in kako) priznavamo

ravnateljici, kako gledamo na njene pristojnosti, komu pripisujemo njene uspehe, kako usklajujemo dejstva, da je ženska in vodja hkrati, če smo *tisti, ki sledimo*. Spol deluje, če smo *vodje*, saj je pomemben del naše identitete. Tudi zavračanje ali *predvsem zavračanje* tega dejstva kaže, kako pomemben je, hkrati pa kaže na konflikt med pristojnostjo vodje in spolno vlogo, ki ženski *pripisuje* in še vedno tudi *predpisuje* drugačne lastnosti in pristojnosti, kot nas prepričuje Heilman (2001, 671). Čeprav je po Joganovi (1990, 35) ta hierarhija po spolu potisnjena v nevidnost, raziskave – Rudman in Glick (2001, 759) ter Heilman (2001, 666–667) – dokazujejo, da je ženska v organizacijskem okolju pogosto kaznovana tako zaradi svoje pristojnosti kot tudi zaradi ženskosti.

Izkušnje ravnateljic, ki so bile vključene v raziskavo (Žuraj Balog 2005), obsegajo avtoriteto in vpliv vodje, marginalizacijo, izolacijo in izključenost, ki jih doživljajo kot ženske v poklicu, kjer dominirajo moški in/ali moška kultura, navaja Bell (1995, 288), tudi zato, ker delovanje vodij v šolskem, pa tudi drugih okoljih, sega čez rob njihovih organizacij, kjer je zmožnost vplivanja še kako pomembna. Tu ravnateljica pade v svet, kjer prevladujejo moški, predvsem pa kultura, ki ne obstaja nevtrarno, temveč je še kako moško definirana, z moškim diskurzom, ki ne upošteva in ga niti ne zanima ženska »definicija situacije« kot viden element kulture, v kateri še vedno prevladuje polarizacija v produkciji smiselnosti, kot navaja Joganova (1990, 46–48). Za ženske v izobraževalnem vodenju in upravljanju velja, da njihove situacije bolj določajo odnosi dominantnosti kot pogoji avtonomije – zaradi spolne segregacije in spolno stratificiranih uredenj v javnem izobraževanju, kar potrjujejo tudi tuje izkušnje (Bell in Chase v Bell 1995, 292). Ko se pomikamo po hierarhiji sistema navzgor, v dominantni kulturi kot nosilci moči močno prevladujejo moški, zato socialno okolje ravnateljicam ni tako blizu in zahteva uporabo »izravnalnih strategij za poravnavanje njihovega statusa oziroma izravnavanje diferencialov moči« (Yoder 2001, 818) za doseganje tistih organizacijskih ciljev, ki jih ravnateljice uresničujejo zunaj šole.

#### PARADIGMA MOČI V FUNKCIJI VODENJA

Tudi v slovenskem prostoru ravnateljice uporabljajo in govorijo o moči, vendar se to precej razlikuje od tradicionalnega govora o moči, kot izhaja iz raziskave (Žuraj Balog 2005). Izkazalo se je (prav tam, 94), da besedno poimenovanje »moč« nima nevtralnega pomena, tako da že sama omemba pojava oziroma uporaba samega poimenovanja vzbuja vrednostno negativne asociacije na moč kot na vlada-



nje, zatiranje, manipulacijo z drugimi, uporabo negativnih temeljev moči. Moč se tako razkriva kot dominacija ali gospostvo nad drugimi in vzbuja strah, »da ne bi prestopili meje« (prav tam, 79).

S takšno močjo ravnateljice ne želijo imeti opravka, takšne moči se zavedajo, morda jo celo »imajo« (Žuraj Balog 2005, 67), a je ne želijo tako uporabljati. Zato jih pogosto preseneča, da vplivajo na ljudi, da jim zaposleni njihovo moč, pogosto tudi položajno, priznavajo (prav tam, 59–81).

Da se ravnateljice kljub vlogam vodenja, ki so položaji moči, tega ne zavedajo ali s takšno močjo (kot dominacijo) ne želijo imeti opravka, je lahko posledica protislovja spolne vloge in vloge vodenja, tudi same so torej »žrtve« deskriptivnih in preskriptivnih spolnih stereotipov, ki ženskam niti ne pripisujejo niti ne predpisujejo tovrstne moči, ampak jo lahko zaradi »posedovanja« celo kaznujejo, meni Heilman (2001, 670). Kljub temu se ravnateljice »na moč navažajo« (Žuraj Balog 2005, 67–68), kar seveda pomeni, da se zavedajo, da brez moči ne morejo dosežati ciljev svojega dela, morda pa moč pomensko in tako vrednostno dobiva tudi drugačno vlogo. Povezanost z dominacijsko močjo zavračajo tudi zaradi moralnih oziroma etičnih načel (Žuraj Balog 2005, 60, 67, 78), ki se jim zdijo pri delu zelo pomembna. Tako položajno moč, ki se ji pravzaprav ne morejo odreči in ki jo bolj ali manj dojemajo kot dominacijsko ali pa menijo, da jo tako doživljajo tisti, ki jih vodijo, brzdajo z referenčno močjo oziroma temelji moči, ki so povezani bodisi z osebnostjo ravnateljice z visoko profiliranimi pozitivnimi vrednotami bodisi s strokovno močjo oziroma znanjem, osebno rastjo same vodje, pa tudi s skrbjo, da se razvijajo in rastejo tudi drugi (prav tam). Njihove motivacijske potrebe po moči so *institucionalne*, kot jih definirata McClelland in Burnham (v Kanungo in Mendonca 1996, 47), saj moč ni sama sebi namen, temveč se z njo uresničujejo organizacijski cilji, ki so spet povezani s kakovostnim poučevanjem in učenjem ter potjo, ki vodi v takšno ustvarjalno znanje za vse (Žuraj Balog 2005, 59–81).

Zato ne preseneča, da ravnateljice govorijo o svojih percepcijah, razmišljanjih, vrednotah, prepričanjih, izkušnjah in delovanju popolnoma drugače. Ko govorijo o svojem vodenju, govorijo o moči, ne da bi se tega zavedale. Ker govorijo o drugačni moči, uporabljajo tudi drugačno besedišče; uporabljajo besede, v svoji študiji ugotavlja tudi Hurty (1995, 394), ki izražajo povezanost in kulturo sodelovanja, moč kot opolnomočenje in vzajemno omogočanje.

V raziskavi (Žuraj Balog 2005, 95) ugotavljam, da učinkovitost uporabe te moči in s tem povezana izbira vodenja izhaja iz njihove integritete, vrednot in prepričanj, institucionalnih potreb po moči, iz

zavedanja o pasteh, ki jih prinaša zgolj moč položaja, iz strahu pred morebitnimi zlorabami, iz vrednotenja znanja, strokovne in osebne rasti, osebne moči in etičnih vodil. Sodelovanje, povezanost z zaposlenimi, soglasje, ki ga želijo doseči za odločitve, ki pomembno zadevajo vse, razumevanje in skrb za ljudi, empatija, refleksija, vizija, s katero usmerjajo in konstruirajo smisel, pomembnost odnosov in mreže človeških interakcij so seveda *elementi moči*, ki jo uresničujemo s transformacijskim vodenjem – to mora biti, če želi biti učinkovito, povezano s prav takšnim socialnim ali organizacijskim okoljem, navaja Yoder (2001, 824).

V omenjeni raziskavi so ravnateljice potrdile pogled na moč kot na »transformacijsko zmožnost« – kot moč definira Giddens (v Hall 1996, 32) – s poudarkom na oblikovanju vizije in na novih priložnostih za organizacijo – menijo Leithwood, Jantzi in Steinbach (2000, 57) –, vse v duhu sodelovalne kulture in sodelovalnega spreminjanja.

#### RAVNATELJICE IN ŽENSKA SPOLNA ZAVEST

Ženska spolna zavest ravnateljic srednjih šol se v omenjeni raziskavi izraža skozi povezanost z ženskami v skupini ravnateljic srednjih šol. Odnos do povezovanja z ženskami, ki vodijo, ravnateljice ocenjujejo različno: kot zelo dobrega (Žuraj Balog 2005, 63 in 81) ali pa ne želijo prepoznati povezovanja s kolegicami kot vira dodatne moči in možnosti za prepoznavanje lastne vrednosti (prav tam, 74). Formalnega povezovanja med ravnateljicami ni, pa tudi pobud za takšno povezovanje še nisem zaznala. To vsekakor pomeni, da v širšem družbenem okolju področja izobraževanja *spol ni obravnavan kot dejavnik*, kar po Joganovi (1990, 53–56) dokazuje androcentrično naravo dominantne kulture, ki ženske sili proč od drugih žensk, kar se je tudi v raziskavi (Žuraj Balog 2005, 74) pokazalo kot strah, da smo ženske res drugačne, da obstaja spolna razlika, ki ženske naddoloča celo v smislu neke ponotrjenosti »malestream«<sup>5</sup> ideologije okolja. Zato ena od raziskovank s svojo »ženskostjo«, kar koli že to je, ne želi ne izstopati, ne izzivati, ne privabljati pozornosti, ker se boji, da bi povezovanje med ženskami v šolskem vodenju izzvalo prav to – preveliko pozornost in neke vrste lastno degradacijo (prav tam). Takšno gledanje in razumevanje »ženskosti« izpričuje, pravi Joganova (1990, 47), še vedno prisotna kulturna prepričanja iz preteklosti, ki so ženskam pripisovala lastnosti, ki »družbeno (enako moško po Simmlu v Jogan 1990, 47) niso imele takšne veljave kot moške lastnosti« in ki so jih definirale kot drugorazredna bitja. Tudi ženska zavest ravnateljice se skozi povezanost z drugimi ženskami kot izrazom te zavesti izraža

protislovno: sprejema druženje in podporo posameznih ravnateljic, ki so ji tudi osebnostno blizu, kategorično pa zavrača skupinsko povezovanje ravnateljic zgolj zato, ker so ženske (Žuraj Balog 2005, 75). Morda se boji, da bi bilo takšno povezovanje označeno za subverzivno ali da bi vzbudilo dvom o njihovi strokovnosti, kar predvideva tudi literatura (Bell 1995, 305), zato je boljše žensko zavest povoziti. Prav ta ambivalenca kaže na okolje, v katerem prevladujejo moški, na hkratno pripadnost in nepripadnost, na protislovnost vloge profesionalke in ženske v takšnih okoljih, kar trdi tudi Bell (1995, 305). Pri ravnateljicah lahko poslovni odnosi z ljudmi na položajih moči olajšajo karierno napredovanje oziroma mobilnost in aktivirajo vire za uresničevanje nalog. Zaradi opisanega ženske po navadi niso odločilne nosilke moči, zato povezovanje z ženskami ni v ospredju in se včasih zdi kot zapravljanje časa ali celo pogubno dejanje, navaja Bell (1995, 304).

