

VSEBINA CONTENTS

<i>Mag. Barbara Rodica, dr. Jasmina Starc</i> Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji Regional Development and Aspect of Innovation Activity in Small and Medium-Sized Enterprises in Slovenia	3
<i>Sergej Gričar, PhD, George Neary</i> Consequences of Mobility: the New EU Paradigm Posledice mobilnosti: nova paradigma v Evropski Uniji	18
<i>Dr. Karmen Erjavec</i> Vloga menedžmenta v zdravstveni negi v Sloveniji The Role of Healthcare Management in Slovenia's Nursing Care	33
<i>Nataša Šavor, dr. Laura Južnik Rotar</i> O učinkovitosti terciarnega izobraževanja About the Efficiency of Tertiary Education	47
<i>Ajda Gobec Jerele</i> Za narodov blagor ali davčna nagradna igra 2016 For Public Welfare or Tax Lottery 2016	62
<i>Katja Krobe, Nina Granda</i> Vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika Types of Motivation for Learning Business Foreign Language	74

Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji

Znanstveni prispevek

UDK 334.72:001.895

KLJUČNE BESEDE: inovacije, inovacijska uspešnost, raziskovanje, mala in srednje velika podjetja

POVZETEK - Inovacijska sposobnost omogoča malim in srednje velikim podjetjem hitro prilagajanje spremembam v regionalnem ali mednarodnem prostoru. Da bi lahko izkoristila takšne priložnosti, morajo upoštevati številne vidike. Namen tega prispevka je osvetliti pomen inovacij kot dejavnika gospodarskega razvoja, nacionalne konkurenčnosti in razvoja nacionalnega gospodarstva. Tako smo analizirali številne vire, da bi predstavili različne vidike inoviranja, različne aktivnosti, povezane z inovacijami v malih in srednje velikih podjetjih (npr. organiziranost). Raziskali smo, kateri dejavniki so najbolj vplivali na inovacijsko uspešnost. Inovativnost v podjetjih je zelo pomembna za razvoj in uspeh gospodarstva, ne glede na velikost posamezne regije ali države. Rezultati raziskave so pokazali, da so mala in srednje velika podjetja v Sloveniji večinoma tržno naravnana. Inovacijske aktivnosti so usmerjene k strankam ali h kupcem. Pomembno vlogo pri tem imajo pridobljeni viri informacij v povezavi z učenjem in raziskovanjem v podjetju, vendar je strateško načrtovanje inoviranja in sodelovanje z institucijami v konkretnih projektih s konkretnimi inovacijami pomanjkljivo.

Scientific article

UDC 334.72:001.895

KEY WORDS: innovation, innovation performance, exploring innovation performance, small and medium-sized enterprises

ABSTRACT - Innovation capacity enables small and medium-sized enterprises a quick adaptation to changes in regional or in the international environment. However, in order for the SMEs to seize the opportunities, they need to consider several aspects. The purpose of the paper is to highlight the importance of innovation as a factor of economic development, national competitiveness and development of national economy. We analysed numerous data from several resources to give a snapshot of different aspects of innovation, different activities associated with innovation in small and medium-sized enterprises, and ways of organising these activities to create the innovation process. We have also explored which factors have been the most influential in the innovation performance of Slovenian small and medium-sized enterprises. We need to emphasise that irrespectively of the size of each region or country, innovation in enterprises is of great importance to the development and success of the economy. The results of the survey reveal that small and medium-sized enterprises in Slovenia are market-oriented. In implementing their innovation activities they are directed towards clients or customers. An important role in the development of innovations have the obtained sources of information in connection with research-based learning in the company, however, the strategic planning of innovation and collaboration with institutions in concrete projects with concrete innovations, is inadequate.

1 Uvod

V globalnem okolju se odvijajo procesi, povezani z večanjem konkurenčnosti, s krajšim življenjskim ciklom izdelka, z višjimi tehnološkimi sposobnostmi, z vedno bolj kompleksnimi in hitro spreminjajočimi se željami porabnika. V takšnih pogojih krepijo podjetja svojo inovacijsko sposobnost na različne načine in uvajajo spremembe z različnimi pristopi. Uvajajo pomembnejše (radikalnejše) ali postopne (inkrementalne) inovacije. Glede na inovacijsko učinkovitost dosega države/regije v EU pred-

nost pred tekmeči ali pa zaradi različnih pomanjkljivosti le sledijo najbolj inovativnim državam/regijam. Razlike v gospodarski rasti regij lahko pripišemo razlikam v njihovi inovacijski sposobnosti. Razlike se kažejo predvsem v izdatkih za razvoj in raziskave na prebivalca. V poročilu Evropske komisije (2013, str. 1) je zapisano, da so gonilo rasti inovacij v EU mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), trženje inovacij in odlični raziskovalni sistemi. Ne glede na velikost posamezne regije ali države je inovativnost v podjetjih zelo pomembna za razvoj in uspeh gospodarstva. Kljub splošnemu zavedanju podjetij o nujnosti le-te za konkurenčnost in »kratkoročno ali dolgoročno preživetje« imajo ta v svojih strategijah in pristopih delovanja glede na ožje ali širše globalno okolje različno strateško naravnano pogled na inoviranje in mu v svojih aktivnostih pripisujejo večji ali manjši pomen glede na številne z delovanjem podjetja povezane dejavnike. Glede inovativnosti Tidd et al. (2005, str. 40–41) predlagajo, naj bodo inovacije osrednji proces, ki se ukvarja z ustvarjanjem in zagotavljanjem obnove tega, s čimer se podjetje ukvarja (produkti in/ali storitvami).

V svetovnem, evropskem in tudi nacionalnem merilu predstavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP) v Sloveniji vedno večji delež gospodarstva (v Sloveniji 98,5 %). V rezultatih različnih raziskav (Likar et al., 2011; Poročilo o razvoju 2012, 2012) in raziskovalnih projektov je prikazano, da slovenska podjetja, ne glede na velikost, niso dovolj inovativna in da je inovativnost slabša, kot prikazujejo najpogosteje uporabljani statistični kazalci. Veliko priložnost imajo na področju inoviranja predvsem MSP, ki so se sposobna hitro prilagoditi novim razmeram na trgu. Ker je cilj inovacij izboljšanje poslovanja podjetij, je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa moramo predvideti spremembe, s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna. Učinki inovacijskih aktivnosti vplivajo na gospodarske rezultate, zato želimo raziskati dejavnike, ki vplivajo na inovacijske aktivnosti v podjetjih. V prispevku ugotavljamo, kako MSP v Sloveniji ocenjujejo vpliv različnih dejavnikov na inovacijsko aktivnost. V teoretičnih izhodiščih pojasnimo pojme, povezane z inovacijami, in inovacijsko aktivnost MSP v EU in v Sloveniji, v empiričnem delu pa predstavimo analizo stanja inovacijske aktivnosti MSP v Sloveniji.

2 Inovacijske aktivnosti MSP

Ideja, potencialna inovacija, inovacija, inovacijska aktivnost podjetja in inovacijska politika podjetja so le nekateri pojmi, ki jih uporabljamo v zvezi z inoviranjem in inovacijsko aktivnostjo podjetij. Podjetja, raziskovalci, inovacijska in druge politike različno obravnavajo pojme, povezane z inovacijsko aktivnostjo podjetja. OECD (Oslo Manual, 2005, str. 47) definira inovacijske aktivnosti kot vse znanstvene, tehnološke, organizacijske, finančne in komercialne korake, ki vodijo ali bodo vodili k implementaciji inovacij. Ne glede na posamezne razlike med definicijami, jim je skupno, da s pojmom potencialna inovacija označimo stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji. To je novost, s katero podjetje uvaja spremembe v ožjem okolju, v podjetju, lahko pa tudi v širšem globalnem okolju. Potencialna inovacija ima že vse

lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še »našla odjemalcev«. Zapisanim številnim definicijam inovacij je skupno, da je rezultat inoviranja nova ali drugačna aktivnost podjetja (radikalna ali inkrementalna inovacija). Inovacija se od invencije in potencialne inovacije razlikuje predvsem potem, da je že našla svoje odjemalce in se je že izkazala za koristno. Inovacijo največkrat povezujemo s podjetjem kot tržnim subjektom, saj predstavlja novost z uporabno vrednostjo, ki jo lahko merimo. Pomembno je tudi zavedanje, da na poti od invencije do inovacije veliko zamisli, ki jih ustvarijo v podjetjih, odpade ali propade. Na to vplivajo znanje, tržno okolje/trženje, investiranje, financiranje, proizvodni ali drugi pogoji, pomembni za uspeh posamezne invencije, in šele nato inovacije. Mulej (2008, str. 198) navaja, da samo en odstotek invencij postane korenita inovacija in približno sedem nadaljnjih odstotkov drobna inovacija. Med dejavniki, ki jih mora spremljati podjetje pri uvajanju oziroma načrtovanju inovacije, je uporabnik. Ta odloča o tem, kdaj je novost koristna zanj in se nato za nakup/uporabo le-te odloči ali pa ne. Pri tem je treba izpostaviti, da je vsaka inovacija, katere rezultat je povečano povpraševanje uporabnikov, ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja in vpliva na to, da podjetje obstane ali ima možnost vstopa na trg »globalnih igralcev«.

V razvitih državah se od devetdesetih let 20. stoletja uveljavljajo znanstvena spoznanja o inovacijski dejavnosti kot dejavniku konkurenčnosti nacionalnega inovacijskega sistema (NIS). Ta po definiciji OECD vključuje veliko različnih akterjev, ki v medsebojnem sodelovanju ali posamič prispevajo k razvoju novih tehnologij in v zadnjem času tudi inovacij v storitvah in netehnoloških inovacijah v celotnem gospodarstvu. V okviru NIS vlade z oblikovanjem in uvajanjem inovacijskih politik vplivajo na inovacijski proces. Vključuje pet skupin organizacij: podjetja, univerze, raziskovalne inštitute (raziskovalne organizacije), organizacije, ki spodbujajo znanstveno-tehnološki napredek (organizacije za prenos tehnologije, zbornice ...) in državo (ministrstva) (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, str. 7). Pomembno vlogo institucij in institucionalnega okolja pri oblikovanju posameznega nacionalnega inovacijskega sistema poudarjajo v številnih raziskavah (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008; Likar, 2011; Poročilo o razvoju 2012, 2012; Konda, 2014). V poročilu evropske komisije ugotavljajo, da imajo najbolj inovativne države v EU številne prednosti, ki izhajajo iz povezovanja z institucijami (European Commission, 2014).

V poročilu Evropske komisije (2013, str. 1) beremo: »Rezultati na področju inovacij v EU so kljub še vedno trajajoči gospodarski krizi iz leta v leto boljši, vse večji pa je tudi inovacijski prepad med državami članicami. To je razvidno iz kazalnika uspešnosti Unije inovacij 2013 Evropske komisije, ki razvršča države članice EU. Medtem ko so najbolj inovativne države svojo uspešnost še povečale, pri drugih skoraj ni opaziti napredka. V dokaj nespremenjeni skupni razvrstitvi znotraj EU vodi Švedska, sledijo ji Nemčija, Danska in Finska.« Skupne prednosti vodilnih držav inovatoric izhajajo iz močnih nacionalnih raziskovalnih in inovacijskih sistemov, ključne vloge podjetniške inovativnosti, inovativnosti v zelo dobro razvitem visokem šolstvu, iz uspehov poslovnega sektorja vseh vodilnih inovatoric pri naložbah v raziskave in razvoj ter pri prijavi patentov in močne povezanosti med industrijo in znanostjo. Vodilnim državam

na področju inovacij, sledi skupina držav inovacijskih sledilcev (European Commission, 2010). V to skupino se je po podatkih raziskave European Innovation Scoreboard (2011) v konkurenčni primerljivosti inovacijskih dosežkov uvrstila Slovenija, ki pa zelo zaostaja po kazalnikih rasti inovativnih podjetij, po rasti in zaposlovanju v tehnološko intenzivnih panogah, po intenzivnosti uvajanja novih rešitev in proizvodov na trg ter po deležu visokotehnoloških storitev v izvozu. Zmanjšanje produktivnosti v Sloveniji omenja tudi ugledni švicarski inštitut za razvoj menedžmenta (IMD). Med kazalniki konkurenčnosti držav svetovnega gospodarskega foruma (t. i. Global Competitiveness Report – GCR 2011–2012) za Slovenijo še posebej negativno izstopajo neposredne tuje investicije in prenos tehnologij, dostopnost do finančnih sredstev, absorpcijska sposobnost podjetij glede tehnologij in zagotavljanje naprednih tehnoloških proizvodov s strani vlade. Različne skupine podjetij (nizko- in visokotehnološki predelovalci oz. storitveniki z nizko/visoko vsebnostjo znanja) kažejo različne vzorce obvladovanja inovacijskih procesov, zato je treba glede na panogo ali tip ustrezno usmerjati tudi inovacijsko politiko.

Več kot 99 % vseh podjetij v EU so MSP. S posrednim vplivom dobička in plač preko davkov so evropska MSP temeljni steber držav blaginje. EU uvršča podjetja v kategorijo MSP po naslednjih kriterijih: število zaposlenih, letni promet in bilančna vsota (ZGD, 2009). V letu 2010 je bila približno 67 % zaposlenost v sektorju nefinančnih podjetij v EU zagotovljena z MSP (mikro podjetja predstavljajo 30 % teh delovnih mest, približno 20 % mala podjetja in 17 % srednje velika podjetja). Povprečno število zaposlenih za MSP je le 4, vendar se države v tem podatku razlikujejo. Velike razlike so pri ustvarjenem prometu in dodani vrednosti na zaposleno osebo. Dodana vrednost med zaposlenimi v industriji kaže najnižjo vrednost v MSP. Vzrok za to je predvsem nizka produktivnost dela (Kok et al., 2011, str. 28). Za države v območju EU in še bolj za posamezne regije EU so značilne številne posebnosti in razlike v inovacijski aktivnosti in učinkovitosti (Rus, 2012, str. 19).

Čeprav po mnenju Evropske komisije sledimo prioriteta evropskega raziskovalnega prostora, Slovenija še ni v celoti razvila svojega inovacijskega potenciala. Na področju inoviranja, predvsem za inovacijsko aktivnost MSP, bo morala uvesti številne spremembe. V prihodnosti je treba na tem področju izboljšati komercializacijo znanja, internacionalizacijo in raziskovalno kakovost. To predvideva tudi novi okvirni program Evropske unije za raziskave in inovacije Obzorje 2020 (Horizon 2020), ki je aktiven od začetka leta 2014. Obzorje 2020 je najpomembnejši finančni instrument Unije inovacij in Strategije Evropa 2020 za dvig konkurenčnosti Evropske unije v obdobju do leta 2020. Finančna sredstva programa so namenjena raziskovanju in inovacijam, ki bi tako pospešile gospodarsko rast in zagotovile nova delovna mesta v Evropi. Cilj evropskega programa Obzorja 2020 je doseči 20 % udeležbo s strani malih in srednje velikih podjetij (MSP). To pomeni, da bi v okviru temeljnih stebrov Vodilni položaj v industriji in kompetenčni okvirni programi ter Družbeni izzivi, MSP črpala več kot 8,5 mrd EUR. Delovni program, imenovan Inovacije in MSP (Innovation in SMEs), predvideva tudi oblikovanje specifičnih instrumentov za spodbujanje inovativnosti v MSP, ki vključujejo sodelovanje različnih entitet na nacionalnem in EU nivoju (npr.

nacionalni uradi za intelektualno lastnino, evropska podjetniška mreža (EEN), specializirane agencije ipd.). V programu bodo namenili široko podporo inovacijam v MSP, saj prepoznavajo, da imajo le-ta velik inovacijski potencial in so prilagodljiva, tako da lahko revolucionarne tehnološke preboje ter inovacije na področju storitev prenesejo na trg. Poleg mednarodnega sodelovanja v Obzorju 2020 so vzpostavljene tudi posebne povezave s ključnimi partnerskimi državami in regijami (Horizon 2020). Horizontalno povezovanje v obliki grozdov, centrov odličnosti, tehnoloških mrež ipd. je še posebej zanimiv pristop za MSP. Svojo majhnost lahko učinkovito nadomestijo z večjo fleksibilnostjo in povezovanjem z drugimi. Glede na to, da v Sloveniji 98,5 % gospodarstva predstavljajo MSP, je njihova inovativnost zelo pomembna za slovensko gospodarstvo, prav tako pa je ključna tudi za njihov uspeh.

Raziskovalna sfera v Sloveniji se bo morala bolj usmeriti proti potencialnemu porabniku, saj je ta dejavnost premalo povezana z gospodarstvom (Likar et al. 2006, str. 35). V raziskavi, katere rezultate predstavljamo v nadaljevanju, se ukvarjamo predvsem z realiziranim sodelovanjem in vplivi okolja, zato ima to teoretsko izhodišče za nas omejeno koristnost. Ker menimo, da percepirano inovacijsko okolje podjetij vpliva na njihovo inovacijsko aktivnost – torej tako, kot ga vidijo MSP, bomo preverjali dejavnike, ki vplivajo na inovacijske aktivnosti MSP in so pomembni viri informacij zanje (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri), vplive oziroma učenje od vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov in raziskovalnih partnerjev ter inovacijsko aktivnost in stroške za inovacije.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil preučiti, katere aktivnosti in kateri dejavniki so ključni za izvajanje inovacijske aktivnosti v MSP podjetjih v Sloveniji.

Cilji raziskave so ugotoviti:

- katere aktivnosti izvajajo podjetja z namenom inoviranja,
- dejavnike, ki kot spodbuda vplivajo na inovacijsko dejavnost MSP,
- dejavnike, ki ovirajo na inovacijsko dejavnost MSP,
- vire informacij za inovacijske aktivnosti,
- povezanost med spremenljivkama dejavniki inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije.

3.2 Raziskovalne metode in tehnike

V raziskavi smo uporabili deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik o merjenju inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč. Podatki so bili

obdelani s statističnim paketom SPSS 19.0. Zanesljivost lestvice stališč potrjuje Cronbach's Alpha, katerega vrednost je 0.822.

3.3 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo majhna in srednja podjetja v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 295 podjetij (10,2 % od 2.897 v raziskavo vključenih), od tega jih je 195 ustrezno izpolnilo anketni vprašalnik. Podjetja smo glede na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. 65/09) delili na osnovi izpolnjevanja treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Glede na primarno dejavnost je po klasifikaciji SKD v anketi sodelovalo 33,8 % podjetij iz predelovalne dejavnosti, 9,8 % iz informacijske in komunikacijske dejavnosti, 8,3 % iz trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil, 6,8 % iz strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 6,1 % iz gradbeništva, po 4,5 % iz drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti ter finančne in zavarovalniške dejavnosti. Gostinstvo ter promet in skladiščenje pa sta zastopana 3,8 %.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v zadnjem tednu avgusta in v prvem tednu septembra 2013 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim direktorjem, menedžerjem in vodjem oziroma drugim zaposlenim v 2.897 podjetjih, katerih naslove smo dobili iz javno dostopnih baz podatkov (AJPES, IBON, IPIS, BIZI) oziroma podatkov, dostopnih na spletnih straneh podjetij.

4 Rezultati in razprava

Z raziskavo smo želeli podrobneje spoznati inovacijsko aktivnost MSP v Sloveniji v obdobju 2010–2012. Ugotovili smo, da je 71 % podjetij za inoviranje pridobilo ali izpopolnilo stroje, opremo in programsko opremo za proizvodnjo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopke za izboljšanje trženja in organizacije. Malo manj, vendar še vedno več kot dve tretjini je podjetij, ki so izvedla notranje raziskave in razvoj, da bi povečala vrednost znanja in ga uporabila pri razvoju. Dve tretjini podjetij je nagradilo inovativne zaposlene (pohvale, druge nefinančne in finančne nagrade). Najmanjši je bil delež inovacijskih aktivnosti, namenjenih pridobivanju drugega zunanjega znanja in drugih priprav za uvajanje inovacij. Izmed podjetij jih je 38 % pridobilo drugo zunanje znanje z nakupom ali pridobitvijo licenc za patente in nepatentirane izume, strokovno znanje in izkušnje ter druge vrste znanja od drugih podjetij ali organizacij.

Zanimalo nas je, kateri so tisti odločujoči dejavniki, ki kot spodbuda vplivajo na inovacijsko dejavnost podjetja. V ta namen smo podjetjem ponudili 34 trditev, ki smo jih merili s petstopenjsko lestvico, pri čemer pomeni: 1 - majhna ovira, 2 – pomembna ovira, 3 – nevtralnno, 4 – majhna spodbuda, 5 – pomembna spodbuda.

Med najpomembnejše dejavnike, ki spodbujajo inovacijske aktivnosti, so anketirana podjetja najvišje uvrstila:

- dejansko podporo vodstva (skozi sredstva in aktivnosti): povprečna ocena 4,2; std. dev. 1,01,
- »Zavedanje pomena inovacij«: povprečna ocena 3,9; std. dev. 1,04,
- informacije o trgih: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,06,
- povpraševanje po inovativnih proizvodih ali storitvah: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,03,
- samostojno inovacijsko strategijo podjetja: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,01,
- strateško usmerjenost in zapisano strategija podjetja: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,07.

Slovenska MSP, vključena v raziskavo, so usmerjena k inoviranju in se zavedajo njegovega pomena. Tudi rezultati raziskave Tomšič (2015, str. 68–70), izvedene med 645 malimi in srednje velikimi slovenskimi podjetji, potrjujejo te ugotovitve. Anketiranci v povprečju dodelijo najvišjo oceno trditvi, da je inoviranje določeno kot zaveza na ravni celotnega podjetja in ni le domena raziskav in razvoja. Menijo, da so vsi zaposleni temelj poslovnega procesa.

Med notranjimi dejavniki, ki so za podjetje pomembnejši, izstopajo naslednji spodbujevalci:

- dejanska podpora vodstva (skozi sredstva in aktivnosti): povprečna ocena 4,2; std. dev. 1,01,
- samostojna inovacijska strategija podjetja: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,01,
- strateška usmerjenost in zapisana strategija podjetja: povprečna ocena 3,7; std. dev. 1,07,
- sistem izobraževanja in usposabljanja: povprečna ocena 3,6; std. dev. 1,06,
- sistem motiviranja zaposlenih: povprečna ocena 3,5; std. dev. 1,18,
- povezanost med trženjem ter raziskavami in razvojem: povprečna ocena 3,5; std. dev. 1,10.