Odnos do feminističnih misli in gibanj se pri ravnateljicah, vključenih v raziskavo (Žuraj Balog 2005, 97–100), rahlo razlikuje, za vse pa je značilno, da s kompleksnostjo feminizma niso seznanjene, znani je bilo ambivalenco in/ali odpor, ki je posledica enačenja feminizma z radikalnim feminizmom, feministk z »ne-ženskami« ipd. Raziskava (prav tam) je pokazala tudi, da imajo vse ravnateljice, vključene v raziskavo, diskriminatorne izkušnje v zvezi z delovnim mestom, ki se navezujejo na spol. Pri vseh diskriminatorne izkušnje izhajajo iz dominantne naravnosti družbene resničnosti, kulture, v kateri vladajo deskriptivni in preskriptivni stereotipi o vlogah obeh spolov. Srečujejo se s »strokovnostjo« poklicnih področij, ki so tradicionalno moška in povezana z razumom in ki naj bi bila ženskam že po naravi tuja (Žuraj Balog 2005, 88), trčijo ob izraz političnega vodenja, kar je v sozvočju z maskulinim okoljem njihovih širših organizacij (prav tam, 90), soočajo se s podrejenimi moškimi, ki jim v prevladujoči moškosredišnji kulturi širše družbe v šolski organizaciji kot v posmeh vladajo ženske (prav tam, 86–87). Pri razreševanju se ravnateljice odločajo za različne strategije usklajevanja svojega statusa, ki jih opisujeta tudi Hochschildova (v Bell 1995, 290–291) in Gold (1996, 6):

- za deprofesionalizacijo, da bi tako izravnale svojo statusno moč in moč strokovnosti moških (Žuraj Balog 2005, 89);
- za odmik in umik v »tišino« kot upor in odpor do doživetega ravnanja (prav tam, 90–91);
- za defeminizacijo, da bi v očeh podrejenih moških ohranile oziroma povečale svojo profesionalno identiteto (prav tam, 86–87).

Ženske so pogosto prepričane, da delujejo v svetu enakih možnosti in enakopravnosti po spolu, zaupajo v nevtralnost institucionalnega reda z vsemi relevantnimi sestavinami (Žuraj Balog 2005, 74) in tako pogosto spregledajo, da se je zagovarjanje hierarhije po spolu preselilo v ozadje, da so »specialisti za vzdrževanje sveta« postali nevidni, trdi Joganova (1990, 46–48), sam koncept, da jim je (kot ženskam) zgolj dovoljeno obstajati na robu moško dominiranega področja, pa ostro zavračajo. In prav tu se pojavijo tišine, ki zagotavljajo ohranitev obstoječih struktur moči in ki so pogosto brane kot potrditev ženske nesposobnosti za vodenje.

V omenjeni raziskavi (2005, 81) navajam žensko »distanciranje« oziroma umik v tišino in ga povezujem z »ženskimi tišinami«, o katerih govori Gold (1996, 6), ki med drugim pravi, da se ženske utišajo same in tako izražajo odpor, upor in protest proti dominantnemu diskurzu ali pa »utihnejo«, ker niso vajene biti del tega diskurza (Žuraj Balog 2005, 33–34, 81–82, 90). Umik v tišino je pogosto tudi posledica drugačnega »pogleda na šolsko delo, cilje, poslanstvo, kjer nosijo na primer urejenost šole, okolica, materialne razmere za dijake posebno sporočilo o vrednotah, torej o kulturi šole« (Žuraj Balog 2005, 82).

Gold (1996, 6) pravi, da je tretja tišina oblika tišine, ko se ženske *ne zavedajo*, da obstaja še drug diskurz, v katerega je mogoče vstopiti, da obstaja *drug način konstruiranja naših življenj*, zato se ni treba o ničemer pogovarjati in ni treba nič spremeniti, transformacija ni potrebna.

Ko proučujemo, kako ženske izražajo spolno zavest v okoljih, v katerih prevladujejo moški, moramo upoštevati vpliv okolja na to izražanje (Bell 1995, 292). Bierema (2003, 5) poudarja, da na razvoj ženske spolne zavesti vpliva tudi razvoj identitete skozi skriti kurikulum (lekcije o spolu oziroma spolnih vlogah, razvrednotenju žensk, tišinah in nevidnosti, podreditvi moški moči in sprejemanju protislovja spola), ki nauči deklice in ženske podrejanja dominantnim patriarhalnim sistemom moči.

Povrnitev glasu pomeni vsaj dvoje: da se naučimo poimenovati in ovrednotiti svoje izkušnje in da svojim tišinam damo glas. Morda pa je glasnost tudi prestop iz nevidnosti v vidnost, ne zgolj žensk, tudi njihovih izkušenj, doživljanja, misli.

### Sklep

Yoder (2001, 819) priporoča tri vrste strategij za uspešnost žensk vodij, tudi kadar delujejo v okoljih, v katerih prevladujejo moški:

- osebne strategije ali kaj lahko ženska kot vodja naredi sama,
- organizacijsko podporo ali kaj lahko naredijo organizacije,

- spremembe okolja ali kaj lahko spremenimo, da to postane ženskam prijaznejše.

Osebne strategije, pravi Yoder (2001, 819–821), ponujajo ženskam možnosti za oblikovanje vpogled vase, za samoprepoznavanje in samodoločanje ter povečanje moči, medtem ko izboljšujejo svoje organizacijsko okolje in posledično uživajo sadove svojih naporov. Med takšne osebne strategije so ravnateljice v omenjeni raziskavi (2005, 95) uvrstile vse vrste izobraževanja za povečanje svoje ekspertne moči; sem sodi tudi »moč z« ali moč kot vzajemno omogočanje, ki jo uporabljajo kot strategijo za usklajevanje diferencialov moči med njimi in zaposlenimi. Te strategije ravnateljice uporabljajo tudi kot sredstvo  *dodatnega legitimiziranja*, in to ne zgolj v ožjem organizacijskem smislu (prav tam).

Prepričana sem, da bi dodatno legitimiziranje ženske vodje lahko dosegle tudi s  *formalnim* povezovanjem, ki bi jim zagotavljalo  *vire za prepoznanje lastne moči in vrednosti*. To bi bil eden od vstopov v vidnost.

Med moči in vrednosti gotovo sodijo odlike ženskega vodenja, s katerimi bi lahko obogatile širšo prakso vodenja. Tako bi izstopile iz tišine in si vzele pravico do interpretacije in definiranja lastne situacije kot legitimne, resnične in kot sestavine celote.

Z vstopom v vidnost po lastni izbiri in lastni meri bi si ravnateljice lahko učinkovito pomagale pri premagovanju tako strukturnih preprek kot notranjih ovir za učinkovito delo znotraj svoje paradigme vodenja.

Vstop v drugačno vidnost bi morali podpirati tudi izobraževalni programi, v našem primeru izobraževanje ravnateljic in ravnateljev za ravnateljski izpit, ki vodi v pridobitev kvalifikacije za ravnateljstvo, katerih snovalci bi morali izstopiti iz »spolne slepote«, kot to poimenuje Bell (1995, 310), vanj vključiti teme, da bi izražale obstoj dveh spolov, ali takšno izobraževanje organizirati celo z vidika ženskih študij, ki nosijo odgovornost, da res premislijo o institucionalnih ureditvah, besedilih, govorih in praksi, da bi razjasnili in soočili odnose moči, kot jih definira Braidotti (1994, 206).

## Opombe

1. Angl. empowerment.
2. Spolne vloge obsegajo vsa tista kulturna pričakovanja, ki so povezana z moškostjo in ženskostjo, ki presegajo biološke spolne razlike, so torej kompleksnejša konceptualizacija, kot jo ponuja definicija delitve po spolu (Lipman-Blumen 1984, 3). Spolne vloge so družbene konstrukcije; vsebujejo tako »spolne sheme oziroma pred-

stave, ki si jih ustvarimo v toku svojega razvoja o svoji spolni identiteti, podobi in vlogi« (Musek 1997, 303), psihološke lastnosti kot tudi družinske, poklicne in politične vloge, ki so pripisane dihotomno pripadnikom oziroma pripadnicam posameznega spola (Lipman-Blumen 1984, 2). Spol je bolj kot lastnost posameznika/posameznice institucionaliziran sistem socialnih ravnanj za konstituiranje moških in žensk kot družbeno pomembno različnih in za organiziranje neenakosti v skladu s temi razlikami (Ridgeway 2001, 637).

3. Glej op. 2.
4. Sestavine socialnega okolja.
5. Misel *mainstreama* (angl.) (prevladujoča, tradicionalna) misel, mišljenje »glavnega toka«; misel *malestreama* (angl.) misel, mišljenje »moškega toka«.

### Literatura

- Beasley, C. 1999. *What is feminism?* London: Sage.
- Bell, C. S. 1995. If I weren't involved with schools, I might be radical: gender consciousness in context. V *Women leaders in education*, ur. D. M. Dunlap in P. A. Schmuck, 288–312. Albany, NY: State University of New York Press.
- Bierema, L. 2003. The role of gender consciousness in challenging patriarchy. *International Journal of Lifelong Education* 22 (1): 3–12.
- Braidotti, R. 1994. *Nomadic subjects: embodiment and sexual difference in contemporary feminist theory*. Irvington, NY: Columbia University Press.
- Caffarella, R. S., C. M. Clark in P. Ingram. 1997. Life at the glass ceiling: women in mid-level management positions. V *Crossing borders, breaking boundaries: research in the education of adults; proceedings of the 27th Annual SCUTREA Conference*, ur. P. Armstrong, N. Miller in M. Zukas, 108–111. London: Birkbeck College.
- Coleman, M. 2000. The female secondary headteacher in England and Wales: leadership and management styles. *Educational Research* 42 (1): 13–27.
- . 2001. Achievement against the odds: the female secondary headteachers in England and Wales. *School Leadership & Management* 21 (14): 75–100.
- . 2003. *Women as headteachers: striking the balance*. London: Trentham.
- Cubillo, L. 1998. Women and ПРQH: an appropriate leadership model? Referat na The British Educational Research Association Conference, Belfast, 27–30 August.
- Denmark, F. 1993. Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly* 16 (17): 343–356.
- Eagly, A. H., in M. C. Johannesen-Schmidt. 2001. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues* 57 (4): 781–797.

- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Gold, A. 1996. Women into educational management. *European Journal of Education* 31 (4): 419–434.
- Gurin, P. 2001. Women's gender consciousness. *Public Opinion Quarterly* 49 (2): 143–163.
- Hall, V. 1996. *Dancing on the ceiling: a study of women managers in education*. London: Chapman.
- Hamel, J. 1993. *Case study methods*. London: Sage.
- Heilman, M. E. 2001. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues* 57 (4): 657–674.
- Hurty, K. S. 1995. Women principals: leading with power. V *Women leading in education*, ur. D. M. Dunlap in P. A. Schmuck, 380–406. Albany, NY: State University of New York Press.
- Jalušič, V. 1992. *Dokler se ne vmešajo ženske: ženske, revolucije in ostalo*. Ljubljana: Krt.
- Jogan, M. 1990. *Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Kanungo, R. N., in M. Mendonca. 1996. *Ethical dimensions of leadership*. London: Sage.
- Leithwood, K., D. Jantzi in R. Steinbach. 2000. *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Lipman-Blumen, J. 1984. *Gender roles and power*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. 2002. Statistični podatki o vpisu in kadrih v srednjih šolah in dijaških domovih. Gradivo za 9. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev, Portorož, 25.–27. november.
- Musek, J. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Ridgeway, C. L. 2001. Gender, status, and leadership. *Journal of Social Sciences* 57 (4): 637–655.
- Rosener, J. B. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review* 68 (6): 119–125.
- Rudman, L. A., in P. Glick. 2001. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic woman. *Journal of Social Issues* 57 (4): 743–762.
- Smith, D. C. 1997. Women and leadership. V *Leadership: theory and practice*, ur. P. G. Northouse, 204–238. Thousand Oaks: Sage.
- Yoder, J. D. 2001. Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues* 57 (4): 815–828.
- Žuraj Balog, A. 2005. Ravnateljice skozi paradigmo moči in spolne zavesti. Magistrsko delo, The Manchester Metropolitan University.





# Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno? (Elementi za razumevanje postsocializma in managerske revolucije)

TONČI KUZMANIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V prispevku avtor ugotavlja bistveno, a potlačeno enačenje, ki je značilno tako za postsocializme kot tudi za postkapitalizme in ki je v osnovi vseh postmodernih načinov najnovejšega, t. i. globalizacijskega gospostva. Gre za temeljno enačenje med ekonomijo in managementom. Avtor utemeljuje potrebo po odpiranju in premišljevanju tega (ne)razlikovanja in tako želi še bolj opozoriti na nevarnosti obstoječe odsotnosti razlikovanja, saj morda vodijo v nemišljenje in postmoderno totalitarno gospostvo globalizacije. Avtor vpeljuje razlikovanje predvsem s postavitvijo neoliberalizma kot osrednje argumentirane motorike managementa, ki jo veže na značilno postmoderno (in ne moderno!) subjektivnost. V nasprotju z »objektivnimi zakonitostmi«, na katerih – vsaj načeloma in idealno – temelji ekonomija, je za management značilno, da eksplicitno zapušča to področje objektivnosti in gospodarstva in se odpira proti subjektivnosti in celo revolucionarnosti ter samoumevnem gospostvu globalizacije na ravni globalne družbe (naturalizacija). V tem smislu se ekonomija in management gibljeta na dveh popolnoma različnih terenih in gre za dva radikalno različna pojavi, ki ju ne smemo izenačevati. Predpostavka obrambe pred najnovejšimi, postmodernimi oblikami gospostva je prav zmožnost tovrstnega razlikovanja.

*Ključne besede:* management, ekonomija, postsocializem

Celotno zadnje desetletje, intenzivneje pa vsaj od zadnje predvo-  
lilne kampanje naprej, smo priče čedalje ostrejšim besednim obra-  
čunom glede prihodnjega razvoja Slovenije. Tako Razvoja v celoti  
kot tudi in predvsem t. i. ekonomskega in gospodarskega razvoja, saj  
to dvoje ob izteku dobe razsvetljenstva nedvomno velja za Razvoj  
na splošno. Besedne izmenjave v zvezi z Razvojem ne potekajo več  
samo med politiki, temveč čedalje pogosteje tudi znotraj t. i. strok  
oziroma med strokovnjaki ter ne nazadnje tudi med navadnimi smr-  
tniki. Večji del tega polemičnega rokodelstva poteka na nekem po-  
polnoma novem terenu, ki ga doslej nismo bili vajeni in ki ga temu

primerno tudi ne poznamo, čeprav se zdi, da nam je zadeva vsaj od daleč poznana. O tem pričajo tudi same oznake, s katerimi se udeleženci polemike označujejo, občasno pa kar obmetavajo. Med najbolj izstopajočimi oznakami udeležencev v dosedanjem spopadanju je nedvomno oznaka neoliberalizem. Ob tako pogostem in vse prej kot vnaprej jasnem pojavljanju oznake neoliberalizma bi se kazalo povprašati, kaj ta razmeroma nova oznaka sploh pomeni?

Če izhajamo iz empiričnih dejstev, je najmanj, kar lahko rečemo za ta v naših prostorih nedvomno novi pojav, to, da se neoliberalci na vse kriplje trudijo prepričati javnost, da tokrat absolutno gre zares, da gre za samo prihodnost Slovenije. Slovenija bo (ob)stala ali ne (matrica biti-ali-ne-bit!) predvsem v odvisnosti od tega, ali bo sprejela neoliberalne nasvete in koncepte, sveto zatrjujejo neoliberalci. V tem kontekstu je zadeva neoliberalne govornice skrajno pomembna, kajti biti za neoliberalce, njihov način argumentiranja in njihove ideje ali biti proti temu, je hkrati medijsko predstavljeno kot biti za prihodnost Slovenije ali biti proti njej. Drugače rečeno, kdor je neoliberalen, je za Slovenijo, kdor ni, je proti Sloveniji. Če samo malo poenostavim, se torej množičnomedijsko neoliberalca kaže kot nekdo, ki lahko strukturno in v isti sapi izreče dvoje – ne le: »Prihodnost Slovenije – to sem jaz,« temveč ubesedi tudi tisto pregovorno predrevolucionarno (predmoderno) izjavo in dahne: »Slovenija, to sem jaz!«