Na osnovi rezultatov lahko trdimo, da so za slovenska MSP notranji dejavniki, ki vključujejo oblikovano inovacijsko strategijo podjetja, pomembni, in spodbujajo inovacijsko aktivnost v podjetju. Številni raziskovalci (Tidd et al., 2005; Meglič, 2006; Ruediger Kaufmann et al. 2012; Likar, 2011) menijo, da morajo podjetja za doseganje razvojnih ciljev določiti strategije in postopek inoviranja. Ruediger Kaufmann et al. (2012, str. 346) izpostavijo pomen strateške inovacijske usmerjenosti podjetja na osnovi rezultatov raziskave, izvedene med MSP, v šestih državah EU. Med dejavniki, pomembnimi za inovacijski uspeh MSP, je delovanje inovacijskega oddelka in načrt inoviranja. Ugotovijo, da je uspešnejše podjetje, ki ima definiran postopek inoviranja in v njem deluje oddelk, ki se ukvarja z razvojem inovacij. Negativni koeficient prikazuje, da so podjetja, ki nimajo oddelkov in definiranega postopka inoviranja ($b = -0,525$, $p < 0,001$), manj inovativna. Pomembna je tudi ugotovitev, da je velikost podjetja in število zaposlenih v njem povezano s stopnjo inovativnosti ($b = 0,311$, $p < 0,001$). Pozitivni koeficient prikazuje, da je v podjetju, kjer je več zaposlenih, dosežena višja stopnja inovativnosti.

Pri zunanjih dejavnikih so se slovenska MSP v številnih trditvah opredelila nevtrarno (razpoložljivost tehnologij in materialov, infrastruktura, zaščita in uveljavljanje pravic intelektualne lastnine, državne podporne institucije, zasebne podporne institucije), pri tem pa dostopa do ustreznih virov financiranja, kot so npr. programi/razpisi/projekti, ki spodbujajo medsebojno sodelovanje podjetij, ne vidijo kot spodbudo.

Slovenska MSP so kot pomembne ovire pri izvajanju inovacijske dejavnosti najvišje uvrstila sredstva v njihovem podjetju ali skupini (38 %), stroške za inovacije (35 %) in razpoložljivost kadrov na trgu dela (23 %). Tudi Ruediger Kaufmann et al. (2012, str. 347) vidijo največjo oviro za inoviranje pomanjkanje finančnih sredstev. MSP, vključena v raziskavo, so pomanjkanje sredstev (42,2 %) in pomanjkanje časa (40,6 %) navedla kot dva glavna razloga za omejitev inoviranja.

Z raziskavo smo tudi ugotovili, da obstaja povezanost med številnimi viri informacij (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri), ki vplivajo na inovacijsko aktivnost v podjetju, in vplivi oziroma učenjem od vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov in raziskovalnih partnerjev. Pozitivna povezanost je največja med spremenljivkami:

- učenje ob raziskovanju, razvoju znotraj vašega podjetja ali skupine podjetij ($r = 0,274$, $p < 0,002$),
- učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov ($r = 0,313$, $p < 0,000$),
- učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju ($r = 0,275$, $p < 0,002$),
- konkurenti ali druga podjetja na vašem področju ($r = 0,316$, $p < 0,000$),
- svetovalci, komercialni laboratoriji, izvajalci tržnih raziskav ali druge zasebne ustanove za raziskave in razvoj ($r = 0,532$, $p < 0,000$),
- univerze ali druge visokošolske ustanove ($r = 0,749$, $p < 0,000$),
- znanstvene revije in komercialne/tehnične publikacije ($r = 0,400$, $p < 0,000$),
- strokovna združenja in združenja gospodarske panoge ($r = 0,535$, $p < 0,00$),
- baze podatkov s patentnimi prijavi ($r = 0,559$, $p < 0,000$).

Pozitivna močna povezanost je pri spremenljivki univerze ali druge visokošolske ustanove, kar pomeni, da se z večjim povezovanjem različnih raziskovalnih institucij in raziskovalnih partnerjev kot virom informacij z univerzo ali drugimi visokoškolskimi ustanovami pomembno večja vpliv na izvajanje inovacijske aktivnosti v podjetju.

Glede na omenjene rezultate so pomembne tudi naslednje ugotovitve raziskave o tem, kdo so ključni deležniki/partnerji za sodelovanje pri izvajanju inovacijskih aktivnosti: podjetja usmerjena h kupcu, k njegovim željam in potrebam (52 %), sledijo dobavitelji opreme, materialov (19 %), druga podjetja v njihovi skupini (14 %), konkurenti ali druga podjetja v njihovi panogi (8 %). Podjetja v najmanjšem deležu sodelujejo s svetovalci, komercialnimi laboratoriji, izvajalci tržnih raziskav ali drugimi zasebnimi ustanovami za raziskave in razvoj (3 %), vladnimi ali javnimi raziskovalnimi ustanovami (3 %) ter z univerzami ali drugimi visokoškolskimi ustanovami (1 %). Podobne ugotovitve o slabem sodelovanju oziroma nizki ravni sodelovanja MSP z institucijami in univerzami ugotovijo v raziskavi tudi Ruediger Kaufmann et al. (2012). Opozorijo na to, da kar 62,2 % vseh podjetij ne sodeluje z univerzami na področju inoviranja (Ruediger Kaufmann et al., 2012, str. 348).

MSP v Sloveniji so kot najbolj ključne družbenike/partnerje, s katerimi podjetja sodelujejo pri inovacijski aktivnosti, navedla stranke ali kupce (52 %). Podjetja so se opredelila tudi glede tega, kateri partnerji/družbeniki so pomembni za sodelovanje pri inovacijski aktivnosti MSP glede na njihovo lokacijo (v Sloveniji, v nekdanji YU, v državah EU – brez Slovenije, v ZDA, v Kitajski ali Indiji, v drugih državah). Pri tem so anketirani izpostavili, da pri inovacijski aktivnosti glede na lokacijo v najpogosteje sodelujejo s partnerji v Sloveniji: s strankami ali kupci (74 %), s konkurenti ali z drugimi podjetji v njihovi panogi (67 %), z drugimi podjetji v njihovi skupini (63 %) ter z dobavitelji opreme, materialov (57 %). Od partnerjev v državah EU je najpomembnejše sodelovanje z dobavitelji opreme, materialov (62 %). Sodelovanje pri inovacijski aktivnosti je manj pomembno s partnerji v državah nekdanje Jugoslavije. Največ takšnega sodelovanja je s strankami ali kupci (28 %). Rezultati ankete kažejo, da je sodelovanje MSP z različnimi ustanovami/inštitucijami usmerjeno predvsem v sodelovanje z različnimi inštitucijami v Sloveniji, kjer je delež sodelovanja najvišji (svetovalci in izvajalci tržnih raziskav za razvoj in raziskave, univerze ali druge visoke šole, vladne ali javne raziskovalne ustanove), le redka podjetja sodelujejo z amerškimi, kitajskimi, indijskimi in ustanovami drugih držav. Podjetja so med partnerji v Sloveniji najvišje uvrstila sodelovanje z vladnimi ali javnimi raziskovalnimi ustanovami, univerzami ali drugimi visokošolskimi ustanovami, svetovalci oz. komercialnimi laboratoriji. Največji delež takšnega sodelovanja je v Sloveniji, le redka podjetja pa sodelujejo s svetovalci in izvajalci tržnih raziskav za razvoj in raziskave iz drugih držav.

V nadaljevanju smo raziskali povezanost med spremenljivkama: inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije.

Korelacijska analiza pokaže, da je med dejavniki (stroškovni, dejavniki znanja, tržni dejavniki, vrednotenje pomena inovacij), ki vplivajo na inovacijsko aktivnost, in stroški, ki so namenjeni za inovacije, obstaja pozitivna srednja povezanost pri:

- usposobljenosti osebja ($r = 0,482$, $p < 0,05$), kar pomeni, da se z višjimi sredstvi, namenjenimi za inovacije, viša usposobljenosti osebja in
- razpoložljivosti kadrov na trgu dela ($r = 0,470$, $p < 0,05$), kar pomeni, da se z višjimi sredstvi, namenjenimi za inovacije, večja razpoložljivost kadrov na trgu dela.
- Pozitivna šibka povezanost pa je pri naslednjih spremenljivkah: sredstva v podjetju ali skupini, financiranje iz virov zunaj podjetja, informacije o trgih, partnerji za sodelovanje na področju inovacij, na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja.

Zanimala nas je tudi povezanost med spremenljivkama: viri informacij za inovacijske aktivnosti in učenje ob raziskovanju v podjetju. Korelacijska analiza pokaže, da je med viri informacij, ki so pomembni za izvajanje inovacijske aktivnosti (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri), in učenjem ob raziskovanju v podjetju pozitivna srednja povezanost: učenje ob ugotovitvah pri testiranju in/ali pri proizvodnji ($r = 0,539$, $p < 0,01$), učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov ($r = 0,456$, $p < 0,01$), učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju ($r = 0,476$, $p < 0,01$), učenje ob neuspehih ($r = 0,453$, $p < 0,01$), kar pomeni, da učenje ob neuspehih tudi vpliva na to, da se v podjetju izvajajo nove raziskave in poteka razvoj v smeri novosti in izboljšav.

Tabela 1: Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije

<i>Dejavniki</i>		<i>Stroški za inovacije</i>
sredstva v podjetju ali skupini	Pearsonov korelacijski koeficient	,356(*)
	Stopnja tveganja	,003
financiranje iz virov zunaj podjetja	Pearsonov korelacijski koeficient	,326(*)
	Stopnja tveganja	,008
usposobljeno osebje	Pearsonov korelacijski koeficient	,482(*)
	Stopnja tveganja	,000
razpoložljivost kadrov na trgu dela	Pearsonov korelacijski koeficient	,470(*)
	Stopnja tveganja	,000
informacije o tehnologiji	Pearsonov korelacijski koeficient	,221
	Stopnja tveganja	,074
informacije o trgih	Pearsonov korelacijski koeficient	,324(*)
	Stopnja tveganja	,008
partnerji za sodelovanje na področju inovacij	Pearsonov korelacijski koeficient	,345(*)
	Stopnja tveganja	,005
na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja	Pearsonov korelacijski koeficient	,388(*)
	Stopnja tveganja	,001
povpraševanje po inovativnih proizvodih ali storitvah	Pearsonov korelacijski koeficient	,208
	Stopnja tveganja	,093
»zavedanje o pomenu inovacij«	Pearsonov korelacijski koeficient	,210
	Stopnja tveganja	,091

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Vir: Vprašalnik, 2013.

5 Sklep

Več kot 99 % vseh podjetij v EU so MSP. Za države v območju EU in še bolj za posamezne regije EU so značilne številne posebnosti in razlike v inovacijski aktivnosti in učinkovitosti. Glede na inovacijsko učinkovitost dosegajo države/regije prednost pred tekmeci ali pa zaradi različnih pomanjkljivosti le sledijo najbolj inovativnim državam/regijam v EU. Razlike v gospodarski rasti regij lahko pripišemo razlikam v njihovi inovacijski sposobnosti. Razlike se kažejo v izdatkih za razvoj in raziskave na prebivalca, pa tudi drugje. Razvite države se zavedajo, da za spodbujanje mednaro-

dne konkurenčnosti na osnovi tehnološkega razvoja niso dovolj le denarna vlaganja v raziskave in razvoj, ampak tudi struktura inštitucij, ki znanstvene dosežke učinkovito prenašajo v gospodarstvo.

Iz rezultatov raziskave vidimo, da so MSP v Sloveniji tržno naravnana, saj je kot ključne družbenike/partnerje, s katerimi sodelujejo pri izvajanju inovacijske aktivnosti, polovica podjetij navedla stranke ali kupce. Čeprav so podjetja usmerjena h kupcu, k njegovim željam in potrebam, da bi lahko »prodala inovacijo na trgu«, je vprašanje, kakšno vlogo imajo pri tem radikalne inovacije. Iz rezultatov raziskave in ugotovljenih finančnih omejitev podjetij, lahko sklepamo, da spodbujanje podjetij k sodelovanju z ostalimi akterji inovacijskega sistema ostaja eno od pomembnih vprašanj slovenske inovacijske politike. Korelacijska analiza pokaže, da med viri informacij, ki so pomembne za izvajanje inovacijske aktivnosti in učenjem ob raziskovanju v podjetju, obstaja pozitivna srednja povezanost (učenje ob ugotovitvah pri testiranju in/ali pri proizvodnji, učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov, učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju, učenje ob neuspehih), kar se mora v prihodnosti v inovacijski politiki države bolj spodbuditi.

Poznavanje sedanjih ali bodočih potreb tržišča zahteva spreminjanje in nadgradnjo do sedaj uveljavljenih načinov razmišljanja o tem, kako inovirati, kako oblikovati model inoviranja, kako vključiti inoviranje v strategijo podjetja in tudi kako raziskati pomen inoviranja. Slovenska MSP bi morala tako kot MSP v razvitih državah EU razširiti zavedanje, da je za spodbujanje mednarodne konkurenčnosti na osnovi tehnološkega razvoja, poleg denarnih vlaganj v raziskave in razvoj, pomembno tudi sodelovanje z institucijami. MSP bodo morala spremeniti svoje strategije, ki v večini podjetij temeljijo predvsem na notranjih raziskavah in razvoju. Svoje sodelovanje z zunanjimi inštitucijami bodo slovenska podjetja (tudi MSP) morala vključevati ne samo v svojo strategijo, ampak to realizirati v konkretnih projektih s konkretnimi inovacijami, ki upoštevajo potrebe, želje in zahteve kupcev ter so tako za globalni trg prepoznane kot zanimive. Kljub velikemu številu podpornih inovacijskih centrov inovacijski menedžment ni enostavno delo, zato je ne glede na dostopno pomoč še vedno treba vložiti mnogo lastne energije, časa in denarja za realizacijo ideje in premagovanje vseh preprek do tržnega uspeha. Številni centri ne morejo nadomestiti lastnega dela in motivacije avtorja ideje oz. finančno ali kako drugače zainteresiranih in motiviranih. Raziskovalna sfera v Sloveniji se bo morala usmeriti proti potencialnemu porabniku. Slovenija bo morala na področju inoviranja, predvsem za MSP, uvesti številne spremembe. Treba bo izboljšati komercializacijo znanja, internacionalizacijo in raziskovalno kakovost, kot predvideva tudi novi okvirni program Evropske unije za raziskave in inovacije Obzorje 2020. V programu poudarjajo, da imajo MSP velik inovacijski potencial, so prilagodljiva, tako da lahko revolucionarne tehnološke preboje in inovacije na področju storitev prenesejo na trg. Obzorje 2020 je najpomembnejši finančni instrument Unije inovacij in Strategije Evropa 2020, katerih cilj je dvigniti konkurenčnost Evropske unije in v obdobju do leta 2020 omogoča napredek malih in srednje velikih podjetij (MSP). Slovenska MSP si morajo prizadevati, da bodo izkoristila široko podporo, ki bo namenjena za njihove inovacije.

Barbara Rodica, MA, Jasmina Starc, PhD

Regional Development and Aspect of Innovation Activity in Small and Medium-Sized Enterprises in Slovenia

In today's global environment, the number of processes are occurring which are connected with an increase in global competitiveness, a shorter lifecycle of products, greater technological abilities, and increasingly more complex and rapidly changing desires of consumers. Regardless of the size of an individual region or country, innovativeness in enterprises is of great importance to the development and success of the economy. The effects of innovation activities influence innovation and economic results, therefore we wanted to research factors that influence the implementation of innovation activity in enterprises. For this purpose, the article presents the results of the research study on the innovation activity of Slovene small and medium-sized enterprises (SMEs). The theoretical background of the paper explains the following: concepts connected with innovations, innovation activity of SMEs in the EU and Slovenia. This is followed by an analysis of the state of innovation activity of SMEs in Slovenia and conclusions.

Even though, according to the European Commission, Slovenia follows the priorities of the European Research Area, it has not yet fully developed its innovation potential. Regarding the innovation potential, the commercialisation of knowledge, internationalisation and research quality must be improved in the future, with a special emphasis on SMEs. This is also foreseen by the new EU Framework Programme for Research and Innovation (Horizon 2020), which has been active since the early 2014 and shall remain so until the end of 2020. The financial resources of the programme shall be allocated to research and innovation, with the objective of creating economic growth and ensuring new jobs in Europe. The purpose of this programme is to ensure suitable levels of funding and provide help for innovative small and medium-sized enterprises (SMEs) to grow into the leading global companies. It will hence provide a broad support to innovations in SMEs, since the programme recognises their great innovation potential and their adaptability, enabling them to transfer revolutionary technological breakthroughs and innovations in services to the market. In addition to international collaboration, Horizon 2020 also establishes special, focused activities with key partner countries and regions. Considering the fact that small and medium-sized enterprises (SMEs) in Slovenia represent 98.5% of the economy, their innovativeness is of great importance to Slovene economy, as well as the key to their success.

The EU classifies enterprises into the SME category by the following criteria: number of employees, annual turnover and total assets (ZGD, 2009). In the field of innovation Slovenia will have to introduce many changes, especially to the innovation activity of SMEs. The purpose of the article is to determine how Slovene small and medium-sized enterprises evaluate the impact of various factors on the development of innovation activity.

The research study mainly discusses the realised collaboration between SMEs and the environmental influences, thus the presented theoretical premise is of limited usefulness here. We were also interested in finding out which factors were perceived as the key to the implementation of innovation activity, and the importance ascribed to internal, market, institutional and other sources of information for the innovation activity of the enterprise. The research objectives were to determine which activities were implemented by the enterprises with the purpose of innovating and to examine the factors that affect the innovation activity of an enterprise as an incentive or obstacle, as well as to research the correlation between various sources of information and the implementation of innovation activity. The research study used a descriptive, non-experimental method of empirical research. The basic population that was examined is represented by small and medium-sized enterprises in Slovenia. The research included 295 companies, of which 195 properly completed the questionnaire. With regard to the Companies Act (ZGD, OGRS, No. 65/09), we divided companies on the basis of the fulfilment of the three criteria: the average number of employees in the business year, their net sales revenues and the value of assets. For the purpose of becoming more familiar with the innovation activity of SMEs in Slovenia in the period from 2010 to 2012, respondents were given claims about the implementation of activities for innovation purposes. We have established that due to innovation purposes 71% of the companies had obtained or renewed their machinery, equipment and software to produce new or significantly improved products and processes, and to improve marketing and organisation. The smallest share of the implemented innovation activities was intended for obtaining other external knowledge, and other preparations for introducing innovations. 38% of the companies had obtained other external knowledge by purchasing or obtaining licences for patents and non-patented inventions, expert knowledge and experience, and other types of knowledge from other enterprises or organisations. When separately viewing the internal factors, which are more important to an enterprise, the following incentives (promoters) stand out: actual support from the management (through resources and activities, independent innovation strategy of the enterprise, strategic orientation and defined strategy of the enterprise, education and training system, system of motivating employees, connection between marketing and research and development. The research study has confirmed that there is a correlation between numerous sources of information (internal, market resources, institutional and other sources), which have an impact on the implementation of innovation activity in an enterprise, and the influences (learning) from governmental or public research institutions, the research partners. Positive correlation is the highest among the following variables: research-based learning, development within your company or group of companies, learning from acquiring new experts, learning from other projects which are already underway in the company, competitors or other companies in your area, advisers, commercial laboratories, implementers of market research or other private institutions for research and development, universities or other higher education institutions, scientific journals and commercial/technical publications, professional associations and industrial associations, databases with patent applications.

Research results show that SMEs in Slovenia are market-oriented and that they focus on the demands of buyers, since half of the companies listed customers or buyers as the key associates/partners with whom they collaborate in the implementation of innovation activity. Despite the encouraging result that over two-thirds of the interviewed companies have carried out internal research and development with the intention of increasing the value of knowledge and applying it to development, the question arises as to the opportunities of developing innovation activities in collaboration with external stakeholders/partners and of the open innovating of SMEs. Based on the obtained results of the conducted research study and other documents it is believed that the issue of encouraging companies to collaborate with other agents of the innovation system remains one of the important issues of Slovene innovation policy. Just as the SMEs in developed EU innovator countries, the Slovene SMEs should likewise spread the awareness that in order to promote the international competitiveness based on technological development, it is not just necessary to invest money into research and development, but to collaborate with other institutions as well. Thus in the framework of the innovation policy we propose a solution to the problem of »a development and management leap from a »family« or »local« company to a medium-sized or perhaps global company«, since companies with greater potential and growth ambitions must tackle different innovation approaches. Opportunities are also offered by the activities foreseen by the new EU Framework Programme for Research and Innovation, Horizon 2020.

Moreover, the results show that there is also a positive mean correlation between the sources of information that representatives of companies find important for the implementation of innovation activity, and research-based learning in a company: learning from findings during testing and/or production, learning from acquiring new experts, learning from other projects which are underway in the company, and learning from failure. In the case of the remaining sources of information, such as advisers, commercial laboratories, implementers of market research or other private institutions for research and development, the correlation was weaker. SMEs in Slovenia will have to adapt or alter their innovation strategies. They will have to plan their collaboration with external stakeholders and institutions, and incorporate it into their strategy, as well as carry it out in actual projects with actual innovations that consider the needs, desires and demands of buyers and are hence recognised by the global market as interesting. All »innovation efforts« must be supported by company management and must at the same time become a part of the entire company.

LITERATURA

1. European Commission (2010). European SMEs under Pressure: Annual Report on EU Small and Medium – Sized Enterprises 2009. Pridobljeno s svetovnega spleta: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2009/annual-report_en.pdf.
2. European Commission (2014). Evropa inovativnejša, vendar še vedno velike razlike med regijam. Pridobljeno s svetovnega spleta: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-140_en.htm.