### **Neoliberalni diskurz**

Prav usodno vprašanje pri tem seveda je: kako je v začetku 21. stoletja kaj takega sploh mogoče? Kako se sploh lahko izrekajo takšne misli prav srhljivo srednjeveške vrste?<sup>1</sup> Ob tem bi se kazalo zavedati vsaj še neke skrajno pomembne podrobnosti. Namreč te, da svojih kategorij, konceptov, idej pravzaprav ne izgovarjajo znotraj katerega koli in kakršnega koli že znanega modernega sistema, kot so sistemi, s katerimi imamo po navadi opraviti v bolj ali manj znanih t. i. sistemskih teorijah ter teorijah, ki na njih temeljijo oziroma so iz njih izpeljane. To, kar neoliberalna govornica počne, strogo rečeno, ne sodi v nikakršen politični sistem, pa tudi ne zgolj v ideološki sistem. Ta neoliberalni diskurz prav tako ni doma v nikakršnem pravnem sistemu. Morda je bistveno poudariti, da ta zvrst diskurza tudi v gospodarski sistem ne sodi brez ostankov. Povrhu vsega pa je zadeva neoliberalizma po svoje skregana tudi s kakršnim koli zgolj ekonomskim sistemom oziroma ga – kot diskurzivno okolje – naravnost zavrača. Pri neoliberalni govornici<sup>2</sup> imamo opraviti z diskurzom, ki se nanaša na neki drug, drugačen in nov, paralelni ali celo »kon-

trasistem« (glede na omenjeno), ki zadnjih nekaj desetletij v glavnem sliši na ime sistem podjetništva (osnovne kategorije so: podjetje, podjetniško okolje, podjetniška ambicioznost, podjetniška klima in vse, kar je sploh lahko podjetniško) in ki ga nikakor ne gre mešati z gospodarskim, kaj šele z ekonomskim sistemom, kot se to najpogosteje napačno počne.<sup>3</sup> Podjetništvo, gospodarstvo in ekonomija namreč nikakor niso nekaj, kar je mogoče obravnavati kot eno in isto. Da bi vse to postalo eno in isto, bi bila oziroma je potrebna inštalacija resne mišljenjske lobotomije, da ne rečem popolnega mrka mišljenja ali tega, kar Hannah Arendt imenuje *thoughtlessness*.<sup>4</sup>

Občutek in celo prepričanje, da je sistem podjetništva superiornejši, da je rešitev večjega dela, če že ne vseh ekonomskih, gospodarskih, političnih in siceršnjih zagat današnjega časa, tista ključna, a implicitna točka, ki jo je nujno treba ustrezno dojeti, če sploh hočemo zares diskurzivno razumeti formo in – šele potem je to mogoče – vsebino neoliberalne govornice. Kajti – in tu je osrčje problema – »štos« neoliberalizma kot diskurza, torej kot tipične govornice gospodarstva (nekoč se je temu reklo ideologija<sup>5</sup>), ni toliko na ravni vsebine (kaj neoliberalci govorijo), temveč ga je treba poiskati predvsem na ravni forme (kako govorijo). Če to formo razumemo zgolj kot eno med mnogimi in drugim enako, enakovredno, pa tudi ekvivalentno formo govornice, ne bomo nikakor zmogli zajeti odločilne, bistvene (pravzaprav naravnost prevratniške, revolucionarne) dimenzije tega diskurza. Ta pa je – tu ni velikih dvomov – skrita v (naddoločujočem) okviru Poslanstva (Mission), s katero in okoli katere je ta diskurz sploh lahko organiziran kot okoli svojega gravitacijskega sonca.<sup>6</sup>

Kaj mislim s to nekoliko abstraktno opredelitvijo? Če za ekonomski sistem, za gospodarski sistem in za podobne, torej običajne, bolj ali manj zastarele sisteme (in tipe systemskega mišljenja in govoric) velja, da so klasični, celo tradicionalni in konservativni v tem smislu, da so vnaprej zapisani »logiki objektivnega«, »znanstvenega«, pa imamo v primeru neoliberalizma opraviti s popolnoma drugačno logiko. To je logika subjektivnega, za katero je značilno predvsem to, da se vrti okoli delovanja, akterja in celo Vodje. Če je za klasično logiko objektivnega (ne samo na področju sociologije, temveč tudi na področju ekonomije in številnih drugih področjih) značilno na primer predvsem nekaj takega, kot je »nevidna roka«, torej takšen ali drugačen Trg,<sup>7</sup> je pri neoliberalizmu (ki nikakor ni isto kot liberalizem!) v ospredju predvsem Poslanstvo (Mission), torej Subjekt, Vodja, Karizma, Vizija in Ideja, ne nazadnje celo Intuicija. Če je intuicija nekaj čisto odvečnega s stališča ekonomista, je to nekaj nujnega s stališča nekoga, ki se »ukvarja z managementom«. Če se veliki znanstveni

krog politične ekonomije začne približno pri Smithu in Ricardu, in sicer predvsem s samokritiko prvega na točki »preveč subjektivne moralne filozofije«,<sup>8</sup> smo (zdaj) v primeru neoliberalizma priče svojrstni »vrnitvi« cele paradigme politične ekonomije, in sicer s področja »objektivnega« (znanstvenega, newtonovsko-baconovskega, če hočete) na teren subjektivnega ter celo psihološkega in moralizirajočega. Točneje, z nastopom neoliberalizma gre za »vrnitev« v neko novo zvrst, zdaj seveda postmoderne »moralne filozofije«, ki je bila s stališča klasične ekonomije nekaj čisto odvečnega, če že ne norega. Zdaj, v položaju neoliberalizma, nimamo več opravka z Newtonom, z zadevami radikalne objektivnosti in objektnosti (kjer je svoboden kvečjemu samo eden, recimo Bog), temveč imamo prej opraviti s Fichtejem in Schopenhauerjem, če naj povem poenostavljeno in na kratko.

Skratka, največja napaka, ki jo danes sploh lahko naredimo, ko poskušamo razumeti neoliberalni diskurz, bi bila ta, da bi ga dojeli kot ekonomsko, gospodarsko ali kako drugo podobno »objektivno« zadevo, ki da meri na takšno ali drugačno »sistematiko« in Sistem. Še večjo napako pa bi naredili, če bi neoliberalizmu stregli s stališča – to je tisto, kar počnejo tudi številni današnji t. i. levičarji, vključno z antiglobalisti –, češ da gre za neko posebno ideologijo, ki v bistvu vendarle meri na tisto ekonomsko (v končni analizi pa na Kapital in na tisto kapitalistično<sup>9</sup>). Pri neoliberalizmu zadeve ne temeljijo na nikakršni sistematiki, na nobenem sistemu, na nikakršni objektivnosti in niti na nobeni ideologiji. Skratka, na nobenem od teh in podobnih »klasičnih konceptov« in pojavov, ki so bili značilni za moderno. Tu je na delu nekaj radikalno drugega in drugačnega, nekaj revolucionarnega in presežnega. V nasprotju z »nevidno roko« kapitalizma (in njemu ustrezajoče ekonomije) je tukaj na delu »vidna roka« postkapitalizma (in ne več kapitalizma!). Zdaj imamo opraviti s tem, kar bi se dalo opredeliti z izrazom »managerizem«, in sicer ne glede na to, ali zadevo opredelimo kot postkapitalistično ali kot postsocialistično.

Tam, kjer je bil nekoč (v dobrem starem kapitalizmu) ekonomist (stal je, kot neke vrste polbog), in sicer izven samega procesa (funkcioniral je kvečjemu kot nekakšen aktivni opazovalec), imamo zdaj (ne samo v ZDA) skrajno dejavnega Platonovega Demiurga-managerja (Stvarnika in ustvarjalca). Medtem ko se prvi, torej ekonomist, sklicuje na »objektivno delujoče zakone trga«, se je ta drugi (manager) – bolj kot kakršno koli plansko gospodarstvo v rajnikih socializmih – lotil znanstvenega načrtovanja in subjektivnega delovanja en gross. Če so prej (na primer na ekonomskih fakultetah)

poučevali o analitiki, opazovanju . . . , zdaj pri izdelavi izdelka, ki mu rečemo manager, poučujejo predvsem o delu in delovanju (poiesis, praxis). Če je bilo za ekonomijo še mogoče reči, da je »ideologija meščanskega razreda« (to je ubesedila kritika politične ekonomije), je ključna današnja ideologija neoliberalizma prav njena transideologija konca ideologije. (Lahko bi seveda še našteval, a naj to za zdaj zadošča.)

### **Managerizem**

Poglavitna stvar (tukaj v teoretičnem pomenu das Ding) neoliberalnega diskurza, ki bi jo kazalo dojeti skrajno natančno, je predvsem to, da ne izhaja iz česa takega, kar bi se morebiti dalo opredeliti kot »pozicija«, kot »ekonomija« ali celo kot »pozicija ekonomije«. To, kar diskurz neoliberalizma počne, je nadvse inovativno, celo »opozicijsko«, a hkrati ni ne zgolj ideologija in ne politika, ni ne ekonomija in tudi ni nič takega, kar bi lahko bilo dojeto kot nekaj posebnega. Predvsem gre za nekaj, kar se percipira in samopercipira kot vzvišeno ter nadvse resnično. Je nekaj, kar je sicer hkrati vse prej našteto, a obenem tudi nekaj večjega in višjega, predvsem Novega ter ne nazadnje tudi mističnega v pristno srednjeveškem pomenu besede.

Kaj pa potem sploh je, če ni nič od omenjenega, celo ekonomija ne? Tisto Novo, kar bo pri tem prej ali slej treba razumeti v vsej kompleksnosti ter natančno analizirati, je prej omenjeni »managerizem«, ki ga vse preveč in zelo neodgovorno obravnavamo kot nekaj, o čemer že po definiciji »vse vemo«. Ker da je menda eno in isto kot kapitalizem, kar pa ni nič drugega kot izjava, ki temelji na misli, da je ekonomija pravzaprav isto kot management! Toda speljevanje managerizma na kapitalizem, postkapitalizmov in postsocializmov na kapitalizem in podobni prijemi so kvečjemu nekakšni reductio ad absurdum, torej znaki, da smo na točki nezmožnosti mišljenja ali na točki nemišljenja, kjer se nam vse, kar je, prikazuje kot eno, kot eden, kot večni in naravni kapitalizem. Drugače rečeno, smo sredi omenjenega nemišljenja ali thoughtlessness.