3. European Innovation scoreboard 2011 (2012). Bruselj: PRO INNO EUROPE.
4. Evropska komisija (2013). Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami. Pridobljeno s svetovnega spleta: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm.
5. Global Competitiveness Report 2011–2012 (2013). Geneva: World Economic Forum.
6. Horizon 2020. The EU Framework Programme for Research and Innovation. Pridobljeno s svetovnega spleta: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>.
7. Inštitut za ekonomska raziskovanja (2008). Študija dobrih praks partnerskega vzpostavljanja gospodarsko razvojne infrastrukture in možnost prenosa le teh v okvir izvajanja evropske kohezijske politike v Sloveniji (projektna naloga). Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
8. Kok, J. et al. (2011). Do SMEs create more and better jobs? Brussels: EIM Business&Policy Research.
9. Konda, I. (2014). Unija inovacij in inovacijska dejavnost Slovenije. EB – Revija za ekonomske in poslovne vede, 1, št. 1, str. 38–50.
10. Likar, B. et al. (2006). Management inovacijskih in RR procesov v EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
11. Likar, B. et al. (2011). Referenčni model inoviranja. Zaključno poročilo.
12. Meglič, J. (2006). Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo. Doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
13. Mulej, M. et al. (2008). Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja. Ljubljana: Korona plus, Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
14. Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data / a joint publication of OECD and Eurostat. 3rd ed. OECD. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
15. Poročilo o razvoju 2012 (2012). Ljubljana: UMAR. Pridobljeno s svetovnega spleta: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf.
16. Ruediger Kaufmann, R. H. et al. (2012). Innovativeness of European SMEs: Mission not yet accomplished. Ekonomska istraživanja, 25, št. 2, str. 333–360.
17. Rus, M. (2012). Podravje, regija inoviranja: Regionalni sistem inoviranja Podravja. Delovno gradivo. Maribor: Mariborska razvojna agencija. Pridobljeno s svetovnega spleta: http://mra.si/files/ris-podravja-celotna-studija_2012_final.pdf.
18. Tidd, J., Bessant, J., and Keith, P. (2005). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 3rd ed. Chichester [etc.]: J. Wiley.
19. Tomšič, N. (2015). Mala in srednje velika podjetja v konkurenčnem trajnostnem razvoju. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.
20. Zakon o gospodarskih družbah (2009). Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – Skl. US in 32/12.

*Barbara Rodica, višja predavateljica na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
E-naslov: barbara.rodica@guest.arnes.si*

*Dr. Jasmina Starc, izredna profesorica na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto.
E-naslov: jasmina.starc@guest.arnes.si*

Consequences of Mobility: the New EU Paradigm

Scientific article

UDC 378:316.444(4)

KEY WORDS: higher education institutions, mobility, new paradigm, EU, Slovenia

ABSTRACT - Higher education institutions are going through turbulent times. Never before have the expectations of their potential contributions been so high. Simultaneously, doubts concerning the quality and execution of higher education institutions have never been so critically evaluated or universal. The article evaluates both the determinants of studying abroad, as well as the consequences of returning from an Erasmus+ programme. So far, 1.3 million people have received the Erasmus+ funding to improve their skills abroad, and 3.3 million people have been going abroad with the help from Erasmus+ since 1987. The general method of the research is an overview of the previous empirical literature which features recent interviews with eight students who have studied or worked abroad. The results demonstrated four elements, determining mobility. The interviewees demonstrated a strong relation towards the EU. Their opinion is that mobility demands support in English (foreign language) as well as the promotion of local languages and cultures, which implicates on the new paradigm in the EU. Students who went abroad will be more employable, and the EU employers are already "fighting" over such employees.

Znanstveni prispevek

UDK 378:316.444(4)

KLJUČNE BESEDE: visokošolske institucije, mobilnost, nova paradigma, EU, Slovenija

POVZETEK - Pričakovanja o tem, koliko visokošolske institucije v teh turbulentnih časih prispevajo k napredku v družbi, so visoka. Kakovost izvedbe njihovih storitev, ki so postale obsežne in univerzalne, je kritično ovrednotena. V članku predstavljamo storitve visokošolske institucije - odhod in povratek študentov iz tujine. Do sedaj je 1,3 milijona ljudi prejel sredstva Erasmus+ za študij v tujini. Od leta 1987 je 3,3 milijona ljudi odšlo na študijsko izmenjavo v okviru mobilnosti Erasmus. Za potrebe raziskave smo uporabili metodo intervjuja in meta analizo. Intervjuvali smo osem študentov, ki so študirali ali delali v tujini. V rezultatih raziskave so predstavljeni štirje elementi, ki označujejo mobilnost. Sodelujoči izpostavijo močno navezanost na Evropo. Menijo, da je pri mobilnosti potrebna podpora v angleškem jeziku (prvi tuji jezik), da pa je nujno tudi spodbujanje k učenju lokalnih jezikov in kultur, kar nakazuje na novo paradigmo v EU. Študenti, ki so se izobraževali v tujini, bodo tako bolj zaposljivi in delodajalci v Evropi se že »pulijo« zanje.

1 Introduction

Studying abroad allows participants a unique opportunity to gain additional skills. Such developments include both students and staff of higher education institutions. Participants who move abroad gain not only additional experience through extending their personal life, but also attain a higher standing for employability. Researchers for the European Commission (2014) state that a greater degree of employability increases the chances of receiving a job offer and is an advantage in job interviews (European Commission, 2014).

Studies of the literature (Mishchenko, et al., 2016; Wu and Mok, 2016) indicate that the international mobility of students and staff of higher education institutions give

them an opportunity to improve their professional and educational prospects. Additionally, international mobility also creates an opportunity to develop global academic and professional identities (Choi and Tang, 2016). All forms of international academic mobility: Erasmus, Erasmus Mundus, Erasmus entrepreneurship, bilateral exchanges, summer and winter schools, joint programs, etc. aim to broaden and strengthen careers, personal and professional skills, as well as cultural and intercultural identities (Myers, Hill and Harwood, 2005; Spiering and Erickson, 2006; Di Pietro, 2015).

The European Commission (2014) (EC) survey shows that of all mobile students, 67% indicated that English was the language of instruction at their host institution. This figure was higher than the EC statistical average for English as the language of instruction abroad (50%). As for the students who were abroad during the survey and those intending to go abroad, 63% answered that English would be their language of instruction at their host institution. However, the percentage amongst alumni was slightly lower (61%). Of the mobile students who declared English to be the language of instruction at the host institution, 7% indicated that was their mother tongue. 29% of mobility students claimed that English was one of the languages of the host country. For a further 19% it was also a part of their field of study. English is often the *lingua franca* of institutions receiving students on mobility programmes (European Commission, 2014; Biloslavo and Panjek, 2011; Konda and Gričar, 2015).

In support of the (aforementioned) literature and its overview, we would like to emphasise the relationship between language skills and career mobility. Due to the increased internationalization, reduced job security and a shift in career ownership to the individual, language skills represent a vital career skill today. Using qualitative and quantitative data collected by a Finnish survey, we uncovered multiple career-related uses for language skills. Language skills permeated the basic components of career competence – “knowing how,” “knowing why,” and “knowing whom” – and enabled respondents to surpass boundaries. Respondents who possess the best language skills also demonstrated the highest levels of both psychological and physical career mobility, as reported by Itani, Järnlström and Piekkari (2015).

It is not only outgoing students and staff that gain new competences from mobility programmes. The new paradigm of the European Union (EU) is internationalisation. Through surveys by Miklavčič (2011) and the debate by Beelen (Konda and Gričar, 2015), we found that outgoing students and staff can make positive influences on the home staying students and staff. This latter point is resultant of the participants gaining new experiences through internationalisation. Internationalisation is the new preferred method for academic development in at least two ways. Firstly, by reducing mobility costs in the next Erasmus program e.g. after the year 2020. Secondly, the aim is to increase the number of staff mobility exchange in the programmes. As a part of this paradigm, the outgoing students and staff gain experience from abroad which they are able to convey to those individuals staying at home institutions (UNESCO, 1998).

Storme et al. (2016) stipulates that internationalisation is crucial for the quality of research and its implications. Moreover, it is essential in the preparation of new generations of students. These new generations play a leading role in a society where

labour markets and economies are regionalising. The latter is beyond national borders, internationalising and even globalising. Increasingly, all countries need new generations that are prepared to participate and share internationally, whilst still contributing to their own society (van Ginkel, 2011).

There are currently several previous studies on student mobility. To the best of our knowledge, none of these studies explains the consequences of the mobility directly from the students involved. The present study is the first to include students on mobility from several different EU and non-EU countries, e.g. United Kingdom, Germany, Slovenia, and Montenegro. Students were/are studying in the EU and non-EU countries, such as: Macedonia, Switzerland, Montenegro, Poland, and Sweden.

The paper is structured as follows. In the next section, we introduce the methodology used in the survey. Section three is the main section, it demonstrates the results of the study and its implications. We further discuss the implications the results have on society. In the fourth section we discuss the new EU paradigm. In the last section we form our conclusion.

2 Methodology

In the wake of economic crises (Krstić and Stanišić, 2015) and a challenging employment context throughout the world, Europe needs to create jobs and prosperity (European Commission, 2014). To achieve this, higher education linked to research and innovation can play a crucial role (Zagorc and Krečič, 2015) in personal development and economic growth. The latter is providing Europe with highly qualified people and competent citizens (Rodica and Gričar, 2016).

The qualitative analysis of the data generally focuses on the target groups, as set out in the specifications of the study. However, this analysis provides overall averages from across the Central, Northern and Southern Europe.

2.1 The aim and objectives of the research

According to data from Eurostat (2015), learning English as a second language is a priority in most EU nations. English is one of the primary working language of Erasmus+ between students and staff. The English language is as key component of the mobility system or Erasmus bubble. Currently the EU is comprised of 24 official languages (EUROSTAT, 2015). In 1958, legalisation specified: German, French, Italian and Dutch as the official languages of the EU predecessor, the European Communities. There have always been fewer official languages than EU Member States; some of which share common languages. For example, in Belgium the official languages are Dutch, French and German.

The aim of this paper is to present the new paradigm of the EU, such as internationalisation at home and why English is spoken by 77% of EU citizens. Subsequently, we have included the experiences of students and staff who have worked abroad. As part of these experiences, we included the effects it had on their everyday life, job

opportunities, language editing and internationalization. The paper is written as an invited paper for possible publication in a Slovenian Journal. We decided that due to the aim of the paper, it should be written in English rather than Slovenian. The objectives of the paper are presented under the Results section.

2.2 Research question(s)

Following the objectives of the paper, we prepared a series of research questions specifically for open interviews. The questions are as follows: Q1) Please introduce yourself (name, surname, country of residence, country of mobility, school/faculty/working place) and tell us more about your mobility period (time, country). Q2) Why did you decide to study abroad, or further emigrate more permanently? In addition, the second question prompted the subject to discuss when and why they decided to be mobile at that particular time of their life.

We created a third and fourth question to further explain the Europe's paradigm of international life and internationalization at home. Q3) What are the benefits and weaknesses of staying abroad (working or studying)? Q4) What advice concerning mobility and internationalisation can you offer to our readers of the paper titled *Consequences of Mobility; the New EU Paradigm*?

2.3 Data sample

The table below distinguishes between cases based on types of mobility and country of origin. Due to cases being disclosed from several experiences of mobility, the number of individuals differ slightly from country of mobility.

In the case of students and staff, eight respondents answered all four questions, therefore this is the number of students included in the analysis. Further selection was not necessary, as the analysis demonstrated represented the target group efficiently. Of these, one student was a short run mobile student, e.g. less than a month. In order to provide a comprehensive coverage, we looked at the student cases and identified four experiences from the Erasmus mobility programmes and four other experiences of mobility. One student, Student 8, had only been involved in a panel discussion and the correspondent dialogue is not analysed in detail.

Table 1: Data sample

<i>Sample</i>	<i>Home institution</i>	<i>Resident of the country/ cycle of study</i>	<i>Host institution/ country</i>	<i>Type of mobility – target group</i>
Student 1	University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia	Slovenia / postdoc	University of Montenegro, Faculty of Economics, Podgorica, Montenegro	Erasmus Mundus
Student 2	University of Applied science Karlsruhe, Germany	Germany / first	Linnaeus University, Växjö, Sweden	Erasmus

Student 3	University York St John	United Kingdom / second	Stockholm University, Sweden	free mover
Student 4	University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia	Slovenia / first	Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Faculty of Economics, Macedonia	Erasmus+
Student 5	University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia	Montenegro / second		free mover
Student 6	Novo Mesto School of Business and Management, Slovenia	Slovenia / first	Wroclaw University of Economics, Poland	Erasmus+
Student 7	Novo Mesto School of Business and Management, Slovenia	Slovenia / first	no	Job mobility – staff
Student 8	Faculty of Business and Management Sciences in Novo Mesto	Slovenia / third	no	Short time

Source: own source, 2015.

2.4 Data collection

Our team of researchers designed a complex and innovative methodology of various qualitative methods for different target groups. As outlined above, the data collection for the qualitative study was conducted through a series of site visits to each of the selected interviewees supplemented by online, telephone, Skype and face-to-face interviews. Due to the courtesy of the seven students selected, the data was collected by means of asynchronous online interviews (via Skype) with students from various higher education institutions in each country; semi-structured interviews with a team of researchers (online, telephone – Skype, face-to-face); a focus group with mobile students per country; and one institutional panel discussion.

In all cases the process was similar in order to guarantee the comparability of the results. However, depending on the specific characteristics of each case, the exact composition of the focus varied. In particular, the decision regarding interviews depended on the data for outgoing students and staff who participated in one of the mobility actions.

2.5 Methodology used

Our team of researchers interviewed students and staff via telephone or Skype, using four open questions for each target group. In order to contact the respondents,

we used the database of those who had been in contact with Student 1 and had volunteered to participate in the qualitative study. This database allowed us to select individuals from the categories identified in the Table 1 proposal: student mobility for studies, student mobility for work placements (staff), free mover students, and post-doc students.

In the case of students and staff, a researcher was in charge of contacting respondents and sending invitations to the online interviews. The main tool utilized was the dissemination of the questionnaires for the online interviews via telephone and Skype. All the conversations were recorded. The correspondents were informed beforehand regarding the recordings and also received the questions in advance through email. Several preliminary messages were sent to all correspondents between the periods of early October until November 2015. However, the main challenge we faced was the substantial difference in size of the databases from one country to another.

An initial invitation email was sent out in September 2015, it asked the potential candidates whether they would be willing to participate in the interview process. Following confirmation, the interviews were recorded and presented for a panel discussion on 5/11/2015. The panel discussion, which included Student 7 and Student 8, was also recorded.

3 Results

Considering students' communicational habits, Facebook played a crucial role by facilitating the need to contact them. Despite tight deadlines and time constraints, our team managed to overcome difficulties and the site visits were developed in line with the objectives of the study.

There were several elements taken into consideration in order to facilitate the participants' discussion: ensuring a comfortable atmosphere, encouragement from the research member and the use of the relevant mother tongue for the subject. The debates that took place during these sessions provided beneficial practices and areas for improvement towards our understanding of the impact of all mobility programmes.

Following a brief review of previous empirical results in the extended abstract, we are able to present and comment on our results. Due to a limited word-count for this Journal and how the survey was extended, we decided to present our results of the interviews in the table below. Table 2 briefly cites an overview and comments on the table content. Following this section, we have prepared sections for both discussion areas and a conclusion.

There were eight students that made up the research team: Student 1, Student 2, Student 3, Student 4, Student 5, Student 6 and Student 7. Student 8 was solely involved in a panel discussion. Their names are not labelled due to candidates' discretion. The conversation with the respondents opened with the following thought: „Dear (name). Thank you participating in the interview. My name is X, and I am a representative

of the research group on mobility time for students and staff. We wish to present the importance of the mobility and competences that can be achieved due to a mobility period abroad. We would be grateful if you could share with us your experiences of studying abroad. Here are our questions for your consideration. The participant's questions were presented in section 2.2. Clarification of the table and the most important consequences, which enrich the new EU paradigm, are expressed below.

There are several personal benefits that should be taken from mobility experiences on each study cycle. Student 1 expressed their opinion of the Erasmus mobility experience as one where you can enhance your student life abroad, one never to be forgotten. "Just do it, you will never regret" was a comprehensive sentence from Student 2. Student 2 additionally said that for one semester you need five thousand Euros, but that it is worth the money.

Student 3 said, "I lived in Stockholm, Sweden, between September 2013 and January 2014 and studied as part of an Erasmus program at Stockholm University. Initially I decided to study abroad due to a love interest, but also because I thought it was a good way to expand and benefit my education experience. As a result of my Erasmus experience I decided to stay in Sweden permanently. I opted to pursue further education here in Stockholm as part of their Masters (MA) programme. On mobility you work amongst different nationalities and cultures and different ideas.

Student 4 commented that,

"The consequence of the mobility time is my decision to go further studying. I enrolled to the second cycle of the study. For the study I need extra motivation, and some of motivation I found in the mobility and bilateral exchange time"

The benefit of staying abroad expands your social life. My studies there proved to go quite well, for example, my professors understood English well. The negative experiences I encountered during my mobility were aspects, such as: the restrictive visa policy for Macedonia. It took me four weeks to finally resolve the matter of my visa. This length of time was excessive considering I was only scheduled for a five month mobility period. In conclusion, Student 4 wrote the following opinion,

"On mobility you should step out of your comfort zone to demonstrate your potential and discover some new talents in yourself. I recognise my talent in business and economics. Further, in the future I would like to study in Scandinavia. Do not be afraid, one should go on as many exchanges as they can."

Student 5 decided to study abroad because it was financially more beneficial than in staying in Montenegro. Advice to other students and staff was,

„Go to your computer pick up the city you would like to visit and just go there. Do so immediately, do not wait, and just move.”

The following is an account taken from Student 6 in February 2016 during their mobility period,

„My mobility time will soon come to the end. What should I do? I am already very sad for this. I have done almost all the exams.“

Table 2: The correspondents' answers on semi-opened interview, a brief overview; anonymous interviewee

St.	Question 1	Question 2	Question 3	Question 4
1 ²	<ul style="list-style-type: none"> - Slovenia is my country of residence - Montenegro is my country of mobility (otherwise several other countries were in my mobility period) - Mobility period(s): 1993/1994, 2012/2013, 2013/2014 	<ul style="list-style-type: none"> - Additional knowledge in Econometrics - New experiences - New cultures - New languages - Something new and unknown - Time management - I learned to be mobile from my parents 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicit no weaknesses - Only benefits: - Socialisation - Languages - Experiences - Time management - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - You should be part of international life
2 ²	<ul style="list-style-type: none"> - Germany is my country of residence - Sweden is my country of mobility - Mobility period(s): 2012/2013, 2013/2014 	<ul style="list-style-type: none"> - New friends - The industry looks for students with more experience and good knowledge of English - It was a really great time - Something new and unknown - Traveling 	<ul style="list-style-type: none"> - The weakness are (maybe) costs/money you need - No other weaknesses - Only benefits: - Languages - Knowledge - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Go f... out - I did not met anyone who regret studying abroad - You will never regret going to study abroad, just do it
3 ²	<ul style="list-style-type: none"> - United Kingdom is my country of residence - Sweden is my country of mobility - Mobility period(s): since 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - New environment - New position - Escape from the current environment - Love 	<ul style="list-style-type: none"> - No weaknesses - It was my decision to emigrate - Only benefits: new language, love, new environment, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Do always what you like - absolutely Erasmus program just emergency to do
4 ²	<ul style="list-style-type: none"> - Slovenia is my country of residence - Republic of Macedonia is my country of mobility - Mobility period(s): 2012/2013, 2013/2014 	<ul style="list-style-type: none"> - New cultures - Diversities of Western Balkans - Explore Western Balkans region - Additional knowledge in Economics - New languages, Macedonian language - Something new and unknown - Traveling - I decide to be mobile in the high school - Business opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> - Weakness: local culture / people are sometimes against newcomers and restrictive visa policy, apartment procedure. No other weaknesses, only benefits: - Meet local people - Recognise local administration and authorities - New languages 	<ul style="list-style-type: none"> - You should take part of Erasmus + programme as many possible
5 ²	<ul style="list-style-type: none"> - Montenegro is my country of residence - Slovenia is my country of mobility - Mobility period(s): 2012 and further 	<ul style="list-style-type: none"> - New languages - Something new and unknown - Traveling - I was born to be mobile - Since I was child I was travelling around - New cultures - New knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> - Only benefits: - First of all you meet a lots of new people with incredible different ways of thinking then your own - 	<ul style="list-style-type: none"> - Move! - Just do it! - Travel! - Bye immediately.

6 ²	- Slovenia is my country of residence - Poland is my country of mobility - Mobility period(s): 2015/2016	- New languages - Something new and unknown - Traveling - I decide to be mobile in the high school	- New language as benefit - Employability as benefit - New country	- Do not stay at home during your study time
7 ²	- Slovenia is my country of residence - Sweden is my country of mobility - Mobility period(s): since 2014	- New knowledge - Better life - Something new and unknown - I decide to be mobile in the high school	- Income - Language(s) - Experiences	- Go abroad, it gives you new broader thinking

Note: St. – student, 2 – Home and host institutions are reported in Table 1.

Source: own source, 2015.

One of the benefits clearly divulged by Student 6 was,

“One domestic entrepreneur, e.g. a Slovenian company who also have a department in Poland, asked me to work for them. Whilst being Slovenian, I know the Polish language as a result of my mobility period in this country. Now the only question for me is ,what to do”.

The following paragraph is an account compiled courtesy of Student 7: I spent almost a year working in the Romanian capital of Bucharest. Subsequently I moved to Sweden this summer (2015). I did not party every weekend, but I still spent the best time ever there. I would like to point out that when I came home from mobility, everything was the same but I felt full of new experiences that not everyone has been fortunate enough to experience.

4 Discussion

All the participants in the survey held certain sentiments in common: Dear institutions, thank you for permitting me to go on the mobility programme at my host university/institution for the agreed time period. It was a great experience and a chance to gain knowledge towards my personal development. I have done unforgettable (study/research/work) and hopefully it should/will be recognised worldwide in the next few years.

In summary, the existing literature and studies argued that a wide range of competencies and skills are increasingly valued by employers in Europe, such as: disciplinary knowledge, foreign languages, adaptability, flexibility, resilience, greater intercultural awareness, the ability to assess one’s own strengths and weaknesses, to make decisions and to solve problems. As graduates find themselves in an increasingly difficult situation on the labour market (Schomburg and Teichler, 2006; Cardenal de la Nuez, 2006), these skills are in much greater demand. So far, studies on these skills have shown that they may be relevant to the labour market. Students collected evidence from self-assessments on whether such skills are acquired through study abroad periods. It was also argued that mobility programmes that target education and training may

fulfil this demand by enhancing the employability of graduates due to the acquisition of the aforementioned skills (European Commission, 2014; Wu and Mok, 2016).

Our correspondents confirm the benefits of skills achieved abroad for their further life. Graduates need these kind of competencies to be more employable on the market. From studying Table 2, common determinants can be achieved from students that have been studying abroad and from students working abroad: new cultures, new languages, professional skills, getting used to administration and government politics, etc. After the mobility, people sense that they have changed drastically, have developed a range of new skills and had the time of their life. Some extra determinants can be achieved by the students working abroad, such as developing their own domestic independence. Additionally, other determinants can be achieved by the students studying abroad, such as: new contacts, dealing with other currencies and budgeting the costs of living, etc.

The new paradigm in the EU is that students who have mobility experience will be more employable and that employers in Europe will be more interested in their competencies. Alternatively, students who stayed at their home institution will gain lower skills, and as a consequence, be forced to request for jobs they are not competent for. Moreover, the differences in languages and cultures generate the positive ability to empathise with colleagues and co-habitants.

The data sample for the survey was collected between May and October 2015. All the respondents were extremely helpful by offering answers to the questions. The research group would like to say thank you to all the participants in the survey, and just do it.

5 Conclusion

There have been several studies performed on the Erasmus mobility. The latter have been compiled by the European commission or authors whose papers are published in scientific journals. We did not find any papers structured in a scientific way, where the comrades doing mobility together would be involved. The EU paradigm of Erasmus bubble (Konda and Gričar, 2015) is now becoming obsolete, a new EU paradigm is forming. We have demonstrated the opinion of seven individuals who all agree that all individuals should spend some academic time abroad. This is not a question, this is a must.

Through the course of the paper, both Erasmus and other mobility programmes (e.g. bilateral exchange and free mover) were introduced. Through the semi-open interviews, all correspondents divulged several similar factors which, in our opinion, generate a new EU paradigm.

For the purpose of extended research we would like to propose that more students are included in the survey. Alternatively, the survey could be conducted from the Eastern to the Western part of Europe. We are grateful to the Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes (CME-PIUS) for the grants that we received during the mobility periods.

Sergej Gričar, PhD, George Neary

Posledice mobilnosti: nova paradigma v Evropski Uniji

Znotraj Evropske Unije (EU) ter tudi širše je izjemno pomembna mobilnost študentov in visokošolskega osebja (ŠiVO). ŠiVO lahko izbira med številnimi vrstami mobilnosti, kot so Erasmus plus, Erasmus Mundus, Norway Grant, bilateralni sporazumi ter mnoge druge vrste mobilnosti. Številni avtorji navajajo, kar v članku podrobno povzemamo in prikažemo, da mobilnost ŠiVO prinese družbi številne prednosti. Še več prednosti pa mobilnost prinese osebam, ki se mobilnosti tudi udeležijo. Mnogo raziskav že kaže trende, da so ljudje, ki so bili na izmenjavi v tujini in so s tem pridobili številne kompetence, ki jih delodajalci tudi iščejo, zaželeno delovna sila. Še več, danes si delodajalci v Evropi, še predvsem v državah z nizko brezposelnostjo, kot so Nemčija, Švica, Švedska in druge, močno prizadevajo pridobiti take delavce. To postaja nova paradigma Evropske unije (EU), kar sta zapisala tudi avtorja Li in Lowe (2016). Tudi Di Pietro (2015) ugotavlja, da so diplomanti, ki so bili na mobilnosti, hitreje zaposljivi kot tisti, ki ostanejo doma, in sicer se zaposlijo najkasneje tri leta po diplomiranju.

Mnogi avtorji danes tudi poudarjajo, da ni prednost samo v mobilnosti ŠiVO, temveč tudi v internacionalizaciji doma. V članku ugotavljamo, da je posledica mobilnosti visokošolskega osebja prav njihov vpliv na študente, ki ostajajo doma. Na ta način visokošolsko osebje, ki mora postati še bolj mobilno, prenaša znanje in kompetence na »nemobilne« študente, kar smo zapisali v prvem poglavju članka. Avtorji (Flander, 2011; Konda in Gričar, 2015) tudi navajajo, da je treba pripraviti nesporen sistem kakovosti za integracijo domače internacionalizacije v visokošolske dokumente, kot na primer v učni načrt ali strategijo razvoja visokošolske institucije.

V članku prikazujemo rezultate raziskave, pripravljene na podlagi sodelovanja študentov, ki so bili na izmenjavi, in njihovih tamkajšnjih izkušenj. Po pregledu predhodnih empiričnih raziskav na temo mobilnosti ugotavljamo, da je naš članek prvi, ki obravnava to temo iz študentskega zornega kota. Pričujoča raziskava vključuje študente iz različnih držav EU in nekaterih izven EU. V raziskavo so vključeni študenti iz naslednjih držav: Združeno kraljestvo, Nemčija, Slovenija in Črna gora. Študenti iz omenjenih držav so študirali/študirajo v naslednjih državah EU in tudi v državah izven EU: Makedonija, Švica, Črna gora, Poljska in Švedska. Za namen in cilje raziskave je bila izjemno pomembna pravilna razporeditev držav na področju centralne Evrope v smeri sever-jug. Raziskavo smo začeli junija 2012 in zaključili oktobra 2015. Večina visokošolskih institucij je bila izbrana s strani študenta 1 zaradi zagotovitve neizbežnosti in transparentnosti izbire ter izvedbe intervjuja. Potem, ko so študenti sprejeli pravila o izvedbi raziskave, smo jih še prosili, da za potrebe kvalitativne raziskave naši raziskovalni skupini predajo svoje osebne in kontaktne podatke.

Namen in glavni cilj raziskave je prikazati novo paradigmo EU. Poleg višje zaposljivosti diplomantov, ki so bili na izmenjavi, od ostalih je to tudi domača internacionalizacija in dejstvo, da angleški jezik govori kar 77 % prebivalcev EU. Podrejeno

glavnemu cilju smo dodali še druge cilje raziskave in pridobljene izkušnje v raziskavo vključenih študentov. Vključili smo izkušnje študentov, kot so vsakodnevno življenje na izmenjavi, možnosti konkuriranja za novo delovno mesto, izkušnje pri učenju tujih jezikov in internacionalizacija. Za raziskavo smo oblikovali tudi raziskovalna vprašanja. Za njihovo izvedbo in potrditev smo uporabili metodo odprtega intervjuja in meta analizo.

Raziskovalna skupina je bila odgovorna za izbor institucije, na kateri študent gostuje. Pri raziskavi smo uporabili relevantne podatke, ki smo jih zbirali od leta 2012. Transparentno so prikazani v tabeli 1. Vabilo k sodelovanju je bilo študentom poslano konec oktobra 2015. Izvedba intervjuja pa se je zamaknila v zimski čas leta 2015. Razlog za to je bil, da smo želeli pridobiti čim bolj relevantne podatke o zaposljivosti diplomantov.

Glede na namen raziskave se je odprti intervju izvajal preko Skypa ali osebno. Skupina raziskovalcev je sestavila raziskovalna vprašanja in se z udeleženci raziskave tudi pogovorila. S študentoma 7 in 8 je bila izvedena tudi okrogla miza, na kateri sta bila osebno prisotna. Vsi ostali študenti so odgovarjali na daljavo, njihove izjave pa so bile posnete in arhivirane. Informacija o snemanju je bila vsem udeležencem predstavljena pred izvedbo intervjuja. Snemanje in arhiviranje intervjuja je izvajal študent 1.

Vzorec raziskave je prikazan v tabeli 1. Glede na izkušnje študentov je družbeno omrežje Facebook igralo ključno vlogo v komunikaciji med ŠiVO in raziskovalci. Pomembni elementi intervjuja za pridobitev kredibilnih rezultatov so bili prav uporaba maternega jezika, ugodna atmosfera ob izvedbi in primeren zapis izjav (snemanje). V tabeli 2 na enostaven način prikazemo tip mobilnosti, državo mobilnosti in državo, iz katere ŠiVO prihaja. Vseh osem intervjuvancev, ki so bili vključeni v raziskavo, je odgovorilo na vsa štiri zastavljena vprašanja. Posebna kasnejša razčlenitev rezultatov raziskave ni bila potrebna, saj je ciljna skupina dala primerne odgovore za verodostojno raziskavo na temo mobilnosti in domače internacionalizacije.

V raziskavi je sodelovalo osem študentov: študent 1, študent 2, študent 3, študent 4, študent 5, študent 6, študent 7, študent 8. Vsi so sodelovali tudi na okrogli mizi, ki je bila izvedena na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto novembra 2015. Imena vključenih študentov zaradi anonimnosti raziskave niso objavljena. Obdelani in prikazani rezultati raziskave ponazarjajo posledice nove paradigme EU. Povzetek rezultatov je prikazan spodaj, v tem razširjenem povzetku v slovenskem jeziku. Raziskava se je izvajala v angleškem jeziku, v katerem sta raziskava in analiza tudi zapisani, in sicer iz več razlogov: i) kot praktičen prikaz paradigme EU tudi v samem razširjanju (raziskave); ii) prikaz delovnega jezika, ki se običajno uporablja pri mobilnosti, tj. angleščina; iii) avtorja menita, da je članek, (na)pisan v angleškem jeziku, namenjen najširšemu krogu ljudi (glede na rezultate raziskav je to 77 % ljudi EU; in iv) intervjuji so se izvajali v različnih državah EU.

V raziskavi prikazemo rezultate intervjuvanih študentov. Vsi študenti ocenjujejo mobilnost kot nekaj izjemno pozitivnega in jo priporočajo vsem. Podrobno lahko naštejemo številne druge elemente, ki jih študenti izpostavijo kot rezultat svojih izkušenj.

Seveda so to pozitivne in tudi negativne stvari. Intervjuvanci so izjavili: i) za izvedbo svoje mobilnosti izberemo zeleno mesto, in se odločimo za študij v tisti državi; ii) z mobilnostjo so pridobljene možnosti za zaposlitev, še več: podjetja sama poiščejo študente/diplomante, ki ustrezajo njihovim zahtevam, in to so kompetence, ki se pridobijo izključno na izmenjavi; iii) pridobivanje kompetenc in samozavesti pri znanju in uporabi tujih jezikov v vsakdanjem življenju; iv) na mobilnosti se porabi na semester približno pet tisoč evrov, a vredno je tega, pove študent 2; v) restriktivna vizumska politika je negativni element, ki ga izpostavi študent 6 (potreboval je kar tri tedne, da si je uredil ustrezne vizumske dokumente); vi) študent 3 izpostavi, da je bil na izmenjavi v letih 2013/2014, rezultat tega pa je preselitev na Švedsko, najprej zaradi ljubljene osebe, kasneje zaradi nadaljevanja študija in zaposlitve; vii) študent 7 je prepričan, da je mobilnost nekaj nujnega, saj ko se vrneš domov, sprememb ni, sam pa si si dodal v svojo zalogo znanja mnogo novega, kar te krepi in vzpodbudi h kreativnim mislim za prihodnji razvoj in uspešnejše življenje; viii) študent 5 se sprašuje, kaj narediti, saj se čas mobilnosti hitro izteka.

Za zaključek prikažimo še analizi o mobilnosti študentov, ki sta bili vključeni v raziskavo avtorjev Shaftel, Shaftel, and Ahluwalia (2007) in skupne raziskave Evropske komisije (2014). Raziskavi prikažeta, da so mednarodne izkušnje bogata popotnica za osebno spremembo, predvsem za spremembo na bolje, npr.: pridobivanje profesionalnih izkušenj o čezatlantskih kompetencah študentov prvostopenjskega študija iz Združenih držav Amerike. Raziskavi prikažeta pridobljene sposobnosti, kot so: odprtost razmišljanja, fleksibilnost, sprejemanje medkulturne raznolikosti in aklimatizacija na/ za drugačnost.

Prav tako raziskavi povzameta primere spodbujanja in zanimanja za študij tujega jezika in drugih ter drugačnih kultur, kar je posledica mednarodne mobilnosti. Vpliv pa je odvisen od dolžine trajanja programa. Nedavna študija držav EU (Killick, 2011) dodaja tudi, da s pridobivanjem mednarodnih kompetenc in izkušenj, pridobljenih na mednarodni mobilnosti, državljan EU postaja »globalni državljan«.

Tako je nova paradigma EU poleg globalnega državljana, ki ima izkušnje z mednarodne mobilnosti, tudi lažja zaposljivost in delodajalci iščejo take ljudi zaradi pridobljenih kompetenc. Za alternativo pa se »nemobilnim« študentom, ki ostajajo, kot je omenil eden izmed intervjuvancev, v domačem hotelu (»mama hotelu«), ponuja nova možnost, tako imenovana domača internacionalizacija. Kljub temu pa velja, da taki študenti nikoli ne razvijejo vseh svojih potencialov, kar potrjujejo tudi rezultati naše raziskave v izjavi študenta 6. Še več: študenti, ki ostajajo doma, niso deležni nove paradigme EU, tj. višje stopnje zaposljivosti, znanja tujih jezikov in spoznavanja tujih kultur ter sposobnosti večjega vsesplošnega razumevanja.

LITERATURE

1. Biloslavo, R. and Panjek, A. (2011). Strategy of internationalisation: Knowledge and practices of the University of Primorska. In: Miklavčič, K. (ed.). Ljubljana: CMEPIUS, Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes.
2. Cardenal de la Nuez, M. (2006). La Universidad como dispositivo de colocación social: movilidad y reproducción en la era de la precariedad laboral. *Revista de Educación*, 341, No. 1, pp. 281–300.
3. Choi, P. L. and Tang, S. Y. (2016). Cross-Border higher education for identity investment: Cases of Malaysian and Indonesian ethnic Chinese students in Hong Kong. In: Cheng, Y. C., Cheung, A. C. and Ng, S. W. (eds.). *Internationalization of Higher Education*. Singapore: Springer.
4. Di Pietro, G. (2015). Do study abroad programs enhance the employability of graduates? *Education Finance and Policy*, 10, No. 2, pp. 223–243.
5. European Commission. (2014). *The Erasmus Impact Study. Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
6. EUROSTAT. (2015). *Foreign language learning statistics*. Retrieved on January 2016, from Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/news/themes-in-the-spotlight/language-day>.
7. Flander, A. (2011). Is a mobile student also a more employable student? Research on employers perceptions of academic mobility. In: Miklavčič, K. (ed.). *Paths to internationalisation. Higher education policies, trends and strategies in Europe and Slovenia* (pp. 86–120). Ljubljana: CMEPIUS, Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes.
8. Itani, S., Järnlström, M. and Piekkari, R. (2015). The meaning of language skills for career mobility in the new career landscape. *Journal of World Business*, 50, No. 2, pp. 368–378.
9. Killick, D. (2011). *Students as global citizens: Being and becoming through the lived-experience of international mobility* (PhD Thesis ed.). Leed: Leeds Metropolitan University.
10. Konda, I. and Gričar, S. (2015). Internationalisation at home; debate of Jos Beelen: Making all students benefit internationalisation at home: A „significant development“. *Novo mesto School of Business and Management*.
11. Krstić, B. and Stanišić, T. (2015). Analysis of anti-crisis intervention in the financial sector of the EU and Serbia. *Journal of Economic and Business Sciences*, 2, No. 1, pp. 65–82.
12. Li, Z. and Lowe, J. (2016). Mobile student to mobile worker: the role of universities in the ‘war for talent’. *British Journal of Sociology of Education*, 37, No. 1, pp. 11–29.
13. Miklavčič, K. (2011). Globalisation and internationalisation: Crossroads of ideas on the future of higher education. In: Miklavčič, K. (ed.). *Paths to internationalisation. Higher education policies, trends and strategies in Europe and Slovenia* (pp. 28–50). Ljubljana: CMEPIUS, Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes.
14. Mishchenko, V., Kharina, N., Molokova, A., Belenok, I., Nikitin, A., Nikitina, O. A. and Silkina, N. V. (2016). Features of structural and functional model of students professional mobility formation. *International review of Management and Marketing*, 6, No. 1, pp. 89–94.
15. Myers, D., Hill, M. and Harwood, S. (2005). Cross-cultural learning and study abroad: transforming pedagogical outcomes. *Landscape Journal*, 24, No. 2, pp. 172–187.
16. Rodica, B. and Gričar, S. (2016). *Študija primera inovativne storitve. Globalisation Challenges and the Social-Economic Environment of the EU* (p. 1). Novo Mesto: Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto.
17. Schomburg, H. and Teichler, U. (2006). *Higher education and graduate employment in Europe: Results of graduates survey from 12 countries*. Dordrecht: Springer.
18. Shaftel, J., Shaftel, T. and Ahluwalia, R. (2007). International educational experience and intercultural competence. *International Journal of Business and Economics*, 6, No. 1, pp. 25–34.
19. Spiering, K. and Erickson, S. (2006). Study abroad as innovation: Applying the diffusion model to international education. *International Education Journal*, 7, No. 3, pp. 314–322.

20. Storme, T., Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Derudder, B. and Witlox, F. (2016). Mobility and professional networks in academia: An exploration of the obligations of presence. *Mobilities*.
21. UNESCO. (1998). World Conference on Higher Education, Higher Education in the Twenty-First Century. Retrieved January 2016, from World Declaration on Higher Education: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm
22. van Ginkel, H. (2011). More than a tradition and ambition: Internationalisation is higher Education. In: Miklavčič, K. (ed). *Paths to internationalisation. Higher education policies, trends and strategies in Europe and Slovenia* (pp. 8–27). Ljubljana: CMEPIUS, Centre of the Republic of Slovenia for Mobility and European Educational and Training Programmes.
23. Wu, A. M. and Mok, K. H. (2016). Higher education, changing labour market and social mobility in the era of massification in China. *Journal of Education and Work*, 29, No. 1, pp. 77–97.
24. Zagorc, B. and Krečič, M. J. (2015). Understanding the position of students at a neoliberal form of university. *Journal of Economic and Business Sciences*, 2, No. 2, pp. 3–17.

*Sergej Gričar, PhD, lecturer at School of Business and Management Novo mesto.
E-mail: sergej.gricar@guest.arnes.si*

*George Neary, Teacher in English Literature at St York University York, United Kingdom
E-mail: leeneary8@gmail.com*

Vloga menedžmenta v zdravstveni negi v Sloveniji

Znanstveni prispevek

UDK 616-083:005

KLJUČNE BESEDE: zdravstvena nega, menedžment, zaposlovanje, organizacija, poglobljeni intervjuji, Slovenija

POVZETEK - V prispevku ugotavljamo, kakšna je vloga menedžmenta v zdravstveni negi v Sloveniji in dejavnikov, ki tvorijo menedžment zdravstvene nege. V oktobru in novembru 2015 je bilo izvedenih 12 poglobljenih intervjujev z izvajalci zdravstvene nege. Rezultati so pokazali, da je vloga menedžmenta pomembna, a obstaja vrzel med zdravstveno nego in menedžmentskim procesom v zdravstveni negi. Intervjuvanci so opozorili na številne dejavnike, ki jih ovirajo pri njihovem delu: prekarno delo, slaba organizacija dela, šibka kadrovska struktura, slabo poznavanje menedžmenta, še posebej komuniciranja in razreševanja sporov. Navedli so naslednje podporne dejavnike: timsko delo, visoko avtonomnost dela in angažiranost. Vrzel med procesi zdravstvene nege in menedžmentskim delom je ustvarilo predvsem nezaposlovanje medicinskih sester, slaba organizacija dela in slabo poznavanje menedžmenta. Timsko delo, avtonomnost dela in angažiranost podpirajo interakcijo med zdravstveno nego in menedžmentom.

Scientific article

UDC 616-083:005

KEY WORDS: nursing care, healthcare management, employment, organization, in-depth interviews, Slovenia

ABSTRACT - The aim of the paper is to determine the role of the healthcare management in Slovenia along with the factors forming the management. In October and November 2015, 12 in-depth interviews with providers of nursing care were conducted. The results showed that the management's role is important, however, there is a gap between the nursing care services and the managerial process. The interviewees pointed out a number of factors that hinder their work: precarious work, poor work organization, weak human resources structure, and inadequate knowledge about management in connection with communication and conflict resolution. The interviewees also expressed the following supportive factors: teamwork, high autonomy and high work engagement. The gap between the nursing care services and the managerial process were created especially by the lack of nurses' employment, poor work organization and poor knowledge about the healthcare management. Teamwork, autonomy of work and high engagement support the interaction between nursing care and management.

1 Uvod

Odnos med menedžmentom in zdravstveno nego je v praksi zdravstvene nege pogosto razumljen kot dialektičen ali celo nasprotujoč (Fernandes et al., 2013, str. 522). Nekateri praktiki menijo, da menedžmentske funkcije, kot so vodenje, organiziranje in načrtovanje, omejujejo kakovostno izvajanje zdravstvene nege (Fernandes et al., 2013, str. 522). Toda, ali praksa zdravstvene nege, katere cilj je sistematična in kakovostna zdravstvena nega pacientov, res ne potrebuje funkcij menedžmenta? Številni avtorji (npr. McDaniel in Driebe, 2002; Fernandes et al., 2013; Rigolosi, 2013; Santos et al., 2012) menijo, da se sodoben kompleksni sistem zdravstvene nege lahko izvaja le ob dopolnjujoči podpori menedžmentskega znanja in spretnosti. Menedžment v

zdravstveni negi spodbuja razvoj profesionalne zdravstvene nege in holistično obravnavo pacientov.