Žal tukaj ne morem posebno natančno razviti te skrajno zahtevne tematike,<sup>10</sup> a naj se vendarle lotim vsaj nekega pomembnega dejtla. Kot že nakazano je referenčni okvir neoliberalnega diskurza v primerjavi s »klasično« ekonomskim (tudi z vsemi drugimi »klasičnimi«, torej modernimi diskurzi!) bistveno (celo revolucionarno) sprevržen. Je pač – in to je tisto, kar je najpomembnejše in obenem najtežje razumeti – izrazito postmoderen in hkrati tudi predmoderen (od tod prej nakazana srednjeveškost problema). Kaj to pomeni? To na ravni besed pomeni dobesedno to, da so pomeni vseh zna-

nih in običajnih kategorij ter besed, s katerimi neoliberalni diskurz operira, funkcionira, na videz povsem enaki in celo isti, a hkrati so radikalno drugačni, revolucionarno različni v primerjavi z ekonomskimi. Čeprav neoliberalizem najpogosteje uporablja bolj ali manj identične besede na ravni terminus technicus, so te – glede, na primer, na njihove »ekonomske« pomene – naravnost dekonstruirani in decentrirani (iztirjeni), in sicer tako, da so notranje prekvašeni s prej omenjenimi elementi subjektivnosti. Torej z elementi Poslanstva, Vodje, Vizije in vsega tistega, kar se pri vodenju (leadership) pojavi v skupku kot »karizma« in brez česar skrajno subjektivirani neoliberalni diskurz (v nasprotju s še razmeroma brezosebno in znanstveno »objektivno« ekonomijo!) sploh ne (z)more zafunkcionirati.

Naj to ponazorim še z vsem znanim primerom. Ne tako dolgo nazaj smo imeli kar nekaj časa priložnost spremljati slovenski spopad med »mladimi in starimi ekonomisti«. Tudi na primer tistega med Jožetom Mencingerjem in Jožetom P. Damijanom, čeprav sta ti dve osebi kvečjemu personifikaciji globljih in veliko širših obračunov in tendenc v postsocialistični Sloveniji, ter sploh v izjemno občutljivem trenutku, v katerem je t. i. zahodna civilizacija, z njo pa ves svet. Prav zato, ker je manipulabilna in manipulirajoča medijska srenja (mediji množičnega poneumljanja!) tem polemikam poskušala streči, češ da gre za »ekonomske polemike«, je treba močno poudariti, da tukaj sploh ne gre za nikakršno ekonomijo, kot se to dozdeva. To sploh niso več nikakršni spopadi, ki bi – kot se to zavajajoče kaže v novinarskih in t. i. strokovnih prispevkih – potekali »znotraj ekonomije« pa tudi ne »med ekonomisti«. To je kvečjemu nepomembna zunanost in še bolj skrajno zavajajoča naključnost, ki bi se rada prikazala kot nekakšen medgeneracijski, celo kot biološki spopad »mladih« in »starih«.

Pravzaprav gre tukaj za daljnosežne (prav revolucionarne) konceptualne spopade,<sup>11</sup> ki bi jih bilo treba natančneje opredeliti kot nekaj, kar je samo delno in v manjši meri »znotrajekonomske«. Gre za polemike in spopade »nove vrste«, za spopade, ki se v veliki meri vrtijo na relaciji moderno/postmoderno in kar bi se ožje dalo opredeliti kot spopade med (zastarelo?) ekonomijo kapitalizma (in socializma, kajti to dvoje je treba zmoči brati skupaj) in »brand new« neoliberalnim postkapitalističnim diskurzom managerizma, ki že bistveno in popolnoma vidno zapušča izhodiščni teren ekonomije (tako kapitalizma kot socializma ter tudi njunega nasprotja!), kot to poznamo, recimo iz 19. in prve polovice 20. stoletja. Natančneje rečeno, ekonomist ima za vnaprejšnji okvir svojega premisleka in vsakokratne argumentacije vedno vnaprej dano (ta vnaprej je sama bit njegove znanosti!) predvsem to, kar bi se dalo imenovati kot »zgolj ekono-

mija«. Opraviti ima z znanostjo, z bolj ali manj zakoličeno znanstveno aparaturo (kategorije, metode, predmet) na eni strani ter z gospodarstvom in delom/proizvajanjem ter trgov (ponudba/povpraševanje) na drugi strani kot tistimi nosilnimi referenčnimi točkami, znotraj katerih poskuša misliti in izjavljati, analizirati, svetovati. Hkrati je za tovrsten ekonomski položaj per definitionem značilno, da »organsko« upošteva tudi številne druge (pod)sisteme, ki se sučejo okoli ekonomije in s katerimi je v »horizontalnem« razmerju (na primer z državo, politiko, družbo, pravom, izobraževanjem).

Za neoliberalni diskurz pa to ne velja več oziroma velja samo pogojno ter bistveno drugače, kot je to (bilo) značilno za ekonomijo. V primeru neoliberalizma imamo opraviti ne le s sistemom »za sebe«, temveč zdaj celo s sistemom, ki se »samorazume« kot »razrešitev« težav vseh drugih (pod)sistemov. Posledično, glede na vse te druge morebitne podsisteme (ekonomija, pravo, država), neoliberalni diskurz funkcionira kot Sistem, ki je »svojim« podsistemom vertikalno nadrejen. Managerizem in njegov konceptualni motor neoliberalizem v nekem smislu v sebi povzameta vse nekdanje (pod)sisteme. Drugače in še bolj opisno rečeno, managerizem in neoliberalizem sta radikalno nova paradigmatiska pojava, ki sta vse prej kot ujeta v »zgolj« ekonomijo. Imata se za novo, rešilno (Poslanstvo) totaliteto, ki v sebi lahko zaobjame vse potrebno: naravoslovje, družboslovje in tudi humanistiko, če naj govorim na ravni običajnih področij vednosti.

### **Ekonomija in managerizem**

Ekonomija je, če se izrazim zelo poenostavljeno, znanost, managerizem pa to niti slučajno ni. Še več, management to ne more biti in tega tudi noče. Samorazume se kot Sistem sistemov, kot »sistem svobode« par excellence. Vsako morebitno sprejetje, recimo »znanstvenosti«, pa bi zanj pomenilo omejitve in samoomejevanje elementarne svobode. Management je nekaj, kar je izhodiščno in radikalno drugačno, občasno celo bolj superiorno in je svojevrstna »več kot znanost« (v primerjavi z ekonomijo, na primer). Sistemsko rečeno je nekaj, kar je paradigmatško v položaju svojevrstnega Nadsistema.<sup>12</sup> Če je za ekonomijo običajno reči (delno tudi ustrezno), da je konservativna veda (to velja bolj ali manj za vse vede in za vso vednost, ki stoji na newtonovskih, modernih zasnovah), pa imata tako neoliberalizem kot tudi managerizem v sebi elemente, ki so per definitionem transcendentni glede na kakršno koli znanost, še posebno ekonomsko. Pojava neoliberalizma in managerizma sta znanilca »konca znanosti« in pojavljanja popolnoma nove, t. i. knowledge paradigme.<sup>13</sup>

Skrajno pragmatično rečeno: biti manager, kar vedno in nuče pomeni tudi biti »z managerskim poslanstvom« (Mission), sploh ne pomeni hkrati tudi biti ekonomist. Tudi »ukvarjati se« z managementom je vse prej kot ukvarjati se z ekonomijo. Da si dober, uspešen, prodoren, učinkovit manager, zadošča že to, da si fizik, psiholog, matematik, sociolog, mehanik ali popolnoma (ekonomsko in sicer) neizobražen. V radikalnem položaju zadošča, če si »odprte glave« in da si se pripravljen učiti po sistemu poskus-napaka. Če berete biografije najuspešnejših managerjev, boste pogostokrat naleteli na presenetljiv podatek, da so to ekonomsko (pa tudi sicer) bolj ali manj formalno neizobraženi (kar ne pomeni, da tudi neolikani in nevedni!) možje, nekakšni samouki, self-made men. Kot manager si po izobrazbi lahko sicer tudi ekonomist, a prav tako si lahko tudi geograf ali avtomehanic. Ne nazadnje managementa v ožjem pomenu besede sploh ni mogoče ustrezno razviti na ekonomskih fakultetah, to pomeni znotraj vnaprej danega, znanstveno rigidnega okolja, omejenega na »zgolj« ekonomijo. Managerska paradigma, ki je brez pojava neoliberalizma nemogoča, zares lahko nastane šele zunaj ozko ekonomskega okolja, in sicer tam, kjer se hkrati poučuje nekaj več/manj kot »zgolj« ekonomija. To je tisto, kar se je – tudi geografsko, ne samo paradigmatično rečeno – pripetilo v Sloveniji v zadnjih desetletjih, predvsem v Kranju, Mariboru, Kopru ... in ne v Ljubljani (na Ekonomski fakulteti).

Nikakor ni mogoče šteti kot naključno, da je managerska paradigma že po definiciji bolj doma v manj scientistično zadržanih **DA** kot pa v metafizični Evropi. Govoriti o managementu pomeni govoriti o stroki (tehne, ars, skill) ter predvsem o neki konkretni zvrsti dela/delovanja (nekaj novega na presečišču poiein in praxis), ne pa o »sterilni« znanosti (episteme, Wissenschaft, science). Govoriti o managementu pomeni govoriti predvsem o veščinah (tehne), in ne toliko o teoriji, če se izrazim po Aristotelovo.