Od menedžmenta na drugih področjih se razlikuje po posebnosti okolja, v katerem se izvaja, in paradigmi, ki v ospredje postavlja odgovornost do zdravja posameznikov, družin in skupnosti (Pillay, 2010, str. 135). Prevladujoči funkcionalističen pristop k menedžmentu v zdravstveni negi poudarja štiri – načrtovanje, organiziranje, motiviranje in nadzorovanje (Hersey et al., 2008) – oz. šest funkcij – načrtovanje, organiziranje, vodenje, koordiniranje, nadzorovanje, kadrovanje, predstavljanje organizacije v zunanjem okolju in pogajanje z ljudmi v okolju (Li-Min et al., 2007). Slovenska avtorica B. Filej (1992) natančneje navaja naslednje menedžmentske funkcije v zdravstveni negi: a) načrtovanje (načrtovanje dela v zdravstveni negi, postavljanje ciljev, načrtovanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev zastavljenih ciljev, načrtovanje strokovnega izpopolnjevanja za negovalno osebje, sodelovanje pri načrtovanju z ostalimi strokovnimi področji v organizacijski enoti, načrtovanje in usklajevanje dela zdravstvenih timov, odsotnosti, načrtovanje notranje organizacije in koordinacije dela v službah zdravstvene nege ...), b) odločanje (o integraciji zdravstvene nege v sistem celotnega zdravstvenega varstva v instituciji, o najučinkovitejšem prerazporejanju in nadomeščanju osebja v službah zdravstvene nege, o nabavi materiala za potrebe zdravstvene nege, soodločanje pri nabavi sredstev in materiala za potrebe celotne organizacijske enote ...), c) organiziranje (organiziranje dela v službah zdravstvene nege, izbor najprimernejših in najučinkovitejših metod dela, zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za delo ...), d) kadrovanje (kadrovska politika za potrebe služb zdravstvene nege, izbor osebja po načelu sposobnosti za določeno delo, politika štipendiranja, funkcionalnega usposabljanja, nenehnega strokovnega izpopolnjevanja ...), e) komuniciranje (povezovanje, sodelovanje in koordinacija na vseh ravneh znotraj področja zdravstvene nege, znotraj zdravstvenega varstva in izven, direktno komuniciranje (individualno - razgovori, skupinsko-strokovni timi), indirektno (pisna sporočila, okrožnice) ...), f) motiviranje (za kvalitetno izvajanje zdravstvene nege, za zagotavljanje urejenih, korektnih in dobrih medsebojnih odnosov v organizacijski skupini ...) g) vodenje (vodenje negovalnega tima, vodenje dijakov, študentov in pripravnikov ...) in h) nadzorovanje (splošni nadzor na delovnem področju, strokovni nadzor, primerjanje rezultatov dela z zastavljenimi cilji, spremljanje realizacije delovnih načrtov ...). Guo (2003) navaja šest menedžmentskih vlog, ki jih izvaja medicinska sestra v zdravstveni negi: voditeljica, povezovalka, nadzornica, podjetnica, reševalka konfliktov in dodeljevalka virov.

V zdravstveni negi obstaja več ravni menedžmenta, kar navajajo številni avtorji, npr. Filej (1992), Li-Min et al. (2007), Rigolosi (2013), Santos et al. (2012). Glavna medicinska sestra v zdravstveni organizaciji je del vrhnjega menedžmenta, ki predstavlja službo zdravstvene nege, oblikuje njeno politiko in razvoj ter usklajuje raziskovalno delo v zdravstveni negi. Srednji menedžment predstavlja glavna medicinska sestra samostojne enote, ki na srednji ravni organizira, vodi, koordinira in nadzira delo službe zdravstvene nege na klinikah. Nižji menedžment predstavlja eno ali dve spodnji ravni, ki sta neposredno nad operaterji, njihovo delo se nanaša na neposredno

operativno vodenje nalog. Odgovoren je za neposredno izvajanje storitev. Predstavlja zvezo med izvajalci in preostalim menedžmentom, usklajuje delo svojih sodelavcev in poskuša sprotno reševati probleme. Izvajalni menedžment dela na operativni ravni, predstavljajo pa ga oddelčne in timske medicinske sestre, ki vodijo in so odgovorne za zdravstveno nego.

Santos in sodelavci (2012, str. 101) opozarjajo, da tudi osnovni delovni procesi diplomirane medicinske sestre vključujejo menedžmentske funkcije ter da sta zdravstvena nega in menedžment komplementarna in med seboj tesno povezana. Na prvi pogled je zdravstvena nega razumljena le kot zagotavljanje holistične in kakovostne negovalne storitve. V resnici pa si mora medicinska sestra postaviti delovni cilj in organizirati delo tako, da oskrbi paciente in uspešno sodeluje tudi s sodelavci. Načrtovati, usklajevati in ustvariti mora torej ustrezne pogoje za delo s pacienti in sodelavci, kar so osnovne menedžmentske funkcije na nižji ravni.

Raziskave kažejo, da je odnos menedžmenta zdravstvene nege povezan z zdravjem pacienta. Obstaja namreč statistično značilna povezava med pozitivnimi menedžmentskimi stili medicinskih sester ter povečanim zadovoljstvom pacientov z zdravstveno nego in zmanjšanimi neželenimi učinki zdravljenja (Wong in Cummings, 2007, str. 508). Medicinske sestre, ki delajo v okolju s pozitivno organizacijsko kulturo, vodenjem in ocenjevanjem, poročajo o večjem vključevanju raziskovalnih dognanj v svoje delo, razvoju zaposlenih in manjšem številu neželenih dogodkov (Cummings et al., 2007, str. 508). To kaže, da lahko menedžmentsko prakso v zdravstveni negi uporabimo za doseganje boljših rezultatov v zdravstveni negi pacientov. Menedžmentske prakse v zdravstveni negi, ki spreminjajo odnose med ljudmi, kot so komunikacija, participacija pri odločanju in v odnos usmerjen menedžment, vodijo k boljšim rezultatom zdravstvene nege in zdravljenja (McDaniel in Driebe, 2002, str. 11). V odnos usmerjen menedžment, ki promovira dobro komunikacijo med pacienti in medicinskimi sestrami ter podpira povezanost med zaposlenimi, je osnova za izboljšanje kakovosti zdravstvene nege (Toles in Anderson, 2011, str. 221). Na drugi strani pa sta nezadovoljstvo z delom in izgorevanje statistično značilno povezana z višjo smrtnostjo pacientov (Aiken et al., 2002, str. 1987). Opolnomočenje pri delu in zadovoljstvo z delom sta povezana z visoko kakovostjo zdravstvene nege in manjšim zdravstvenim tveganjem za paciente (Purdy et al., 2010, str. 901).

Ob upoštevanju dejstva, da je zdravstvena nega simbol in jedro delovnega procesa medicinske sestre, je cilj menedžmentske vloge medicinske sestre kakovostna zdravstvena nega. Zato je delitev na njeno negovalno in menedžmentsko vlogo nesmiselna, saj lahko škoduje potencialni kakovosti ter ustvarja konflikte in zmedo v delovni rutini medicinskih sester, ki vključuje odnos do pacientov in drugih članov negovalnega in širšega zdravstvenega tima. V tem kontekstu nas zanima, katere dejavnike vključuje menedžment zdravstvene nege v Sloveniji. Brazilska študija (Fernandes et al., 2013), ki je preučevala dejavnike menedžmenta pri delu patronažnih sester, je pokazala, da so ključni omejevalni menedžmentski dejavniki veliko povpraševanje po storitvah zdravstvene nege, odpor bolnikov do izvajanja predlaganih aktivnosti na področju preventivnega in promocijskega delovanja ter prekarno delo, ki temelji na

nizki plači in prekomernem delu (Fernandes et al., 2013, str. 255). Brazilske patronažne sestre so kot podporne menedžmentske dejavnike navedle: podpora višje ravni menedžmenta v zdravstveni negi, timsko delo in avtonomija pri delu (Fernandes et al., 2013, str. 255). Ker pregled obstoječe dostopne literature kaže, da še ni bilo raziskave, ki bi preučevala vlogo menedžmenta v zdravstveni negi v različnih institucijah, na različnih oddelkih in področjih ter na različnih ravneh menedžmenta, bo to vrzel skušala zapolniti ta študija.

2 Metodologija

2.1 Namen in cilj raziskave

Z raziskavo želimo prispevati k razumevanju vloge menedžmenta v zdravstveni negi in ugotoviti, kakšna je vloga menedžmenta v zdravstveni negi in kateri dejavniki tvorijo menedžment zdravstvene nege, zlasti kateri so omejevalni in kateri podporni.

2.2 Raziskovalne metode in tehnike

Da bi odgovorili na raziskovalna vprašanja, kakšna je vloga menedžmenta v zdravstveni negi in kakšni so dejavniki, ki tvorijo menedžment zdravstvene nege, smo izvedli poglobljene intervjuje z izvajalci zdravstvene nege. Poglobljeni intervjuji so za ta namen uporabni, saj omogočajo preučevanje percepcije, razumevanja situacije in potreb, ugotavljanja koristi in ovir ipd. (Denzin et al., 2005). Po Kvalu (1996, str. 14) izvedba poglobljenih intervjujev zahteva naslednje korake: 1) tematiziranje s konceptualizacijo raziskovalne teme, 2) oblikovanje raziskovalnih vprašanj, 3) intervjuvanje, 4) prepisovanje, 5) analiziranje, 6) verificiranje in 7) poročanje.

2.3 Opis vzorca

Intervjuvali smo 12 izvajalcev zdravstvene nege z visokošolsko izobrazbo, ki so delali v zdravstveni negi od 8 do 25 let. Ti naj bi z izobrazbo pridobili osnovne kompetence za izvedbo vsaj najnižjih ravni menedžmenta in imeli dovolj delovnih izkušenj za relevantno oceno vloge menedžmenta v zdravstveni negi. Da bi osvetlili vlogo menedžmenta v zdravstveni negi iz različnih perspektiv, smo izbrali intervjuvance, ki delajo ali so delali v različnih slovenskih zdravstvenih institucijah (domovi za starejše, bolnišnice, zdravstveni domovi), različnih oddelkih, ambulantah in službah (patronažno varstvo, nujna medicinska pomoč, kirurgija) ter na različnih ravneh menedžmenta.

2.4 Potek zbiranja podatkov

V oktobru in novembru 2015 smo izvedli 12 poglobljenih intervjujev z izvajalci zdravstvene nege. Potekali so od 30 do 60 minut v prostorih, ki so jih intervjuvanci sami izbrali, največkrat v prostorih na njihovem delovnem mestu ali v bližnjih gostinskih obratih.

Ključna tematska vprašanja so vključevala razumevanje vloge menedžmenta v zdravstveni negi ter omejevalnih in podpornih dejavnikov menedžmentskega dela v zdravstveni negi.

3 Rezultati

3.1 Menedžment v zdravstveni negi

Rezultati so pokazali, da vsi intervjuvanci razumejo menedžment predvsem kot organiziranje in komuniciranje, s poudarkom na reševanju konfliktov. Tipična je bila Jožetova izjava (srednji menedžment):

Tako kot jaz vidim, je menedžment v glavnem razporejanje dela, ki je v zadnjih letih težko zaradi premalo zaposlenih, pa še vedno starejši so, vedno več je invalidnih, ker delajo več časa. [...] Menedžment je v mojem primeru tudi komuniciranje z zaposlenimi in svojci in reševanje konfliktov, pa to ne samo med zaposlenimi, tega je pri nas razmeroma malo. Tu smo izjema glede na to, da poznam razmere tudi drugod. Veliko časa mi vzame komuniciranje s svojci, še posebej mi veliko energije vzame reševanje konfliktov. Teh pa je veliko. Vedno več. Lahko rečem, da celo nedeljo delam samo to.

Trije intervjuvanci iz vrhnje in srednje ravni menedžmenta v zdravstveni negi so kot ključno funkcijo menedžmenta navajali tudi načrtovanje in ga, kot bomo predstavili v nadaljevanju, negativno označili.

3.2 Vloga menedžmenta v zdravstveni negi

Ne glede na raven menedžmenta so vsi intervjuvanci menili, da je vloga menedžmenta na vseh ravneh izjemno pomembna za delo v zdravstveni negi. Tipična je bila izjava Duške, ki dela v izvajalnem menedžmentu:

Danes brez organizacije ne gre, ker moramo medicinske sestre delati veliko in hitro različne stvari z različnimi ljudmi od pacientov, zdravstvenega osebja in uprave. [...] Organizirati moram, kaj in kdaj bom delala, da me ne zalije, kdaj je treba kakšnega pacienta peljati na preiskave, kako ga je treba pripraviti, kaj moram naročiti, s kom se moram uskladiti, potem pa še to, kar mi vzame preveč časa, vse vpisati v računalnik ... Ne, brez dobre organizacije sploh ne gre, to je del našega dela.

Intervjuvanci so dejali, da je menedžment v zdravstveni negi nujno potreben del zdravstvene nege zaradi številnih razlogov, med katerimi so prevladujoče navajali racionalizacijo (predvsem zmanjšanje števila zaposlenih, omejevanje pripomočkov za izvajanje zdravstvene nege), uvajanje novosti (predvsem uvajanje nove informacijske in komunikacijske tehnologije) ter povečano število konfliktov v komunikaciji med zaposlenimi in s pacienti ter njihovimi svojci. Tipična je bila izjava Mojce, ki dela v vrhnjem menedžmentu:

Brez menedžmenta danes ne gre, ker je potrebno vsak dan ogromno stvari organizirati, saj so kadrovske normativi prešibki za normalno delovanje, imamo vedno manj

sredstev, vedno znova so problemi z računalniškimi programi in v osnovi je premalo računalnikov.

Analiza intervjujev je pokazala, da vse funkcije menedžmentskega dela za intervjuvance niso enako pomembne. Trije intervjuvanci so menili, da je določenega menedžmentskega dela v zdravstveni negi preveč v primerjavi s »čisto« zdravstveno nego, pri čemer so predvsem poudarili, da je preveč raziskovalnega dela v okviru načrtovanja, ki so ga negativno označili kot »birokratsko delo«. Pri tem so posebej poudarili, da ga morajo izvajati na račun dela s pacienti. Tipična je bila izjava Jožice, ki je delala v vrhnjem menedžmentu:

Preveč je dela na kakovosti, raziskovanja, projektnih nalog, razvoja zdravstvene nege, kar pomeni večjo delovno obremenitev na račun dela s pacienti. To je samo birokratsko delo, zaradi katerega smo manj s pacienti. Tako so pacienti nezadovoljni in mi smo nezadovoljni.

3.3 Omejevalni menedžmentski dejavniki

Intervjuvanci so opozorili na številne dejavnike, ki jih ovirajo pri njihovem delu: prekarno delo, slaba organizacija dela, šibka kadrovska struktura, slabo poznavanje menedžmenta, še posebej na področju komuniciranja in reševanja konfliktov. Vsi intervjuvanci so poudarili predvsem prekarno delo, ki se kaže v obilici dela in majhni plači. Tipična je bila izjave Sabine, ki dela v izvedbenem menedžmentu:

Problem je preobremenjenost, mala plača in strah pred nizko penzijo. Kako bomo preživeli s 400 evrov na mesec? Veste, kako to boli? In vsaka od nas je pokvarjena. Ja, dobesedno, naša generacija se je nagarala. Če se spomnim ... Mi smo prenašali postelje, pa zidali hiše na roke, pa delali na vrtu in polju ... Zato je toliko invalidnih zaposlenih. In te ne pustijo v penzijo. Zato so na bolniškem, me, ki pa smo med 35 in 45 leti, pa najbolj nastradamo.

Trije so menili, da je ključen problem v zdravstveni negi slaba organizacija. Tako je Aljaž, ki dela v izvedbenem menedžmentu, poudaril, da je največji problem vodja službe, ki slabo organizira delo:

Veliko se dela za malo denarja. V glavnem se ti pišejo ure, ki ne gredo v plačo. Potem je problem utrujenost, neprespanost. Nenehno sem utrujen, nimam več časa za sebe, za svoje. Pa bi se to dalo olajšati! Ne pravim, da bi se dalo totalno rešiti, ker je zakonsko določeno, da ne moreš zaposliti več ljudi, a bi se dalo bolje organizirati. Po mojem mnenju je ključni problem organizacija. Gre za slabo organizacijo. Na primer, če v ambulanti manjka medicinska sestra, jo gremo mi tja nadomeščat, obratno pa ni nadomeščanja, ker moraš pri nas imeti večje kompetence. Potem, če enega zdravnika ni, ga ne nadomešča drugi zdravnik v ambulanti, ne..., ampak pošljejo paciente na urgenco. Problem je, ker strokovni vodja ne razume, kako stvari potekajo. Delno jo sicer razumem, ker se tudi ona nima časa ukvarjati z organizacijo, ker komaj oddela svoje ambulantno delo.

Tudi Ljiljana, ki je pred leti delala v vrhnjem menedžmentu, je v ospredje postavila problem šibkega vrhnjega in srednjega menedžmenta, ki bi lahko rešil ali vsaj omilil večino težav v zdravstveni negi:

Seveda je ključen problem premalo zaposlenih, preveč dela in prenizko plačilo ... Toda, če pogledamo natančneje, bi se te probleme dalo rešiti tudi z boljšo organizacijo in komunikacijo. Problem je, ker vodje ne poznajo dela podrejenih, predvsem pa ne znajo komunicirati z zaposlenimi, predvsem pa skomunicirati spremembe. Zaposleni bi morali biti prerazporejeni na delovna mesta, kjer medicinskih sester najbolj primanjkuje. Seveda ne želijo po desetih, dvajsetih in tridesetih letih dela delati nekaj drugega, normalno je, da ne marajo premestitev. Toda, potrebno jim je to pravilno predstaviti, jih motivirati in skupaj z njimi narediti načrt sprememb. Ta rigidna organizacija, nesposobnost vodij, ki ne znajo komunicirati, je res velik problem pri nas.

Večina intervjuvancev je tudi dejala, da imajo premalo znanja za uspešno izvedbo menedžmentskih nalog. Tako je Mojca, ki je delala v vrhnjem menedžmentu, dejala:

Imamo premalo znanja o organizaciji in komuniciranju v konfliktnih situacijah. Med medicinskimi sestrami pogosto vladajo konflikti, tekmovanje, ljubosumnost in medsebojna obračunavanja. Zato je takšno znanje nujno potrebno. Tukaj imamo veliko luknjo. In še veliko se bomo morale naučiti.

3.4 Spodbujevalni menedžmentski dejavniki

Intervjuvanci so navedli naslednje podporne dejavnike: timsko delo, visoka avtonomnost dela in angažiranost. Tipična je bila Darjina izjava (srednji menedžment), ki je izpostavila povečano avtonomijo dela v patronažnem varstvu, timsko delo v zdravstvenem timu in angažirano delo z osebnim odnosom do pacienta:

Veliko je birokratskega dela, še posebej, ker moramo vse dvojno vnašati v računalnike, a to odtehta osebni odnos do pacienta, ki za mene ni samo številka, ampak človek, odtehta tudi velika avtonomija, saj nad mano ni nikogar, jaz sem samostojna in sama odgovorna za svojo delo. [...] Meni se zdi dobro tudi timsko delo. Ko zaznam problem in pride do zapleta, skličem sejo vseh pristojnih in skupaj pojasnimo problem.

Raziskava je tudi pokazala, da timsko delo, avtonomnost dela in angažiranost podpirajo interakcijo med zdravstveno nego in menedžmentom, saj v ospredje postavljajo menedžmentsko funkcijo organizacije in komunikacije. Ali, kot je menila Mojca, ki dela v vrhnjem menedžmentu: »Tisto, kar je dobro v zdravstveni negi, tukaj mislim na naš osebni in angažirani odnos do pacienta, pa dobra organizacija dela in sodelovanje z vsemi v zdravstvenem timu, pomeni, da nujno potrebujemo menedžment v zdravstveni negi«, in še dodala: »Zato je potrebno več znanja, kar pomeni, več ur za učenje o vodenju in komuniciranju, reševanju konfliktov ipd. na fakulteti.«

4 Razprava

Primerjava naših ugotovitev z ugotovitvami brazilske študije (Fernandes et al., 2013) kaže, da obe študiji kot ključne omejevalne dejavnike navajata prekarno delo delavcev v zdravstveni negi, ki temelji predvsem na slabi plači, zaradi katere so nekatere medicinske sestre tudi eksistencialno ogrožene, in izjemni delovni obremenitvi. Tudi druge raziskave kažejo, da so danes v razvitem svetu medicinske sestre manj stabilno zaposlene in plačane, a bolj obremenjene, pod stresom in izgorele kot pred desetletji (Čuk in Klemen, 2010; Ilhan et al., 2008; Gillespie in Melby, 2003; Leskovic, 2014; Ludwick et al., 2014). Zdravstvena nega namreč spada med tista področja dela, ki jim zaradi delovne intenzivnosti ne uspeva povečati produktivnosti z vlaganjem v nove tehnologije, kot to uspeva drugim storitvenim sektorjem. Tako se je delo medicinskih sester v razvitem svetu kljub uvajanju novih tehnologij zaradi povečanega deleža starejših pacientov, drugačne patologije, krajše ležalne dobe ipd. na splošno gledano še povečalo (Carayon in Gurse, 2008; Medicinske sestre – moč za spremembe – učinkovita skrb za paciente z optimalnimi viri, 2015). Medicinskih sester ni mogoče enostavno nadomestiti z novo tehnologijo, npr. z roboti. Takšno prekarno delo vodi v utrujenost, pomanjkanje časa za zasebno življenje, bolezni in invalidnost. Tako Zbornica zdravniške in babiške nege navaja, da so medicinske sestre najbolj obremenjene med zdravstvenimi delavci in imajo najvišjo stopnjo stresa predvsem zaradi povečanega obsega dela, ki je posledica večletnega nezaposlovanja medicinskih sester (Medicinske sestre – moč za spremembe – učinkovita skrb za paciente z optimalnimi viri, 2015).

Slovenski in brazilski intervjuvanci soglašajo glede drugega omejevalnega dejavnika, tj. velikega povpraševanja po storitvah zdravstvene nege, kar je povezano s povečanim deležem starostnikov in tako spremenjeno patologijo prebivalstva, hitrim razvojem medicine in spremembami v bolnišnični obravnavi bolnikov ter s hitrejšim odpuščanjem (Prosser in Olson, 2013; Zavrl Džananović, 2010).

Tretjega omejevalnega dejavnika, ki ga navajajo brazilski intervjuvanci – odpor bolnikov do izvajanja predlaganih aktivnosti na področju preventivnega in promocijskega delovanja, naši intervjuvanci ne navajajo. Očitno to v Sloveniji ni tak problem kot v Braziliji, čeprav raziskava kaže, da slovenskim medicinskim sestram zmanjkuje časa za delo na preventivi (Zavrl Džananović, 2010).

Naši intervjuvanci so kot omejevalni dejavnik dodali še slabo organizacijo dela ter slabo poznavanje menedžmenta, še posebej na področju komuniciranja. Po mnenju naših intervjuvancev je dejavnik, ki so ga brazilski intervjuvanci navedli kot pozitivnega, tj. podpora višje ravni menedžmenta pri organizaciji dela (Fernandes et al., 2013, str. 522), v slovenski zdravstveni negi izrazito šibek. Da je v slovenskem zdravstvu šibek menedžment na višjih ravneh, kažejo tudi druge raziskave (npr. Bernik et al., 2008). Na pomanjkanje znanja in željo po znanju o menedžmentu v zdravstveni negi opozarjajo tudi mednarodne raziskave (Li-Min et al., 2007, str. 157).