Končno, neoliberalcem ne gre za nikakršne tematizacije v pomenu teoretizacij, temveč za praktično spreminjanje nečesa obstoječega, vsej prej kot zgolj teoretičnega. Neoliberalizem ni zadeva, ki bi prihajala iz sveta, za katerega je značilna »Vita contemplativa«, temveč je globoko v tistem, kar so srednjeveški teoretiki imenovali »Vita activa«. Neoliberalci ne obratujejo na gorivu dvoma in iskanja Resnice (kot to velja za znanstvenike in teoretike, tudi ekonomske), oni nastopajo s položaja tistih, ki že vnaprej vedo, oziroma tistih, ki jim je zadeva popolnoma jasna. Le implementirati je treba Resnico, ki jo že in nuče imajo. Oni so – filozofsko rečeno – pravzaprav na položaju ti-



stega, kar v Sloveniji že dve desetletji straši kot Hribarjeva »Resnica o resnici« in kar je doma v vsakokratnem postplatonizmu. Zadeva je prav marxovska: neoliberalcev ne zanimajo različne interpretacije sveta in njihove resnice, oni že imajo svojo, pravo Interpretacijo, s katero hočejo spremeniti svet. Njim ne gre za interpretiranje, temveč za spreminjanje, torej za vladanje, ne za teorijo, temveč za oblast. To, kar govorijo neoliberalci, ni *theoria* nekega raziskovalnega predmeta, temveč tehnika (tehne, skill) neke oblasti in vladanja.

### **Namesto sklepa: Sveti duh iz steklenice**

Naj torej končam ta kratki, mestoma polemični premislek, ki ima namen odpreti nekatera ključna vprašanja našega časa in prostora, ki so v časih, v katerih živimo, skoraj popolnoma ignorirana.

Na vprašanje management in ekonomija – ali je to dvoje ali eno? odgovarjam, da je to dvoje. Še več, to dvoje je treba jasno in natančno razlikovati, pa naj je to še tako intelektualno zahtevno in praktično nehvaležno opravilo, polno zamer in nevšečnosti. Toda – in za to pri vsem tem gre – v okoliščinah, ko so in če so vprašanja, ki jih odpiram v tem besedilu, ignorirana in potlačena, če so spregledana in porinjena pod preprogo (recimo zato, da se ne bi komu zamerili), nastopijo radikalno druge in drugačne okoliščine. Nastopi namreč tista znana tema, za katero Hegel pravi, da so v njej »vse krave črne«, nastopi tisti položaj, v katerem ekonomija kot »Oče« in management kot »Sin« lahko zares postaneta tudi eno.

Drugače rečeno – in do tukaj sem hotel pripeljati besedilo –, osnovni pogoj, da bi to dvoje, da bi torej Oče (ekonomija) in Sin (management) postala eno, niso nikakršne domnevne »naravne danosti« in objektivnosti nekakšnega globalnega samorazvoja, temveč je to predvsem neki tretji element, dejavnik, ki ga sam imenujem »Sveti duh«. In ta Sveti duh ni nič drugega kot tema nevednosti, ignorance in potlačitve, ki jo ustvarjamo mi sami, in sicer s tem, da ne ločimo, da nismo zmožni ločevati ali pa nočemo ločevati tega dvojega (ekonomije od managementa). In prav s tem nerazlikovanjem, neločevanjem omogočamo in »inštaliramo« temo, v katero se čedalje bolj pogrezamo in iz katere čedalje očitnejše veje duh tistega nevarnega nemišljenja (thoughtlessness), o katerem tako prepričljivo govori Arendtova.

Vsakokratna oblast in vladanje seveda najbolj uspevata prav v okoliščinah, v katerih kraljuje svetniški duh prav tega in takšnega nemišljenja (thoughtlessness). Kolikor bolj absolutno je nemišljenje (thoughtlessness), toliko bolj totalitarna je lahko vladavina.

## Opombe

1. Seveda gre za skrajno resne reči in stvari, o katerih za zdaj v tukajšnjih logih pravzaprav ni niti najbolj elementarnega zavedanja, ki pa jih je v ožjem, teoretičnem pomenu med prvimi detektiral semiotik in teoretik diskurzov Umberto Eco. Pred približno 30 leti je namreč začel opozarjati in svariti pred tem, kar je sam poimenoval *il nuovo medioevo*, torej novi srednji vek. Tudi njegovo izjemno popularno umetnino *Il nome della rosa* bi kazalo brati prav v tem kontekstu.
2. Podobno velja tudi za neokonservativizem kot verni politični spremljevalec neoliberalizma, a to ni predmet tega zapisa. Več o tem v Kuzmanić 2003a in Kuzmanić 2003b.
3. Zadeva neoliberalizma se na tej diskurzivni točki – kot je to danes postalo »naravno« – izteče v globalizacijo, a tukaj se s to stranjo problematike ne morem ubadati. Glede diskurzivnega prehoda na točki managerskega diskurza in povezave z globalizacijo glej Kuzmanić in Sedmak 2006.
4. Glej Arendt 1992.
5. Tudi danes seveda nedvomno velja, da je to, vsaj na prvi pogled, neke posebne vrste ideologem in ideologija. Tovrstni oznaki se izogibam, pa ne za to, da bi neoliberalizmu prizanesel, temveč zato, ker utegne biti zadeva zavajajoča in vso analitiko preusmeriti v napačno, ad absurdum redukcionistično smer. Po moji sodbi tukaj ne gre več za običajno ideologijo oziroma za nekaj, kar bi bilo mogoče kar tako (in kot vrsto) podrediti pod nekakšen obči rod (genos) ideologije. Po mojem razumevanju gre tukaj za nekaj dosti kompleksnejšega, analitično zahtevnejšega, kar je – glede na ideologijo – nekakšna več-kot-ideologija in kar ideologijo »pripelje do njenega konca« (v pomenu udejanjenja!) oziroma kar je vsaj deloma zares mogoče dojeti kot vrsto nekega »novega rodu«. Neoliberalizem je nekaj novega predvsem v tem smislu, da gre za podružbljeno, socializirano zadevo, ki jo sam imenujem »civilna religija« oziroma »religija družbenega«. Je nekaj, kar temu družbenemu ni nadrejeno in ločeno od njega (kot naj bi to veljalo za vsako religijo in ideologijo), temveč je eksplicitno v njem udejanjeno, celo dokončno materializirano. Posebnost tega analitičnega »več-kot-ideologija položaja« je med drugim tudi v tem, da se ji s tradicionalnimi prijemi »kritike ideologije« (od Marxa do frankfurtske šole) ne da več ne slediti in ne je razumeti (kvečjemu lahko ustvarjamo dodatne zmešnjave), kaj šele, da bi se ji dalo učinkovito postaviti po robu.
6. O religioznih (ne le protestantskih) izhodiščih in postreligioznih posledicah takega diskurza bo kmalu mogoče več prebrati v analitični knjigi, ki je kritika Druckerjeve postteoretične govornice in naj bi v letu 2007 izšla pri založbi Mirovnega inštituta v Ljubljani. S skupino sodelavk in sodelavcev smo se zadnja leta ukvarjali prav z natančnim branjem in kritičnimi interpretacijami bolj ali manj celotnega knjižnega opusa prvega managarskega avtorja – P. F. Druckerja. Pri

tem smo največ pozornosti namenili prav njegovim osnovnim kategorialnim prijemom ter hkrati odsotnosti kakršnega koli epistemološkega reza.

7. To je tista vrsta »objektivnosti«, ki jo še vedno malikujejo vsi ekonomisti pa tudi vsi liberalci in konservativci, ne glede na to, kar ex professo so. Toda to ne velja tudi za neoliberalce in neokonservativce. V nasprotju s tem, v bistvu še vedno globoko »vernim« odnosom do trga (»nevidna roka« je seveda značilno neoreligiozna stvaritev edinburškega razsvetljenstva, o kateri obstaja precej ustrezne literature, pa naj je še tako ignorirana), pa neoliberalci in neokonservativci sodijo med bolj aktivistične ljudi, ki se zadevam ne prepuščajo kar tako (pa naj so še tako božje) in ki raje »vzamejo stvari v svoje roke«. »Svoboda«, ki je v klasičnem liberalnem in konservativnem mišljenjskem položaju še vedno na »strani trga« (in torej Boga), je zdaj, torej v primeru neoliberalizma in neokonservativizma, nedvomno na strani Subjekta, ki se udeležuje na tem trgu. Drugače rečeno, tukaj Subjekt ni več Trg (kaj šele Bog), tukaj je zdaj Subjekt človek, nekakšen »Bog človek« ali podjetnik in vodja ter manager, kot se mu reče (v končni analizi seveda organizacija/podjetje, a o tem kdaj drugič).
8. Več o tem v Kuzmanić 1996 – predvsem del, ki obravnava Adama Smitha.
9. Najmanj, kar bi bilo dobro takim priporočiti, je branje očeta managementa in barda neokonservativnega diskurza, torej Druckerja, in sicer vsaj njegove knjige *Post-Capitalist Society* (1993).
10. S to problematiko se delno srečujem v knjigi, ki sem jo skupaj s sodelavci s Fakultete za management Koper pripravljali lani in bo pri založbi Fakultete za management Koper izšla v naslednjih mesecih z naslovom *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*.
11. Dejansko gre tukaj seveda za najbolj elementarna vprašanja gospodarstva in tipov vladanja. Tisto, kar je tukaj razmeroma težko spregledati in česar bi se bilo dobro skrajno resno in natančno zavedati, je to, da namesto da bi bile takšne razprave o gospodarstvu in vladanju kot nekoč zapakirane (vsaj v teološke ali pa) v politične besede, da so te zdaj embalažirane v nekakšno kvazi ekonomsko govorico ali v to, kar imenujem neoliberalna antipolitika ali managerizem. Tako kot so nekoč magi in zdravniki svoje »rezultate« skrivali pred pacienti in jih izgovarjali v šifriranih sporočilih ali v latinščini, se tudi danes o ključnih zadevah gospodarstva in vladanja govori v kvazi ekonomski latovščini ali v obliki, ki jo sam imenujem neoliberalni managerski diskurz.
12. Ta paradigmatški Nadsistem, ki je nadvse revolucionaren, lahko revolucijo tudi zares izpelje šele takrat, ko se združi s »političnim« neokonservativizmom, na primer reaganizmom, thatcherizmom, janšizmom, a to je že druga pravljica. Glej Kuzmanić 2003c.