Tudi dve podporni prvini menedžmenta sta biti identificirani v obeh državah – timsko delo in avtonomija pri delu, ki sta si na prvi pogled nasprotujoči, v bistvu pa se nanašata na različne ravni ali področja dela. Na določenih področjih dela v zdravstveni negi je timsko delo potrebno zato, da ga lahko v nadaljevanju zaposleni izvajajo avtonomno. To je v skladu s spremembami organizacije dela, ki niso značilne samo za področje zdravstvene nege, temveč za vse sodobno delo, saj so nastale pod vplivom širših socio-ekonomskih sprememb (Giddens, 2001).

Naši intervjuvanci so kot ključni podporni dejavnik menedžmenta v zdravstveni negi navedli še angažiranost, ki jo omenjajo tudi drugi raziskovalci kot pomembno značilnost sodobnega dela, pri katerem morajo medicinske sestre delovati vedno bolj osebno (Baum, 2009).

Čeprav smo v članku identificirali vlogo menedžmenta v zdravstveni negi in njegove ključne dejavnike, ima študija tudi številne omejitve. Ključna je, da zaradi kvalitativne narave raziskave ugotovitev ni mogoče posplošiti na celotno populacijo medicinskih sester v Sloveniji. Nadaljnje raziskave bi z uporabo dodatnih metod, npr. opazovanja, preverile dejansko vlogo menedžmenta v zdravstveni negi in z uporabo strukturiranega vprašalnika ugotovile njegovo razširjenost.

5 Zaključek

Zdravstvena nega in menedžmentsko delo sta neizogibno povezana. Intervjuvanci razumejo menedžmentsko delo predvsem kot komuniciranje s poudarkom na reševanju konfliktov in organiziranje, pozabljajo pa na druge funkcije, predvsem na odločanje, motiviranje in nadzorovanje.

Raziskava je pokazala, da obstaja vrzel med zdravstveno nego in menedžmentskimi procesi v zdravstveni negi. Intervjuvanci so trdili, da imajo premalo menedžmentskega znanja, ki ga nujno potrebujejo zaradi številnih racionalizacij, kot je zmanjšanje števila zaposlenih in omejevanje pripomočkov za izvajanje zdravstvene nege, uvajanje novosti, kot je nova informacijska in komunikacijska tehnologija, zaradi povečane števila konfliktov v komunikaciji med zaposlenimi, in tudi s pacienti in njihovimi svojci, ter razvoja novih delovnih mest. Zato je treba to področje bolj vključiti v izobraževanje bodočih in že delujočih medicinskih sester.

Intervjuvanci so opozorili na številne dejavnike, ki jih ovirajo pri njihovem delu: prekarno delo, slaba organizacija dela, šibka kadrovska struktura in pomanjkljivo znanje o menedžmentu, še posebej o komuniciranju in reševanju konfliktov. Prekarno delo s povečanim obsegom in zahtevnostjo dela ter slabšim plačilom je povezano z neustreznim kadrovskim normativom in restriktivnim Zakonom o uravnoteženju javnih financ (2012), a tudi s slabim menedžmentskim delom vodij zdravstvene nege, kot je dejala večina intervjuvancev.

Intervjuvanci so navedli naslednje podporne dejavnike: timsko delo, visoka avtonomnost dela in angažiranost. Vrzel med procesi zdravstvene nege in menedžment-

skim delom je nastala predvsem zaradi nezaposlovanja medicinskih sester, slabe organizacije dela in pomanjkanja znanja o menedžmentu. Timsko delo, avtonomnost dela in angažiranost pa podpirajo interakcijo med zdravstveno nego in menedžmentom.

Karmen Erjavec, PhD

The Role of Healthcare Management in Slovenia's Nursing Care

Some authors believe that management functions such as managing, organization and planning, limit the quality of nursing care (Fernandes et al., 2013). However, does the nursing care, aiming to generate a systematized and quality care for the users, need elements of management? Many authors (e.g., McDaniel and Driebe, 2002; Santos et al., 2012; Fernandes et al., 2013) claim that the modern complex healthcare system can be implemented only with the complementary support of the management skills. Nursing care management promotes the development of professional healthcare practices, the holistic capacity of nurses' roles and tasks, complex thinking and the promotion of healthcare, based on a diverse social interaction (Fernandes et al., 2013).

Management in nursing has a different professional philosophy from management in other services since nursing has a social responsibility for the health and illness of individuals, families and communities.

Santos and his colleagues (2012) pointed out that the basic work processes in health care include management functions and that the nursing care and management are complementary functions that are closely interrelated. On the first side, nursing care could be understood as the sole subject of health care, i.e., providing holistic and quality nursing services. However, on the second side, nurses must set up a working target and organize their work, to generate quality health care for the patient and successful cooperation with their colleagues.

Filej (1992) pointed out the following management tools in healthcare: a) planning (planning work for professional health care, setting targets in their field, planning all the necessary activities to achieve the objectives, designing professional training for nurses, participation in the planning process in other areas of expertise within the unit, planning and coordination of the work of medical teams, planning and coordination of absence, planning of internal organization and coordination of work in the service of healthcare, etc.), b) decisions (decision-making, which will enable integration of health care in the entire healthcare system in an institution, deciding on the most efficient redeployment and replacement of staff in the departments of nursing, deciding on the purchase of materials for the purpose of health care, participation in the procurement of funds and materials for the needs of the entire organizational unit, etc.), c) organizing (organizing work in the departments of nursing, selection of the most appropriate and most effective methods of work, providing all the necessary

resources for work, etc.), d) human resources (personnel management policies for the purpose of healthcare services, personnel selection on the principle of ability for the job, politics scholarship, functional training, continuous professional training, etc.), e) communication (networking, cooperation and coordination at all levels within the scope of nursing care and beyond, direct (individual talks, group-professional teams) and indirect communication (text messages, newsletters), etc.), f) motivation (for implementing quality healthcare, ensuring the well-kept, correct and good relations in the organizational group, etc.) g) management (managing the nursing team, guiding students and trainees, etc.), and h) monitoring (general control in the work area, professional supervision, comparing the results of work with the set goals, monitoring the implementation of work plans, etc.).

Current research shows that the relationship between the management of health care and health of the patient is important. There is a statistically significant positive correlation between the management style of nurses and increased patient satisfaction with care and reduced side effects of treatment (Wong and Cummings, 2007, str. 508). Nurses who work in an environment with a more positive work culture, management, and evaluation, report greater use of research findings in their work and a lower rate of adverse events (Cummings et al., 2007). This shows that management of nursing practice used to achieve better results in patient care. Management practice in health care that alters human relationships, such as communication, participation in decision-making and relationship-oriented management, leads to improved results, medical care and treatment (McDaniel and Driebe, 2002).

The relationship-oriented management, which promotes good communication between patients and nurses, and supports a good relationship between employees, is also the basis for improving the quality of healthcare (Toles and Anderson, 2011). On the other hand, dissatisfaction with work and burning out are significantly associated with a higher mortality of patients (Aiken et al., 2002). Empowerments at work and job satisfaction are associated with a high quality of health care and lower health risks for patients (Purdy et al., 2010).

Given the fact, that nursing care is the symbol and the core of the work process of nurses, the conclusion that the main aim of management roles of the nurse should be the quality of care can be drawn. The division between the care and managerial role is meaningless because it can harm the quality of care and may create potential conflicts and confusion in the working routines of nurses, either in professional routines that include attitude towards patients, or those involving the relationship between other members of the nursing and broader health team. In this context, we are interested in the factors involved in the healthcare management in Slovenia. The aim of this paper is to present the role of the healthcare management and the factors that frame the management, particularly the restrictive and supportive factors.

Twelve in-depth interviews with nursing care providers with higher education, who had worked in nursing 8-25 years in various institutions, wards, clinics and departments (e.g., community health center, emergency medical treatment, surgery) and at various management levels, were conducted. In-depth interviews were useful for

our purposes since they allowed us the insight into the management factors. The key issues included understanding the restrictive and supportive factors of management and restrictive factors in the management of nursing care.

The results showed that the interviewees understand management primarily as a conflict resolution, a division of labor, organization and communication. The study showed that there is a gap between the nursing care and the management process in health care. This is reflected in the strong demand for the knowledge of management and in the lack of this knowledge. Regardless of the level of management, all interviewees pointed out that on the one hand, management is a vital part of nursing for many reasons, among which the dominant are rationalization (especially reduction of personnel, limiting devices for the implementation of health care), introduction of innovations (especially the introduction of new information and communication technologies) and the increased number of conflicts in communication between the employees and the patients and their families, and on the other hand, they expressed the lack of managerial knowledge for successful implementation of management tasks.

Three interviewees added that they have too much managerial work compared to the 'pure' nursing care work, and particularly pointed out that they have to carry out too many research and managerial work and planning, negatively labeling it as the bureaucratic work.

The interviewees pointed out a number of factors that hinder their work: precarious work, poor work organization, weak human resources structure, and inadequate knowledge about management in connection with communication and conflict resolution, weak health promotion and poor implementation of new information and communication technologies or lack of them. Precarious work, along with the growing volume and complexity of work and decreasing salaries, is related to shortfalls, i.e. inadequate human resources norms and the restrictive Fiscal Balance Act (2012), but also to poor managerial work of the leaders.

The interviewees also expressed the following supportive factors: teamwork, high autonomy, and high work engagement. A typical statement was from Darja (middle management), which highlighted the increased autonomy of working in community nursing, teamwork in the healthcare team, and committed work with a personal relationship with the patient as the main supportive factors.

The gap between the nursing care services and the managerial process were created especially by the lack of nurses' employment, poor work organization and poor knowledge about the healthcare management. Teamwork, autonomy of work and high engagement support the interaction between nursing care and management.

This study has some limitations. It is qualitative and therefore its results could not be generalized to the whole Slovenian nursing population. It only reveals typical factors involved in the healthcare management. Future studies should also use other qualitative methods (such as observation) to verify these findings.

LITERATURA

1. Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. and Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, 288, št. 16, str. 1987–1993.
2. Baum, F. (2009). *Community health services in Australia*. V: Germov, J. (ur.). *Second opinion: an introduction to health sociology*. Oxford: Oxford University Press, str. 499–521.
3. Bernik, J., Vadnjaj, J. and Baričič, A. (2008). Posebnost managementa v slovenskih zdravstvenih organizacijah. V: Blažič, M. (ur.) *Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 57–65
4. Cummings, G. G., Estabrooks, C. A., Midodzi, W. K., Wallin, L. and Hayduk, L. (2007). Influence of organizational characteristics and context of research utilization. *Nursing Research*, 56, št. 4 (Suppl), str. S24–39.
5. Čuk, V. and Klemen, J. (2010). Izgorevanje osebja v zdravstveni negi na psihiatričnem področju. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, št. 3, str. 179–187.
6. Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (ur.). (2005). *The Sage Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
7. Fernandes, M. C., Silva, L. M. S., Moreira, T. M. M. and Silva, M. R. F. (2013). Factors involved in the management of nursing care: a descriptive study. *OBJN*, 12, št. 2, str. 522–533.
8. Filej, B. (1992). Management v zdravstveni negi. *Zdravstveni obzornik*, 26, str. 291–297.
9. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford: Stanford University Press.
10. Gillespie, M. and Melby, V. (2003). Burnout among nursing staff in accident and emergency and acute medicine: a comparative study. *Journal of Clinical Nursing*, 12, št. 6, str. 842–851.
11. Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9 izdaja). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
12. İlhan, M., Durukan, E., Aras, E. and Türçüoğlu, S. (2008). Long working hours increase the risk of sharp and needlestick injury in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 56, št. 5, str. 563–568.
13. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage: Thousand Oaks.
14. Leskovic, L. (2014). *Vpliv delovnih in organizacijskih dejavnikov na nastanek sindroma izgorevanja v socialnozdravstvenih zavodih v Republiki Sloveniji*. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
15. Li-Min, L., Jen-Her, W., Ing-Ching, H. and Kua-Hung, T. (2007). Management development: a study of nurse managerial activities and skills. *Journal of Healthcare Management*, 52, št. 3, str. 156–169.
16. Ludwick, R., Zalon, M. L. and Patton, R. M. (2014). *Nurses making policy*. New York: Springer Publishing Company.
17. *Medicinske sestre – moč za spremembe – učinkovita skrb za paciente z optimalnimi viri* (2015). Zbornice zdravniške in babiške nege. Pridobljeno dne 3. 11. 2015 s svetovnega spleta: <http://www.zbornica-zveza.si/sl/medicinske-sestre-moc-za-spremembe-ucinkovita-skrb-za-paciente-z-optimalnimi-viri>.
18. McDaniel, R. R. and Driebe, D. J. (2002). Complexity science and healthcare management. *Advances in Healthcare Management*, 2, str. 11–36.
19. Pillay, R. (2010). The skills gap in nursing management in South Africa: a sectoral analysis. *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, št. 2, str. 134–144.
20. Prosser, B. and Olson, R. (2013). Changes in professional human care work. *Health Sociology Review*, 22, št. 4, str. 422–432.
21. Purdy, N., Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Kerr, M. and Olivera, F. (2010). Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 18, št. 8, str. 901–913.
22. Rigolosi, E. (2013). *Management and Leadership in Nursing and Health care*. New York: Springer Publishing Company.

23. Santos, J. L. G, Lima, M. A. D. S., Klock, P. and Erdman, A. L. (2012). Conception of nurses on management of care in an emergency department-descriptive exploratory study. *OBJN*, 11, št. 1, str. 101–114.
24. Toles, M. and Anderson, R. A. (2011). State of the science: relationship-oriented management practices in nursing homes. *Nursing Outlook*, 59, št. 4, str. 221–227.
25. Wong, C. A. and Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15, št. 4, str. 508–521.
26. Zavrl Džananović, D. (2010). Patronažno varstvo Slovenije včeraj, danes, jutri. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, št. 2, str. 117–125.

O učinkovitosti terciarnega izobraževanja

Znanstveni prispevek

UDK 378+005.336.1

KLJUČNE BESEDE: učinkovitost, izobraževanje, visokošolske izobraževalne institucije

POVZETEK – Članek obravnava učinkovitost terciarnega izobraževanja. Učinkovitost se navezuje na odnos med vložki v proizvodni proces in njegovimi končnimi rezultati. Izobraževalni proces lahko razumemo kot proizvodni proces, vendar je težje merljiv. Izobraževalni output lahko razumemo kot funkcijo številnih šolskih in nešolskih inputov. Merjenje notranje učinkovitosti izobraževanja se lahko izvaja s pomočjo preprostih kazalnikov in kompleksnejših metod. Analizirali smo delovanje Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije ter Gea College z vidika učinkovitosti in uporabili metodologijo analize ovojnice podatkov. V vzorec smo nato dodali še nekaj samostojnih visokošolskih zavodov ne glede na študijsko smer, in sicer Visoko šolo za tehnologijo polimerov, Visoko šolo za varstvo okolja, Visoko zdravstveno šolo, Fakulteto za zdravstvene vede Novo mesto ter Fakulteto za tehnologije in sisteme. V primerjavi z ostalimi samostojnimi visokošolskimi zavodi, vključenimi v analizo, Visoka šola za upravljanje in poslovanje izkazuje učinkovito in relativno stabilno delovanje.

Scientific article

UDC 378+005.336.1

KEY WORDS: efficiency, education, higher education institutions

ABSTRACT – The article deals with the efficiency of tertiary education. Efficiency is based on the relationship between inputs and outputs. The educational process can be seen as the production process, but it is difficult to measure it from the aspect of inputs as well as from the outputs. Educational output can be defined as a function of numerous school and non-school inputs. Measuring the internal efficiency of education can be implemented using some basic indicators and more complex methods. We have analyzed the functioning of the School of Business and Management, School of Advanced Social Studies, International School for Social and Business Studies, and Gea College based on the data envelopment analysis methodology. A few other independent higher education institutions regardless to the field of study were additionally added to the sample, namely Polymer Technology College, School of Environmental Protection, College of Nursing, Faculty of Health Sciences Novo mesto and Faculty of Technologies and Systems. In comparison with the other independent higher educational institutions included in the analysis, School of Business and Management demonstrates an efficient and relatively stable performance.

1 Uvod

Učinkovitost predstavlja odnos med vložki (inputi) in končnimi rezultati (outputi) proizvodnega procesa, ki ne poteka le v proizvodnih obratih, temveč tudi na primer v univerzah, bolnišnicah, bankah. V izobraževalnih institucijah jo delimo na notranjo in zunanjo učinkovitost. V okviru notranje gre za pretvorbo inputov v output. Zunanjo učinkovitost pa predstavlja realizacija družbenih ciljev izobraževanja izven izobraževalnega procesa oz. to, kar se dogaja s študenti po končanem študiju. Izobraževalni proces lahko razumemo kot proizvodni proces. Izobraževalni output je funkcija številnih inputov. Najširša delitev inputov v izobraževalnem procesu je razmejitev na šolske in nešolske. Output pa je število diplomantov, ki so dokončali opazovano šolanje. Med najpomembnejši output uvrščamo pozitivne eksternalije, ki jih družbi prinaša diplomant (Parkin, 2010, str. 381). Merjenje notranje učinkovitosti izobraževanja se lahko

izvaja s pomočjo preprostih kazalnikov, ki kažejo razmerje med inputi in outputi, izgube v procesu izobraževanja in stroške izobraževanja na enoto. Sčasoma so se razvile kompleksnejše metode za merjenje učinkovitosti, med katerimi sta najpomembnejši in najpogosteje uporabljeni SFA - stohastična analiza mejne funkcije (angl. stochastic frontier analysis) in DEA - analiza ovojnice podatkov (angl. data envelopment analysis). Namen članka je predstaviti nekatera ključna teoretična izhodišča, vezana na učinkovitost in merjenje učinkovitosti v izobraževanju, v empiričnem delu pa smo izračunali in primerjali učinkovitost samostojnih visokošolskih zavodov sorodnih študijskih smeri.

2 Učinkovitost v izobraževanju

Poznamo tri načine ugotavljanja učinkovitosti izobraževanja: analiza Paretove učinkovitosti, analiza notranje in zunanje učinkovitosti in analiza tehnične in alokativne učinkovitosti izobraževanja.

Analiza Paretove učinkovitosti temelji na najpogostejšem pristopu iz ekonomske teorije. Definicija te učinkovitosti pravi, da je optimalen položaj tisti, pri katerem ni mogoče izboljšati položaja posameznika, ne da bi se poslabšal položaj nekoga drugega. To vključuje učinkovito potrošnjo, učinkovito proizvodnjo in učinkovito izbiro oziroma kombinacijo outputov. Na področju izobraževanja je mogoče uporabiti Paretovo teorijo bolj ohlapno.

Notranja učinkovitost se navezuje na pretvorbo inputov (npr. študenti, predavatelji) v output in na notranje cilje izobraževalnega sektorja, posamezne ravni izobraževanja ali izobraževalnih ustanov, kot je pridobljeno znanje šolajočih se oziroma diplomantov. Notranja učinkovitost izkazuje, kako učinkoviti so procesi v izobraževalnih ustanovah (http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRPF3T-porocilo.pdf). Notranja učinkovitost vključuje ekonomsko in tehnično učinkovitost. Ekonomska učinkovitost pomeni proizvodnjo maksimalnega outputa z danimi sredstvi. Tehnična učinkovitost pa proizvodnjo maksimalnega outputa z določenimi inputi pri dani tehnologiji (Bevc, 2008a, str. 225). Notranja učinkovitost je torej vprašanje maksimiziranja učinkov znotraj ustanove (Cepec in Rašković, 2012, str. 181).

Zunanja učinkovitost označuje realizacijo družbenih ciljev izobraževanja izven izobraževalnega procesa (npr. vpliv na zdravje, rodnost, smrtnost prebivalcev, proizvodnja v gospodinjstvih, produktivnost dela, gospodarska rast). Zajema vprašanje optimalne razporeditve sredstev med različne ravni in oblike izobraževanja z namenom, da bi najbolj dosegli družbene cilje. Analiza zunanje učinkovitosti kaže, kaj se dogaja s študenti po zaključenem izobraževanju in zunaj izobraževalnih institucij (http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRP-F3T-poro-cilo.pdf). Zunanja učinkovitost je vprašanje maksimiziranja eksternalij, ki jih družbi prinaša izobraževanje. Postavlja se vprašanje, kako razporediti sredstva med različne ravni izobraževanja, da bi dosegli maksimalno družbeno korist, in kako

doseči ravnotežje med družbenimi stroški in koristmi izobraževanja (Cepec in Rašković, 2012, str. 181–183). Output se navezuje na širše družbene cilje, kot so npr. gospodarska rast, povečanje zaposlenosti (Bevc, 2008b, str. 9).

Tehnična učinkovitost je največji možni output, ki ga omogočajo dani inputi in razpoložljiva tehnologija. Alokativna učinkovitost je tehnično učinkovita kombinacija inputov pri danih cenah le-teh.

Notranja, zunanja, tehnična in alokativna učinkovitost skupaj tvorijo globalno Paretovo učinkovitost izobraževanja. Koncept učinkovitosti je v danem prostoru nedeljiv, med posameznimi vidiki učinkovitosti obstaja povezanost. Notranja učinkovitost izobraževanja je povezana z zunanjo, vendar povezava ni nujno istosmerna. Primer so uspešni in sposobni diplomanti določenega zavoda, ki družbi ne dajejo zelenih učinkov (http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRP-F3T-porocilo.pdf).

2.1 Opredelitev outputov in inputov v izobraževalnem procesu

Izobraževalni proces lahko razumemo kot proizvodni proces, vendar je težje merljiv. Pred odločanjem glede merljivosti je treba najprej določiti inpute in outpute. Na izobraževalni output vplivajo številni inputi. Delimo jih na šolske in nešolske. Šolski so:

- človeški dejavniki: učitelji oz. predavatelji (izobrazba, starost, delovne izkušnje), drugo osebje (ravnatelji, dekani, administrativni delavci), sošolci oz. študenti;
- fizični kapital (zgradbe, oprema);
- učno gradivo (učbeniki, priročniki, študijsko gradivo, pedagoški pripomočki);
- drugo: učni program, način poučevanja, velikost skupin, obremenjenost predavatelja, način upravljanja in vodenja ustanov.

Tudi nešolski inputi predstavljajo široko skupino. To so (Muraus, 2005, str. 13–14):

- prirojene sposobnosti šolajočega in druge individualne značilnosti: spol, rasa, začetno stanje ob vstopu na posamezno raven izobraževanja, predšolsko izobraževanje, čas, porabljen za učenje;
- družinski dejavniki: socialnoekonomski položaj družine, velikost družine, izobrazba in izobraževanje staršev, bratov, sester;
- značilnosti okolja: stopnja urbanizacije, splošna življenjska raven, povprečna izobrazbenost zaposlenih.

Pri merjenju inputov moramo upoštevati količino in kakovost. Količinsko merjenje šolskih inputov navadno ne predstavlja večjih problemov, običajno so številčni podatki jasni in dostopni. Večje težave se pojavljajo pri kakovosti inputov. Količinsko merjenje predstavlja npr. število zaposlenih, število vpisanih študentov, število študentov na pedagoga, število učnega gradiva. Kot merilo kakovosti pa se lahko uporablja dosežena ocena študenta na prejšnji ravni izobraževanja, pri pedagogih podatki o plačah, starosti, akademskih naslovih, habilitacijah. Pri odločitvah o inputih je velikokrat prisoten subjektivni pogled posameznega analitika (Debevec, 2005, str. 15–16).

Izraz količina izobraževalnega outputa, ki je le drugi izraz za izhodni kapital izobrazbe, predstavlja število diplomantov, ki so dokončali opazovano šolanje (Muraus,

2005, str. 13). Med najpomembnejše stvari pri »proizvajanju« diplomantov uvrščamo pozitivne eksternalije, ki jih družbi prinaša ta »proizvodnja« in seveda sam diplomant. Pozitiven učinek je izjemno pomemben za družbo (Cepec in Rašković, 2012, str. 180). Kakovost outputov je težje merljiva spremenljivka. Najpogosteje se uporablja povprečna ocena, ki pa ne izkazuje prave dodane vrednosti, pridobljene med študijem. Boljši kazalniki kakovosti izobraževanja so na nižjih stopnjah, saj se ob koncu šolanja opravljajo preizkusi znanja (npr. matura). Na višjih stopnjah izobraževanja analitiki izvajajo različne primerjave, ki so odvisne od subjektivne ocene in iznajdljivosti analitika, npr.: število diplomantov glede na njihovo oceno, število nagrajenih študentov, ki so končali študij, število diplomantov, ki so našli zaposlitev, povprečna plača ob prvi zaposlitvi diplomantov, objavljene publikacije v ključnih revijah s strani pedagogov, sredstva za raziskave (Debevec, 2005, str. 17).

2.2 Merjenje učinkovitosti v izobraževanju

Klasična mikroekonomska teorija predpostavlja, da si podjetja in ustanove na trgu prizadevajo doseči čim večji dobiček in zmanjšati stroške delovanja. Teoretično dosegajo visoko stopnjo učinkovitosti, vendar v praksi ni tako. Nekatera podjetja, predvsem neprofitna, od teorije odstopajo in se obravnavajo kot neučinkovita (Daghabashyan, 2011, str. 2). Mingat in Tan sta izdelala model za merjenje notranje učinkovitosti izobraževanja, pri tem sta izhajala iz osnovnega cilja vsake države na področju izobraževanja: zagotoviti najbolj kakovostno izobraževanje največjemu številu prebivalcev. Kakovost izobraževalnega outputa je odvisna od kakovosti pedagoškega procesa, značilnosti študenta (prirojena sposobnost, znanje pred začetkom študija, čas, porabljen za izobraževanje), uradnega trajanja študija in drugih inputov (Cepec in Rašković, 2012, str. 181).

Merjenje notranje učinkovitosti izobraževanja se lahko izvaja s pomočjo preprostih kazalnikov. Izračuni temeljijo na presečnih podatkih ali spremljanju iste generacije več let (Bevc, 2008b, str. 10). Enostavne kazalnike za merjenje učinkovitosti izobraževanja delimo v tri skupine: kazalnike, ki kažejo razmerje med inputi in outputi, kazalnike izgub v procesu izobraževanja in kazalnike stroškov izobraževanja na enoto (npr. diplomanta). Izgube so ena največjih težav na področju izobraževanja, saj so odraz neučinkovitega izobraževalnega sistema in izobraževanja na splošno. Pri ugotavljanju kazalnikov osipa moramo biti previdni, saj je treba upoštevati možnost, da je osip v prvem letniku lahko visok, ker se nekateri študenti vpisujejo zaradi statusa, nekateri pa poiščejo primernejši študij. Posledica so lahko popačeni rezultati (Debevec, 2005, str. 19). Za merjenje zunanje učinkovitosti lahko uporabimo naslednje kazalnike: relativno stopnjo zaposlenosti, stopnjo relativne plače zaposlenih z visoko izobrazbo glede na plače zaposlenih z nižjo izobrazbo. Kazalniki inputov se lahko kažejo kot kazalniki učinkovitosti, če so inputi primerjani z outputi (Rouse, Harrison and Chen, 2010, str. 166).

Enostavni kazalniki ne pokažejo celotne slike o učinkovitosti posamezne enote, temveč le določen del. Sčasoma so se razvile kompleksnejše metode za merjenje učinkovitosti, med katerimi sta najpomembnejši in najpogosteje uporabljeni SFA - stohastična analiza mejne funkcije in DEA - analiza ovojnice podatkov. Stohastičen

pristop temelji na predpostavki, da so odkloni od produkcijske funkcije posledica ne samo neučinkovitosti, temveč tudi napak pri merjenju, slučajnih napak in statističnih odstopanj. Deterministični pristop modela DEA pa predpostavlja, da so vsi odkloni posledica neučinkovitosti (Debevec, 2005, str. 18). Pri raziskavah se je uveljavilo preučevanje mejne učinkovitosti, ki pomeni preučevanje odklonov poslovanja določenih enot od poslovanja najboljših. Učinkovitost posamezne enote pove, kako dobro posluje enota v primerjavi z najboljšo enoto v vzorcu ob predpostavki, da se vse enote v vzorcu soočajo z enakimi tržnimi pogoji poslovanja (Du et al., 2010, str. 364; Pušnik, 2008, str. 135).

3 Metodologija

3.1 Stohastična analiza mejne funkcije in analiza ovojnice podatkov

Stohastična analiza mejne funkcije je stohastična statistična parametrična enota, ki vključuje predpostavko, da so odkloni od mejne funkcije učinkovitosti posledica neučinkovitosti, napak pri merjenju, slučajnih napak in statističnih odstopanj (Debevec, 2005, str. 20). Stohastična analiza mejne funkcije vse odklone opazovanega podjetja od teoretičnega maksimuma (mejne proizvodne funkcije) oziroma teoretičnega minimuma ne pripiše izključno neučinkovitosti podjetja, temveč upošteva dejstvo, da lahko odkloni nastanejo zaradi dejavnikov, na katere podjetje ne more vplivati. Ti zunanji dejavniki so lahko neobičajno veliko napak na delovnih mestih ali slabo vreme, ki vpliva na količino poslovnih učinkov. Metode stohastične mejne funkcije razčlenjujejo napako na dva dela: na neučinkovitost, na katero podjetje lahko vpliva, in stohastično napako, ki vpliva na proizvodni proces in stroške podjetja, vendar menedžerji nanje ne morejo vplivati (Pušnik, 2008, str. 138).

Model DEA so na podlagi dotedanjih Dantizigovih (1951) in Farellovih (1957) raziskav razvili Charnes, Cooper in Rhodes v letu 1978 s predpostavko konstantnih donosov obsega, leta 1984 pa so jo Banker, Charnes in Cooper dopolnili z možnostjo predpostavke variabilnih donosov obsega (Završki, 2013, str. 15). Model DEA s predpostavko konstantnih donosov obsega velja za najpreprostejšo obliko (Johnes, 2006, str. 275). DEA je optimizacijska metoda linearnega programiranja in se uporablja za merjenje tehnične učinkovitosti. Mera učinkovitosti je izračunana kot relativna mera homogenih enot glede na podatkovno ovojnico. Te enote imenujemo enote za sprejemanje poslovnih odločitev (Pušnik, 2008, str. 143). Predpostavko enega inputa in enega outputa zamenja predpostavka več različnih inputov oziroma več različnih outputov. Model DEA je postal zelo zaželeno orodje za merjenje tehnične učinkovitosti. Rezultat je izračun relativne učinkovitosti glede na virtualni input in virtualni output. Model je največkrat uporabljen v raziskavah in primerjavah učinkovitosti na področju izobraževalnih institucij, institucij zdravstva in socialnega varstva, zaporov, bank, športnih organizacij, sodišč, vojske in kmetijstva. Uporablja se predvsem za primerjavo učinkovitosti med posameznimi institucijami, podjetji oziroma posameznimi odločevalskimi enotami. Deluje na konceptu ovojnice teh enot, ki je oblikovana na podlagi

meje proizvodnih možnosti najboljših podjetij, učinkovit pa se računa glede na to ovojnico (Pušnik, 2008, str. 143). Ena izmed zanimivosti modela DEA je, da omogoča preprost izračun učinkovitosti za vsako podjetje, ne glede na zapletenost proizvodnega procesa (Johnes, 2006, str. 276). V literaturi sta uveljavljena dva alternativna pristopa merjenja učinkovite podatkovne ovojnice in relativne učinkovitosti podjetij:

- k inputom usmerjeni pristop, ki meri učinkovitost tako, da minimizira inpute za doseganje danega outputa, in
- k outputom usmerjeni pristop, ki maksimizira outpute z danimi inputi.

Znotraj obeh pristopov so se razvili različni modeli, ki se razlikujejo po uporabljeni tehnologiji in donosih obsega. V empiričnih raziskavah so najpogostejši modeli konstantnih donosov obsega, pri katerih domnevamo, da so vse preučevane enote optimalne velikosti. Pogosti so tudi modeli variabilnih donosov obsega, kjer domnevamo, da so preučevane enote podobno velike. Poznamo še modele nenaraščajočih donosov obsega in modele neupadajočih donosov obsega (Pušnik, 2008, str. 144).

Za merjenje učinkovitosti je najpreprostejša in pogosta uporaba količnika input/output. Ker velikokrat ne moremo upoštevati le enega inputa in enega outputa, uporabimo za izračun učinkovitosti količnik tehtani inputi/tehtani outputi. Velikokrat je težko določiti vrednost inputov ali outputov, težava nastopi tudi pri primerjanju pomembnosti oz. uteži med posameznimi enotami. Izmerjena učinkovitost je odvisna od izbire uteži, ki pa ni nujno vedno pravilna. Model DEA je primeren tam, kjer lahko posamezne enote primerno različno vrednotijo svoje inpute in outpute (Abbott in Doucouliagos, 2003, str. 91–93; Debevec, 2005, str. 20–21).

Različni avtorji (Campisi in Costa, 2008, str. 172; Feng, Lu in Bi, 2004, str. 183; Debevec, 2005, str. 26–27) navajajo naslednje prednosti in pomanjkljivosti pristopa DEA:

a) prednosti so:

- ni treba določiti proizvodne ali stroškovne funkcije,
- ni treba določiti distribucijske funkcije za mero neučinkovitosti,
- možno je vključiti več inputov in outputov,
- z linearnim programiranjem se lahko izognemo določitvam o utežeh inputov in outputov,
- ni treba ocenjevati ravnanja podjetja (minimiziranje stroškov ali maksimiranje dobička), kar bi bilo na določenih področjih težko, npr. v izobraževanju, zdravstvu,
- ni treba poznati cen inputov in outputov, saj se jih v analizi učinkovitosti včasih ne da določiti,
- poleg statistične daje tudi menedžersko informacijo o poslovanju, kateri enoti se mora posamezna enota približati za doseg učinkovitosti.

b) pomanjkljivosti:

- občutljiva je na skrajne vrednosti in ne dopušča možnosti slučajnih merskih napak, celotno odstopanje je rezultat neučinkovitosti,
- ovojnica je napačno sestavljena, če so vse enote dejansko neučinkovite,
- meri relativno učinkovitost in ne absolutne,
- ne omogoča preizkušanja hipotez o prisotnosti neučinkovitosti ter o parametrih in strukturi produkcijske tehnologije,

- izključitev pomembnega inputa ali outputa lahko pripelje do pristranskih rezultatov,
- preveč ali premalo upoštevani posamezni outputi ali inputi lahko privedejo do zavajajočih rezultatov,
- pri majhnemu številu enot in velikem številu inputov in/ali outputov bo veliko podjetij učinkovitih,
- neupoštevanje raznovrstnosti inputov in outputov lahko vodi do pristranskih rezultatov,
- neupoštevanje dejavnikov, ki niso pod nadzorom podjetja, lahko vodi do zavajajočih rezultatov,
- za preverjanje rezultatov je poleg metode DEA priporočljiva tudi uporaba drugih metod benchmarkinga,
- analiza DEA lahko pokaže večje razlike pri učinkovitosti med posameznimi enotami, vendar ni nujno, da so statistično značilne.

3.2 Potek raziskave

V okviru kvantitativnega dela uporabljamo tri stopnje raziskovalnega dela. Prva je zbiranje podatkov, sledita analiza in poročanje. Ugotavljali smo učinkovitost samostojnih visokošolskih zavodov za leti 2013 in 2014. S pomočjo spletnih strani smo zbrali podatke o številu vpisanih študentov, številu zaposlenih, številu pogodbenih delavcev, številu knjižnih enot in številu diplomantov. Učinkovitost smo preverili z analizo DEA, ki je optimizacijska metoda linearnega programiranja in se uporablja za merjenje tehnične učinkovitosti. Izračune smo izpeljali na podlagi modela, ki predpostavlja konstantne donose obsega (CRS), ter na podlagi modela, ki predpostavlja variabilne donose obsega (VRS). DEA z uporabo konstantnih donosov obsega je najpreprostejša oblika modela, kjer učinkovite enote sestavljajo ovojnico, znotraj katere so vse enote zajete v vzorcu. Učinkovitost ostalih enot je določena glede na razdaljo od ovojnice, saj nobena enota ne more proizvajati več outputa glede na vložene inpute od ovojnice. DEA z uporabo predpostavke o variabilnih donosih obsega (VRS) je zapletenejša oblika modela, ki dopolnjuje CRS. Kot neučinkovite se pri izračunih pojavijo iste enote, ne glede na to, ali uporabimo pristop, usmerjen v inpute, ali pristop, usmerjen v outpute. Izračune smo izvedli s pomočjo programskega paketa DEAP (Coelli, 1996).

3.3 Cilj raziskave

Prvotno smo si zastavili cilj, da bomo izračunali in primerjali učinkovitost samostojnih visokošolskih zavodov sorodnih študijskih smeri. Podatke smo pridobili s pomočjo spleta, kjer naj bi bila objavljena letna in evalvacijska poročila. Čeprav koncesijska pogodba zavezuje koncedente k objavi letnih in evalvacijskih poročil na spletu, ni tako. Naleteli smo na nemalo težav, saj pri mnogih samostojnih visokošolskih zavodih podatki niso javno objavljeni ali pa niso objavljeni v celoti. Vzorec je bil zelo majhen, zato smo izračun in primerjavo razširili tudi na ostale samostojne visokošolske zavode. Za primerjalno analizo tehnične učinkovitosti samostojnih visokošolskih zavodov smo uporabili metodo DEA oziroma analizo ovojnice podatkov. Odločili smo se za model konstantnih donosov obsega (CRS) in model variabilnih donosov obsega (VRS). Kon-

stantni donosi obsega so primerni takrat, ko vsi visokošolski zavodi delujejo v optimalnem obsegu in velikost članice ne bi vplivala na izmerjeno učinkovitost. Uporabili smo model, usmerjen na vhode, saj smo s tem dobili odgovor na vprašanje, za koliko lahko visokošolski zavod spremeni količino vhodov, ne da bi se spremenila količina izhodov. Rezultate smo pridobili s pomočjo programskega paketa DEAP.

3.4 Vzorec

Najprej smo analizirali učinkovitost za štiri samostojne visokošolske zavode družboslovnih smeri za leti 2013 in 2014, in sicer:

- za Visoko šolo za upravljanje in poslovanje Novo mesto (VŠUPNM), Fakulteto za uporabne družbene študije v Novi Gorici (FUDŠ), Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije (MFDPŠ) in Gea College.

Želeli smo večji vzorec, zato smo dodali še nekaj samostojnih visokošolskih zavodov ne glede na študijsko smer, in sicer:

- Visoko šolo za tehnologijo polimerov (VŠTP), Visoko šolo za varstvo okolja (VŠVO), Visoko zdravstveno šolo v Celju (VZŠCE), Fakulteto za zdravstvene vede Novo mesto (FZV NM) in Fakulteto za tehnologije in sisteme (FTS).

Ugotavljali smo tudi učinkovitost VŠUPNM od leta 2005 do leta 2014. Za analizo outputa smo uporabili število diplomantov rednega in izrednega študija, medtem ko smo za inpute upoštevali:

- število vpisanih rednih in izrednih študentov brez absolventov,
- število redno zaposlenih pedagoških in nepedagoških delavcev v FTE,
- število pogodbenih zunanjih izvajalcev,
- število knjižnih enot, s katerimi razpolaga knjižnica,
- višino skupnih letnih prihodkov in
- vrednost osnovnih sredstev.

4 Rezultati in interpretacija

Tabela 1: Prikaz izračuna tehnične učinkovitosti samostojnih visokošolskih zavodov družboslovnih smeri za leto 2013

<i>Enota</i>	<i>Tehnična učinkovitost konstantnih donosov obsega (CRS)</i>	<i>Tehnična učinkovitost variabilnih donosov obsega (VRS)</i>	<i>Lestvica</i>
VŠUP NM	0,986	1,000	0,986
FUDŠ	0,213	0,879	0,242
MFDPŠ	1,000	1,000	1,000
GEA COLLEGE	0,851	1,000	0,851
Povprečje:	0,762	0,970	0,770

Vir: Lastni izračuni, 2015.

Učinkovitost, izmerjena z metodo DEA, je relativna v razmerju do najučinkovitejše enote odločanja (najboljši izvajalec, maksimalna učinkovitost). Na podlagi izračunov so v tabeli 1 prikazani rezultati tehnične učinkovitosti za samostojne visokošolske zavode družboslovnih smeri za leto 2013, in sicer: VŠUPNM, FUDŠ, MFDPŠ in Gea college. Prikazani so izračuni tehnične učinkovitosti po metodi konstantnih donosov obsega in metodi variabilnih donosov obsega. Dodana je lestvica, ki je rezultat CRS/VRS. V zadnji vrstici tabele 1 je prikazano povprečje izračunov. Iz rezultatov lahko razberemo, da je med izbranimi samostojnimi visokošolskimi zavodi glede na število vpisov, zaposlenih, pogodbenih delavcev, knjižnih enot in višino prihodkov najučinkovitejši MFDPŠ, sledi VŠUPNM z vrednostjo 0,986, Gea College z vrednostjo 0,851, najmanj učinkovit je FUDŠ z vrednostjo 0,242. Povprečna učinkovitost zavodov je 0,77. Če se osredotočimo na VŠUPNM, lahko ugotovimo, da med izbranimi visokošolskimi zavodi dosega visoko stopnjo učinkovitosti. V analizo smo vključili še samostojne visokošolske zavode različnih smeri in s tem malce povečali vzorec. Seveda pa je, kot smo že predhodno zapisali, ključna omejitev razpoložljivost podatkov. V nadaljnji analizi smo izpustili output prihodkov, saj podatki niso javno dostopni za vse zavode. V tabeli 2 so prikazani rezultati tehnične učinkovitosti za naslednje samostojne visokošolske zavode za leto 2013: VŠUPNM, FUDŠ, MFDPŠ in Gea college, VŠTP, VŠVO, VZŠCE, FZV in FTS. Prikazani so izračuni tehnične učinkovitosti po metodi konstantnih donosov obsega in metodi variabilnih donosov obsega. Dodana je lestvica, ki je rezultat CRS/VRS. V zadnji vrstici tabele 2 je prikazano povprečje izračunov.

Tabela 2: Prikaz izračuna tehnične učinkovitosti samostojnih visokošolskih zavodov različnih smeri za leto 2013

<i>Enota</i>	<i>Tehnična učinkovitost konstantnih donosov obsega (CRS)</i>	<i>Tehnična učinkovitost variabilnih donosov obsega (VRS)</i>	<i>Lestvica</i>
VŠUPNM	0,986	1,000	0,986
FUDŠ	0,213	0,496	0,429
MFDPŠ	1,000	1,000	1,000
GEA COLLEGE	0,851	0,992	0,858
VŠTP	0,206	1,000	0,206
VŠVO	0,517	1,000	0,517
VZŠCE	0,758	1,000	0,758
FZV NM	0,567	0,720	0,788
FTS NM	0,116	1,000	0,116
Povprečje:	0,579	0,912	0,628

Vir: Lastni izračuni, 2015.

Iz rezultatov lahko razberemo, da je med izbranimi samostojnimi visokošolskimi zavodi različnih smeri glede na število vpisov, zaposlenih, pogodbenih delavcev in knjižnih enot najučinkovitejši MFDPŠ, sledijo VŠUPNM z vrednostjo 0,986, Gea College z vrednostjo 0,858, FZV z vrednostjo 0,788, VZŠCE z vrednostjo 0,758, VŠVO

z vrednostjo 0,517, FUDŠ z vrednostjo 0,429, VŠTP z vrednostjo 0,206 in najmanj učinkovit je FTS z vrednostjo 0,116. Povprečna učinkovitost zavodov je 0,628. Med izbranimi samostojnimi visokošolskimi zavodi VŠUPNM dosega visoko učinkovitost, saj je na drugem mestu.

Prav tako smo izračunali tehnične učinkovitosti za samostojne visokošolske zavode družboslovnih smeri za leto 2014, in sicer: VŠUPNM, FUDŠ, MFDPŠ in Gea college. Analiza je razkrila, da je na podlagi izbranih inputov in outputa izmed omejenih samostojnih visokošolskih zavodov najmanj učinkovit FUDŠ z vrednostjo 0,287. Ostali trije samostojni visokošolski zavodi so tehnično učinkoviti. Povprečna tehnična učinkovitost vseh zavodov je 0,822. Tudi za leto 2014 smo želeli povečati opazovani vzorec, zato smo dodali samostojne visokošolske zavode različnih smeri, in sicer VŠUP, FUDŠ, MFDPŠ, Gea college, VŠTP, VŠVO, VZŠCE, FZV in FTS. Iz rezultatov analize lahko razberemo, da so med izbranimi samostojnimi visokošolskimi zavodi različnih smeri za leto 2014 glede na število vpisov, zaposlenih, pogodbenih delavcev in knjižnih enot najučinkovitejši VŠUP, MFDPŠ in Gea College z vrednostjo 1, sledijo FZV z vrednostjo 0,935, VZŠCE z vrednostjo 0,474, VŠTP z vrednostjo 0,444, FTS z vrednostjo 0,437, FUDŠ z vrednostjo 0,371 in tehnično najmanj učinkovita je VŠVO z vrednostjo 0,346. Povprečna tehnična učinkovitost vseh analiziranih zavodov za leto 2014 je 0,668.