13. O tem, kako to funkcionira pri »očetu managementa«, P. F. Druckerju, in kakšne posledice utegne imeti, glej Kuzmanič 2006.

### Literatura

- Arendt, H. 1992. *Eichmann in Jerusalem: a report on the banality of evil*. London: Penguin.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuzmanič, T. 1996. *Ustvarjanje antipolitike: elementi genealogije družboslovja*. Ljubljana:
- . 2003a. Neokonzervativnost post-socializma. V *Neokonzervativizem*, ur. C. Oberstar in T. Kuzmanič. Ljubljana: Mirovni inštitut in Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- . 2003b. Post-socializem kot vzhodna oblika reaganizma in thatcherizma. V *Neokonzervativizem*, ur. C. Oberstar in T. Kuzmanič. Ljubljana: Mirovni inštitut in Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- . 2003c. Tuđmanizem in janšizem (nacije-države in postsocializmi). V *Nova desnica*, ur. C. Oberstar in T. Kuzmanič. Ljubljana: Mirovni inštitut in Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- . 2006. The construction and functioning of knowledge in Drucker's 'theory' of management (ethics, politics and management). V *Advancing business and management: proceedings of the 7th international conference of the Faculty of Management Koper, 1967–1980*. Koper: Faculty of Management.
- Kuzmanič, T. in S. Sedmak. 2006. Globalization, transition and the discourse of management. *Managing Global Transitions* 4 (2): 101–114.

# Povzetki *Abstracts*

## **Okoljska odgovornost podjetij v turistični industriji**

*Azilah Kasim in Cezar Scarlat*

Z obravnavanjem in analiziranjem navedene literature poskušata avtorja ugotoviti povezanost turizma s fizičnim okoljem. Pregled je pokazal nesporno povezavo med turistično dejavnostjo in okoljem. Ta povezanost in močno povečanje turizma v preteklosti kažeta, da ima turizem daljnosežne negativne vplive in da se morajo ti omiliti ne le v korist fizičnemu okolju, temveč tudi zaradi trajnosti same turistične industrije. Raziskava prav tako ugotavlja, da se podjetja, odgovorna za okolje, le počasi vključujejo v načrtovanje in razvoj turizma. Razlog za to so neenotno mnenje o pomembnosti trajnostnega turizma kot novi smeri v turistični industriji, odsotnost enotne in celovite definicije trajnostnega turizma, kar bi olajšalo njegovo izvajanje, ter slab sprejem alternativnega turizma kot odgovora na vse težave turizma. Članek potrjuje potrebo po novem obravnavanju problema, ki bo upoštevalo razdrobljenost turistične industrije in skupno ter zavestno prizadevanje vseh turističnih podjetij, snovalcev in načrtovalcev na državni ravni kot tudi ključnih vpletenih (družbe, nevladnih organizacij, lokalnih organizacij in turistov), da bi v svojih vsakodnevnih dejavnostih dali prednost okoljskim problemom. Članek izpostavlja tudi okoljske vplive delovanja hotelov in poudarja potrebo, da hoteli kot eni od ključnih turističnih podjetij prevzamejo svoje okoljske odgovornosti.

*Ključne besede:* okoljska odgovornost podjetij, turistična industrija, trajnostni turizem, okoljski vplivi

## **Primerjalno presojanje kakovosti majhnih hotelov na Hrvaškem**

*Ines Milohnić in Zdenko Cerović*

Avtorja raziskujeta primerjalno presojanje kakovosti storitev. Raziskava temelji na številnih intervjujih, opravljenih s 60 managerji majhnih hotelov na Hrvaškem. Opisana je različna uporaba primerjalnega presojanja kakovosti kot ena od modernih in učinkovitih metod, ki omogoča prilagoditev spremembam in zahtevam sodobnega trga. V prvem delu članka je prikazana primerjava poslovnih standardov majhnih hotelov na Hrvaškem s standardi majhnih in srednje velikih hotelov v Evropski uniji. V drugem delu članka je vloga kakovosti pri poslovanju majhnih hotelov umeščena v izvedbo »strategije kakovosti« in lastništvo certifikatov kakovosti. Prikazan je tudi obseg njenega vpliva na povečanje konkurenčne prednosti pri majhnih hotelih na Hrvaškem. Raziskava je pokazala, da vodstvo majhnih hotelov redko primerja lastno poslovno uspešnost s konkurenco doma in na tujem ter ne razume, da je to eden od načinov za izboljšanje poslovanja. Razlogi za

to so v dejstvu, da Hrvaška še vedno ni sprejela standardne metodologije za spremljanje in analiziranje poslovnih rezultatov, to je enotnega sistema računovodskega poročanja v turizmu (USALI), čeprav je ta sistem sprejela večina razvitih držav po svetu. Kakovost je osnovni strateški cilj managementa majhnih hotelov, vendar se je pokazalo, da bi se njena trenutna raven morala zvišati na najvišjo mogočo. Teza o velikem vplivu kakovosti na povečanje konkurenčne prednosti v majhnih hotelih na Hrvaškem je bila dokazana s preprosto in multivariantno regresijsko analizo. Članek navaja dejstva in predloge za izvedbo ukrepov primerjalnega presojanja kakovosti, prikazana pa je tudi vloga kakovosti hotelskega managementa.

*Ključne besede:* kakovost, primerjalno presojanje, majhni hoteli, konkurenčna prednost

### **Higher Education Demand Factors in Slovenia**

*Žiga Čepar and Štefan Bojnec*

This article deals with the higher education demand factors in Slovenia. We present an empirical application of the demand models, and based on the estimates of the models' parameters, we develop the most appropriate empirical higher education demand model for Slovenia. The model includes socio-economic, demographic and institutional factors. We discovered an important role of scholarship management, material conditions and demographic processes. The results of the analysis confirm that private and public goals in the field of higher education interweave, which is a special challenge for the management of education.

*Key words:* management of education, demand factors, higher education, labour market, Slovenia

### **Experience of Using the E-Classroom in Tertiary Education**

*Viktorija Sulčič and Dušan Lesjak*

In the paper, some interesting findings related to the introduction and use of the e-classroom at the Faculty of Management Koper are presented. The e-classroom and a blended learning approach was used for the third year – for full-time and part-time students. The teacher assessments were based on students' weekly activities and achievements. Differences between groups of students and the differences caused by using a different blended learning approach will be presented as well. Beside the differences which were observed, some common findings were also revealed, namely the introduction of innovative learning methods was appreciated by students, as well as the support of the well prepared tutors. Therefore further activities regarding the introduction and use of e-learning should be carried out.

*Key words:* e-learning, blended learning, tertiary education, Slovenia

**Women Mangers Through the Paradigm of Power and Gender Awareness**

*Alenka Žuraj Balog*

Women leadership and women leading in educational management can be monitored and interpreted through the lenses of a feminist epistemological framework within the whole reality of the world, peopled by human beings of two sexes, females and males, and considering two aspects, two paradigms. The first one is the aspect of power, since the concept of power is one of the basic concepts of leadership. The second aspect measures the recognition of gender consciousness in women leaders, how they feel in the double role of power and gender, and how they combine and settle the apparently conflicting roles of a woman and a professional.

*Key words:* women, leadership, feminist epistemological framework, power, gender

**Management and Economy: Are They the Same Or Not?**

*Tonči Kuzmanić*

Author starts from important but suppressed equalisation of economy and management in post socialist and post capitalist circumstances which represents the very essence of post-modern global dominance (globalisation). An attempt to distinguish economy from management is connected with the appearance of neo-liberalism as the central argumentative machinery of management being connected with post-modern type of subjectivity. In comparison with the so-called »objective law« around which economy used to revolve (ideally, of course), management explicitly leaves this terrain and opens itself up to the subjective, even subversive activity at the level of global society. In that sense economy and management are operating on two radically different levels and we could even speak of two different entities which should be analytically distinguished. The very supposition for modern defence with regard to post-modern forms of dominance is exactly a possibility of differentiating between economy and management.

*Key words:* economics, management, post-socialism

# Prebrali smo *Reviews*

## **Raziskava marketinga**

*Dušan Radonjič in Matjaž Iršič*

G v založba, 2006

635 str.

Obširna strokovna knjiga celovito predstavlja problematiko raziskave marketinga. V uvodnih poglavjih avtorja prikažeta temeljne značilnosti raziskave marketinga in odločanje v marketingu ter izpostavi marketing kot poslovno, koordinirajočo in ciljno dejavnost. Podrobneje predstavi marketinški informacijski sistem, povezan z raziskavo marketinga.

V osrednjem delu knjige obravnavata vsebino raziskave marketinga. Pri tem ločita področja raziskave zunaj organizacije in področja raziskave znotraj organizacije. Temeljne in operativne faze v procesu raziskave marketinga so prikazane celovito, z napakami, ki se lahko pojavijo v samem raziskovalnem procesu.

Brez ustrezne priprave raziskovalnega projekta ne moremo pričakovati dobrih rezultatov. Avtorja v posebnem poglavju prikažeta pomembnost natančnega opredeljevanja marketinškega raziskovalnega problema, opredeljevanje ciljev raziskave, izhodišča za postavljanje ciljev raziskave marketinga in najpomembnejše elemente za oblikovanje ciljev omenjene raziskave, vključno s pripravo načrta za raziskavo.

Tudi pri obravnavanju raziskovalnega projekta, s poudarkom na osnovah vzorčenja ter konceptih merjenja pri zbiranju primarnih podatkov, avtorja pokažeta veliko spretnosti in sistematičnosti. Zbiranje podatkov s strukturiranim spraševanjem ima na obravnavanem področju posebno vlogo, kar sta avtorja celovito prikazala, ob tem pa izpostavila oblike komuniciranja, sestavljanje vprašalnika in številne podrobnosti, ki so s tem povezane. Posebno vlogo ima na področju raziskave marketinga tudi zbiranje primarnih podatkov z nestrukturiranim spraševanjem in opazovanjem, zlasti pri globinskem intervjuju in razvrščanju metod opazovanja. V sklepnem delu knjige avtorja oblikujeta pripravo poročila o raziskavi ter predstavitev in uporabo rezultatov raziskave.

V obdobju globalne ekonomije poudarjamo pomen znanja informacijske tehnologije, odziv na tržne spremembe, konkurenco itn. Avtorja sta v knjigo zajela najnovejša teoretična in praktična spoznanja marketinga. Besedilo sta obogatila s številnimi slikami, tabelami in grafiki, kar daje tej strokovni knjigi preglednost in razgibanost ter omogoča lažje dojetje določenih tematik marketinga. Raziskava marketinga in ocenjevanje konkurenčnih prednosti organizacije prihajata vse bolj do izraza, zlasti s prihodom konkurenčnih izdelkov in storitev z Daljnega vzhoda. V zvezi s tem je pomembna tudi raziskava celovitega obvladovanja kakovosti. Knjiga je namenjena vsem tistim, ki se



ukvarjajo z marketingom, tako v teoriji kot tudi v praksi. Knjiga bo zlasti dobrodošla za managerje, podjetnike, obrtnike, poslovneže ter seveda študente ekonomskih in drugih fakultet, ki se ukvarjajo z marketingom in sorodnimi predmeti.

### **Management ekonomike izobraževanja**

*Metod Černetič*

Moderna organizacija, 2006

375 str.

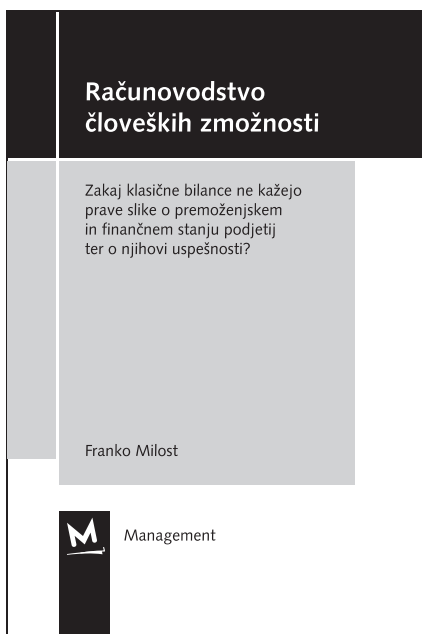
Najnovejša strokovna knjiga o ekonomiki izobraževanja je razdeljena na šest poglavij. V prvem avtor obravnava področja ekonomike izobraževanja. Tu se dotakne izobraževanja in družbenoekonomskega razvoja iz več zornih kotov. V drugem avtor celovito osvetli dileme načrtovanja izobraževanja in usposabljanja kadrov. Zanimiv in praktičen je njegov pristop za dolgoročno načrtovanje izobraževanja, kakšni so cilji organizacije in vprašanje v vzgojno-izobraževalnih organizacijah.

Zelo natančno prikaže teoretične in idejne osnove izobraževanja v tretjem poglavju. Tu je zanimiv socialnodemokratski pogled na izobraževanje, liberalni pogled in kritike določenih teorij. Priča smo globalizaciji iz najrazličnejših zornih kotov, zato avtor osvetli tudi vprašanje globalizacije izobraževalnega trga, dobo človeškega kapitala in model, ki postaja splošen v vsakdanji praksi. Za tiste, ki se ukvarjajo s problematiko izobraževanja, je najbrž najpomembnejše četrto poglavje, ki obravnava razvoj človeških virov. V ta namen avtor oriše teorijo človeškega kapitala, cilje izobraževanja, gospodarsko rast, demografske spremembe in druge zanimivosti s tega področja. Avtorju je uspelo prikazati povezovanje izobraževanja in tehnološkega razvoja. To je izjemno pomembna tema, zato ji nameni največ prostora. Prikaže zapletenost odnosa med tehnološkim razvojem in izobraževanjem ter dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja. Tu je pomemben človeški, intelektualni in socialni kapital. Zato se avtor potrudi orisati vlogo na tem področju ter prikazati skrito vrednost podjetja v luči intelektualnega kapitala. Seveda brez lizbonske strategije in bolonjskega procesa celovit prikaz sodobnega izobraževanja ni mogoč. Prav zato tej problematiki nameni več tematskih sklopov in prikaže cilje resolucije o nacionalnem programu visokega šolstva pri nas.

V zadnjem poglavju avtor izpostavi družbeni cilj razvoja Slovenije s poudarkom na uresničevanju strategije gospodarskega razvoja ter na izboljšanju učinkovitosti države. Pri tem je pomembna usklajenost ekonomskih in socialnih reform.

Lahko rečemo, da je knjiga pomemben prispevek pri obravnavi managementa ekonomike izobraževanja. Koristna je tako za študente kot tudi za strokovnjake v vsakdanji gospodarski praksi, ki se ukvarjajo s problematiko izobraževanja, razvoja, ekonomskih reform.

Gabrijel Devetak



**Računovodstvo človeških zmožnosti:  
zakaj klasične bilance ne kažejo  
prave slike o premoženjskem in  
finančnem stanju podjetij  
ter o njihovi uspešnosti?**

*Franko Milost*

Marec 2007  
ISBN 978-961-6573-57-3  
248 str., 16 × 24 cm

Zaposleni so najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja, vendar njihove delovne sposobnosti niso izkazane v klasičnih bilancah stanja. Namen knjige je opozoriti strokovno javnost na (ne)realnost računovodskih izkazov, ki ne vsebujejo podatkov o človeških zmožnostih.

Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja in si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih med sredstvi in za izkazovanje naložb v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Ugotoviti poskuša stroške zaposlenih za podjetje in vrednost, ki jo ti prinašajo podjetju. Ti podatki pa so zelo pomembni za načrtovanje kadrov in njihovo poznejše angažiranje.

Knjiga obravnava razliko med človeškimi zmožnostmi in intelektualnim premoženjem, razloge za vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze in razloge proti temu, vlogo računovodstva človeških zmožnosti pri ravnanju z zaposlenimi, vrednotenje zaposlenih in naložbanje, merjenje dosežkov podjetja, vprašanje realnosti računovodskih izkazov ter perspektive računovodstva človeških zmožnosti.

Klubska cena 15 € (3.594,60 SIT)

Običajna cena 25 € (5.991,00 SIT)

*Oblika članka.* Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt (ali zelo podobna pisava), vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetek (največ 100 besed) in ključne besede (3–5) v slovenščini. Na tretji strani naj bodo povzetek in ključne besede v angleščini (v enakem obsegu kot v slovenščini). Za prevod povzetka in ključnih besed naj poskrbi avtor sam.

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Navajajo se tekoče, številka opombe stoji stično za ločilom. Seznam literature naj bo na koncu članka.

Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

*Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature.* Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Yong 1997, 221) ali (Boeri 2000, 48–51). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu ustreza navedba dela v seznamu literature. V seznamu literature naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

Boeri, T. 2000. *Structural change, welfare system and labour reallocation*. Oxford: Oxford University Press.

Han, J., in M. Lee. 1998. A study on the status of entrepreneurship education in Korea and its direction. *Business Education Research* 2 (2): 5–26.

Young, J. E. 1997. Entrepreneurship education and learning for university students and practicing entrepreneurs. V *Entrepreneurship 2000*, ur. D. L. Sexton in R. W. Smilnor, 215–238. Chicago: Upstart.

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.

University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

*Oddaja članka.* Članek se pripravi v programu ms Word ali L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

*Postopek za objavo članka.* Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe.

Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo priporočila recenzentov in članov uredništva. Avtorjem zavrnjenih člankov uredništvo pošlje pisno obrazložitev.

Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne sprejme v obravnavo. Neobjavljenih prispevkov uredništvo avtorjem ne vrača.

*Avtorske pravice.* Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Svoje besedilo avtor pozneje lahko objavlja, vendar mora pri tem vedno navesti prvotno objavo v reviji Management.

*Honorar in avtorski izvod.* Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter naročnino na en letnik revije.

*Letna naročnina:*

39 € (9.345,96 SIT) za fizične in

49 € (11.742,36 SIT) za pravne osebe.

*Naklada:* 2000 izvodov.

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si).

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper  
[www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)