Na podlagi dodatne analize smo tudi ugotavljali, katerega leta v obdobju od 2005 do 2014 je bila VŠUPNM najbolj učinkovita. VŠUPNM je bila najmanj tehnično učinkovita leta 2013, in sicer 0,88, in leta 2008 z vrednostjo 0,997. Ostala leta je bila učinkovita. Povprečna učinkovitost obdobja je 0,988. Na podlagi prikazanih podatkov ugotavljamo, da ni bilo posebnih odstopanj v posameznih letih poslovanja in da omejeni visokošolski zavod posluje razmeroma stabilno. Študije tujih avtorjev, povezane z ocenjevanjem učinkovitosti izobraževalnih institucij, izpostavljajo različne vidike merjenja, upoštevanja inputov in outputov ter zaključke. Aziz, Janor in Mahadi (2013) so primerjali učinkovitost oddelkov znotraj državne univerze in uporabili pristop analize ovojnice podatkov. Ugotavljajo, da družboslovni oddelki izkazujejo boljše delovanje kot naravoslovni. Rosenmayer (2014) pa v svojem članku prikaže ustreznost analize ovojnice podatkov za analizo učinkovitosti izobraževalnih institucij. Opozarja, da moramo upoštevati enote oziroma skupino enot, ki so med seboj homogene, da je vzorec ustrezno velik (kar smo izpostavili tudi v naši raziskavi kot raziskovalno omejitev) in da je ocenjevanje učinkovitosti izobraževalnih institucij socialni konstrukt in bo kot tak vedno podvržen subjektivnim interesom in ciljem vpletenih subjektov. Afonso in Santos (2008) se ukvarjata z ocenjevanjem relativne učinkovitosti portugalskih javnih univerz. Na podlagi opravljene raziskave univerze delita na tiste, katerih delovanje je dobro, in na tiste, kjer bi bile možne določene izboljšave. Opozarjata na možnost boljše porazdelitve sicer vedno bolj omejenih javnih finančnih sredstev za terciarno izobraževanje. Analizo učinkovitosti poljskih univerz na področju tehnologije lahko najdemo v Nazarko in Šaparauskas (2014). Avtorja ugotavljata, da je učinkovitost njihovega delovanja zelo raznolika, obstaja pa dovolj manevrskega prostora za izboljšave.

5 Sklep

Učinkovitost je eden temeljnih pojmov ekonomije, ki izraža odnos med vložki v proizvodni proces in končnimi rezultati procesa. Njen pomen je moč razbrati tudi iz osnovne definicije menedžmenta, ki se glasi: menedžment je doseganje ciljev s pomočjo načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja na učinkovit in smotrni način. Iz definicije lahko razberemo, da ni dovolj le doseči cilja, zelo pomembno je tudi, kako ga doseči. Prvotno smo želeli ugotoviti, kako je VŠUPNM učinkovita v primerjavi s samostojnimi visokoškolskimi zavodi sorodnih smeri. Med številnimi zavodi smo zbrali ustrezne podatke le za štiri samostojne visokošolske zavode, in sicer za: Visoko šolo za upravljanje in poslovanje Novo mesto (VŠUPNM), Fakulteto za uporabne družbene študije v Novi Gorici (FUDŠ), Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije (MFDPŠ) in Gea College. Učinkovitost smo izračunali za leti 2013 in 2014. Ker smo želeli povečati vzorec, smo v izračun vključili samostojne visokošolske zavode ne glede na smer študija. Prilagodili smo tudi število inputov in vzorec razširili na Visoko šolo za tehnologijo polimerov (VŠTP), Visoko šolo za varstvo okolja (VŠVO), Visoko zdravstveno šolo v Celju (VZŠCE), Fakulteto za zdravstvene vede Novo mesto (FZV) in Fakulteto za tehnologije in sisteme (FTS). Merjenje notranje učinkovitosti izobraževanja bi lahko izvedli s pomočjo preprostih kazalcev, vendar smo se odločili za izračun s pomočjo metode DEA, ki je kompleksnejša. Odločitev je temeljila na predpostavki, da lahko za inpute oz. outpute uporabimo poljubno število različnih inputov oz. outputov. Na podlagi analize lahko sklepamo, da je VŠUPNM v primerjavi z ostalimi visokoškolskimi zavodi učinkovita in da izkazuje relativno stabilno delovanje. Ob tem pa je treba kritično upoštevati tudi omejitev razpoložljivosti podatkov in s tem velikost vzorca.

Nataša Šavor, Laura Južnik Rotar, PhD

About the Efficiency of Tertiary Education

Efficiency indicates the use of social resources, which gives a maximum output to satisfy human desires and needs. Efficiency is considered as one of the fundamental concepts, but in economic theory there is no uniform definition of efficiency. All definitions have in common that the efficiency refers to the relationship between inputs in the production process and the final results of the process (outputs). Production is the technical process in which the elements of the business process or the inputs are combined with each other in order to create products or services or inputs. The term input can be replaced by the following terms: elements of a business process, the creators of the production, production factors. The term output, however, can be replaced with the following terms: outputs, outcomes, products. Any activity that creates can be called production. The process does not run only in manufacturing plants but also in universities, banks, hospitals. Production is the series of activities, where inputs are

transformed into products and services by a given technological process. Resources are scarce, so they must be effectively exploited.

Education on the other hand is as a social activity and, as an activity of an individual, of key importance for the development of each society. Organized education takes place in a formal manner and is directed towards achieving certain goals. Education goals are resulting from socio-economic needs and from the needs of an individual participant in education. Continuing education is not just a human need, but a necessity for the production of new innovations and everyday discoveries. Life-long learning is essential because changes in society allow and require a new way of life. Changes in society contribute to: higher quality of life and the availability of all sorts of goods; adventures, learning about the world and experiences; greater ecological awareness; free time and quality free time activities; different types of entertainment.

Education of the population of the European countries has increased significantly before the turn of the millennium, while the guarantee that higher education brings more appropriate or better paid job has decreased. In the new millennium, it has become evident that the higher level of education is no more a guarantee of security against unemployment nor of an appropriate employment according to the individual's level of education and qualifications. Unfortunately, this applies particularly to young graduates. Due to general economic conditions and lack of working experiences, the demand of labour has decreased. The situation in the labour market has mostly affected young people. Recruitment practices have changed since employers have become more demanding and more selective. They require informally acquired profitable knowledge and skills, whereas the diploma is seen as a ticket for the selection process in the labour market. In the selection processes employers are checking various additional skills and competencies, social and communication skills, information literacy, intercultural skills, entrepreneurship, psychological personality traits and other traits that formal education does not formally implement. According to the data on employment trends over time, it is obvious that young people seeking their first job have the most difficulties in finding their first job despite their level of education.

Regardless of the fact that an individual already has a regular job, the education is essential for a successful career. Several researches have shown that people with higher levels of education more frequently change their jobs than those with lower levels of education; that people with higher levels of education are promoted faster and more frequently; that people with higher levels of education are searching jobs on different ways than those with lower levels of education. In times of crisis, it seems reasonable that employees are additionally trained, but on the other hand, the reality for companies is quite different. More extensive training means higher costs and enables long-term improvements. Exactly the long-term nature of improvements is the reason that resources for further education and development of employees are usually the first to abolish in times of crisis.

Each model of financing tertiary education should meet three basic requirements: sufficiency of funds, efficiency and fairness. (1) Sufficiency of funds. How many resources are needed for higher education in order to provide mass education and quality

education is one central issue, while how to provide these resources is another central issue. The amount of resources intended for education is related to the number of study places and the quality of education. In recent years we have been faced with the rapid development of tertiary education. Due to the growing fiscal limits it has become evident that central budget is no longer in position to provide resources for so much quality education demanded by the public. The question arises, what part can still be funded by the central budget and where to obtain the remaining resources. Most of the experts say that students will have to contribute part of these resources by themselves. (2) Efficiency. If education is understood as a manufacturing process, the final product of education is the production of graduates. Production factors are divided into school and non-school factors. School factors are mainly lecturers, facilities and curriculum. The main non-school factor is a student. The positive effect of the product is of utmost importance for the society (positive externalities). (3) Fairness, which refers to the sources and uses of funds mainly in public funding. Evaluation of fairness is a broad and complex task, since there is no unique definition. Experts believe that we can talk about the following dimensions: who has access to education, who benefits from public expenditure on education and training and who actually pays the education. Fairness is also linked to the following questions: how are resources and capabilities of education distributed between different regions and population groups, what are the effects of government spending on education in the distribution of costs, benefits of the overall income and overall wealth, whether the investment in education can be used for reallocation of wealth. Measurement of fairness is most often carried out through the analysis of the involvement of different socio-economic groups in education.

Financing of higher education in Europe and in the world is faced with the following challenges: how to provide additional funding to improve the quality, development of new programs, increase the capacity of higher education and ensuring its stability; how to increase equity in access to higher education for all social classes and youth; how to improve the efficiency of use of available resources. With the aim of achieving the highest possible degree of efficiency and fairness in public spending, many countries have implemented various reforms of systems of financing higher education over the past decade. The system of financing higher education reflects the complexity. As already mentioned, the sufficiency of funds for the stable development, efficiency and equity of spending are the main prerequisites for a good system of funding. The system includes two parts: the financing of educational institutions and financial aid to students. In the absence of tuition fees for a full-time study, the aid is intended to cover the students' living costs. There are three models of financing educational institutions: the model of a dominant role of the state, a model of cost recovery by the student and model of multiple sources of income. Non-state sources of income of an educational institution are: tuition fees, income from research, education and counselling for the economy, income from the sale of research achievements, gifts and voluntary contributions, international sources.

There are three approaches to addressing the efficiency of tertiary education: the analysis of Pareto efficiency, the analysis of internal and external efficiency and the

analysis of the technical and allocative efficiency in education. Analysis of Pareto efficiency is based on the most common approach from economic theory. Definition of Pareto efficiency says that the optimal position is the one, where it is impossible to improve the situation of the individual, not to worsen the situation of someone else. The concept involves the efficient consumption, efficient production and efficient selection and combination of outputs. In the field of education the Pareto theory can be used more loosely. Internal efficiency refers to the conversion of inputs (e.g. students, lecturers) in the output and to the internal aims of the education sector, each level of education or educational institutions, such as the knowledge of pupils and graduates. Internal efficiency demonstrates how effective the processes are in educational institutions. External efficiency indicates the realization of the social objectives of education outside the educational process (e.g. impact on health, fertility, mortality, production of households, labour productivity, economic growth). It involves the optimal allocation of resources among the different levels and forms of education in order to best achieve social objectives. Analysis of the external efficiency shows what happens to students after completing education and outside educational institutions. Technical efficiency defines the maximum possible output according to the given inputs and available technology. Allocative efficiency is technically efficient combination of inputs for a given price of inputs.

Basic indicators of measuring the efficiency of education does not show the whole picture of the efficiency of individual unit, but only a part. Eventually, more complex methods for measuring the efficiency have been developed, among them the most important and the most frequently used are stochastic frontier analysis and data envelopment analysis. Stochastic approach is based on the assumption that deviations from the production function are due as to the inefficiency, as well as to measurement errors, random errors and statistical discrepancies. The deterministic approach on the other hand assumes that all deviations are due to inefficiencies.

Our research is based on data envelopment analysis approach. Based on the analysis, we can conclude that School of Business and Management is efficient in comparison with other higher education institutions included in the sample, exhibiting a relatively stable performance. With regard to the results of the analysis, it is necessary to critically take into account the research limitation regarding the availability of data and the sample size.

LITERATURA

1. Abbott, M. and Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities; a Data Envelopment Analysis. *Economics of Education Review*, 22, pp. 89–97.
2. Afonso, A. and Santos, M. (2008). A DEA approach to the relative efficiency of Portuguese public universities. *Portuguese Journal of Management Studies*, 13, No. 1, pp. 67–87.
3. Aziz, N., Janor, R. and Mahadi, R. (2013). Comparative Departmental Efficiency Analysis within a university: a DEA approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 10, pp. 540–548.
4. Bevc, M. (2008a). Financiranje, učinkovitost in pravičnost terciarnega izobraževanja v Sloveniji. *Organizacija*, 41, št. 5, str. 219–229.

5. Bevc, M. (2008b). Financiranje, učinkovitost in pravičnost visokega izobraževanja – povezave med temi pojavi in mednarodna konferenca o njih. *IB revija*, št. 1, str. 5–18.
6. Campisi, D. and Costa, R. (2008). A DEA-based method to enhance intellectual capital management. *Knowledge and Process Management*, 15, No. 3, pp. 170–183.
7. Cepec, J. in Raškovič, M. (2012). Zadostnost, učinkovitost in pravičnost financiranja visokega šolstva. *LeXonomica*, 4, št. 2, str. 177–200.
8. Coelli, T. J. (1996). *A Guide to DEAP Version 2.1: a Data Envelopment Analysis (Computer) Program*. Armidale: CEPA.
9. Daghbashyan, Z. (2011). The economic efficiency of Swedish higher education institutions. *Cesis Electronic Working Paper Series*, št. 245, str. 1–20.
10. Debevec, J. (2005). *Analiza učinkovitosti rednega študija članic Univerze v Ljubljani*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Du, Y, Liang, L., Yang, F., Bi, G. and Yu, X. (2010). A new DEA-based method for fully ranking all decision making units. *Expert Systems*, 27, No. 5, pp. 363–373.
12. Feng, Y. J., Lu, H. in Bi, K. (2004). An AHP/DEA method for measurement of the efficiency of R&D management activities in universities. *International Transactions in Operational Research*, 11, No. 2, pp. 181–191.
13. Pridobljeno dne 28. 6. 2015 s svetovnega spleta: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/CRP-F3T-porocilo.pdf.
14. Johnes, J. (2006). Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economic of Education Review*, No. 25, pp. 273–288.
15. Muraus, I. (2005). *Analiza učinkovitosti v izobraževalnem zavodu*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Nazarko, J. and Šaparauskas, J. (2014). Application of DEA method in efficiency evaluation of public higher education institutions. *Technological and Economic Development of Economy*, 20, No. 1, pp. 25–44.
17. Parkin, M. (2010). *Microeconomics*. 9th ed. Boston: Pearson.
18. Pušnik, K. (2008). *Dejavniki izstopa podjetij s trga na primeru Slovenije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rosenmayer, T. (2014). Using data envelopment analysis: a case of universities. *Review of Economic Perspectives*, No. 1, str. 34–54.
20. Rouse, P., Harrison, J. and Chen, L. (2010). Data envelopment analysis: a practical tool to measure performance. *Australian Accounting Review*, 20, No. 2, pp. 165–177.
21. Završki, M. (2013). *Merjenje učinkovitosti kontejnerskih pristanišč z metodo DEA*. Magistrsko delo. Celje: Fakulteta za logistiko.

Nataša Šavor, mag. ekon. in posl. ved, računovodkinja na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto.

E-naslov: nataasa.savor@guest.arnes.si

Dr. Laura Južnik Rotar, docentka na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto.

E-naslov: laura.juznik-rotar@guest.arnes.si

Za narodov blagor ali davčna nagradna igra 2016

Znanstveni prispevek

UDK 343.359(497.4)

KLJUČNE BESEDE: davčna nagradna igra, davčne utaje, pravni vidiki, raziskave davčnega ravnanja, davčne blagajne

POVZETEK - Ne mine dan brez novic o davčnih utajah in podobnih primerih izmikanja davčnim obveznostim. Zneski, ki polzijo skozi sita davčnih sistemov, se po nekaterih ocenah gibljejo v milijardah. Tudi Slovenija ni imuna na tovrstna prikrivanja in se na različne načine bori proti izogibanju davkom. Eden izmed takih mehanizmov je davčna nagradna igra, ki spremlja uvedbo davčnih blagajn v letošnjem letu. Mednarodna razkritja sredstev v davčnih oazah in drugih zatočiščih neobdavčljivosti vlivajo upanje, da bo državam in mednarodnim organizacijam uspelo v boju proti davčnim utajam. Vendar afere, kot je LuxLeaks v Luksemburgu, kažejo, da so tudi nemoralna dejanja pravno upravičena, preganja pa se tiste, ki pravno nemoralno razkrijejo. Članek vsebuje nekaj splošnih številčnih ocen o zneskih, ki pronicajo skozi davčne sisteme ter rezultate raziskav in eksperimentov o učinkih mehanizmov spodbujanja davčno odgovornega obnašanja. Jedro članka obravnava pravni pristop Slovenije k davčni nagradni igri in se zaključuje s kritičnim mnenjem avtorice.

Scientific article

UDC 343.359(497.4)

KEY WORDS: tax lottery, tax evasion, legal aspect of tax lottery, research of tax compliance behaviour, fiscal cash registers

ABSTRACT - News about tax evasions are becoming part of our daily lives. Estimations of amounts leaking through the tax systems are sky-high and Slovenia is not immune either. Mechanisms against tax avoidance are diverse and Slovenia is currently using tax lottery which is aimed to support system of fiscal cash registers, entered into force in 2016. On the one hand, international tax leaks and tax heavens data give us hope that World's fight against tax avoidance is producing results. On the other hand, affaires such as LuxLeaks are suppressing this hope as those who are revealing (il)legal immorality are being prosecuted and actions of those committing (il)legal immorality are without the (moral) consequences. Article presents some general estimations on tax avoidance amounts and includes findings of studies and experiments on the effects of state mechanisms aimed to incense tax compliance behaviour. The core of it is a critical analysis from the legal aspect of Slovenia's tax lottery and concludes with the author's critical views.

1 Uvod

Benjamin Franklin je leta 1789 v pismu francoskemu znanstveniku Jeanu-Baptistu Leroyu ob zaključenem postopku sprejema Ustave ZDA med drugim zapisal, da so na tem svetu zanesljiva dejstva samo smrt in davki. Pa je res tako ali je danes za nekatere gotova le smrt?

Evropska unija v zadnjih letih namenja posebno pozornost izogibanju plačevanja davkov npr. sveženj ukrepov za davčno preglednost (ang. Tax Transparency Package) iz marca 2015 in sveženj ukrepov proti izogibanju davkom (ang. Anti-Tax Avoidance Package) iz januarja 2016. Njene institucije ter države članice in mednarodne organizacije (npr. OECD) skušajo z različnimi mehanizmi preprečevati ali vsaj zaježiti polzenje neobdavčenih sredstev v davčne oaze, sivo ekonomijo in podobne davčne

luknje. Številke o obsegu neobdavčenih sredstev so le ocene in se po mnenju nekaterih gibljejo v milijardah denarnih enot. Po ocenah ekonomista Gabrijela Zucmana se v offshorih nahaja 7,6 bilijonov ameriških dolarjev ali 8 % svetovnega finančnega bogastva (Zucman, 2015). Analiza Mednarodnega denarnega sklada (ang. International Monetary Fund), povzeta v časniku Delo, pa izkazuje, da »je zaradi davčnih oaz po vsem svetu za 700 milijard dolarjev manj plačanih davkov, od tega 200 milijard v razvitih državah. Leta 2012 so zgolj ameriške multinacionalke prenesle od 500 do 700 milijard dolarjev, torej četrtno svojega dobička, v davčne oaze, kjer so ti dobički seveda veliko manj obdavčeni ali pa sploh niso. Najpogostejši posli, ki jih v davčnih oazah po navadi izvajajo odvetniške firme ali banke, so povezani z dedovanjem, nepremičninami ali z davki na dobiček ali na premoženje (Belovič in Hočevar, 2016).« V marcu 2014 je Državni svet Republike Slovenije organiziral posvet »Kako vrniti denar; ki je bil iz Slovenije odnesen v tujino?«, ki se ga je udeležil ekonomist James S. Henry, ki meni, da državljani Slovenije v tujino oziroma davčne oaze prenesejo med 50 in 75 milijardami evrov (Posvet v Državnem svetu, 2014).

Izogibanje davčnim obveznostim je nacionalna, evropska in svetovna bolezen, za katero (še) ni (univerzalnega) zdravila. Za narodov blagor pa jo je treba zajeziti in pristop k temu so različni. Slovenija je z letom 2016 ubrala tudi pot finančnega nagrajevanja vestnih potrošnikov kot spremljajočega mehanizma sveže uvedenim davčnim blagajnam. Nekaj držav je pred njo to že poskusilo. In rezultatom tovrstnih poskusov uvedbe nagradnih iger in pravnemu pogledu na slovenski pristop je namenjen ta članek.

2 Slovenija in davčno izmuzljiva sredstva

Republika Slovenija je z januarjem 2016 uvedla nagradno igro »Vklopi razum, zahtevaj račun« z letnim skupnim denarnim skladom 124.000 EUR. Nagradna igra spremlja uvedbo davčnih blagajn in z njo naj bi zagotovili njihovo učinkovitost, saj naj bi nagradna igra spodbujala potrošnike, da zahtevajo, vzamejo in preverijo račune in tako prisilila ponudnike blaga in storitev k izdajanju računov. Tako sodelovanje potrošnikov pri zbiranju računov bo finančni upravi omogočilo vpogled v veliko količino izdanih računov in njihovo preveritev v nadzornih postopkih, podatki, zbrani na ta način, pa bodo vključeni v analizo tveganja, ki bo vplivala na izbor zavezancev za nadzor (Novinarska konferenca Finančne uprave RS, 2015).

Vlada Republike Slovenije je predlog Zakona o davčnem potrjevanju računov (ZDavPR), ki uvaja davčne blagajne, pospremila z obrazložitvijo, da je »(v)sak model davčnih blagajn le en delček v mozaiku ukrepov proti sivi ekonomiji in davčnim utajam, za učinkovitost tega ukrepa je ključen učinkovit nadzor in osveščanje davčnih zavezancev o pomenu prostovoljnega izpolnjevanja davčnih obveznosti. Siva ekonomija ima številne negativne posledice (davčna vrzel in posledično potreba po višji davčni obremenitvi zavezancev, ki spoštujejo pravni red, nepravičen dostop posameznikov do javnih storitev, izkrivljanje konkurence na trgu, nezmožnost uveljavljanja reklamacije potrošnika, nezaupanje v pravo itd.) ...« Cilj davčnih blagajn je izboljšati

preglednost gotovinskega poslovanja in posledično zmanjšati obseg sive ekonomije (Predlog Zakona o davčnem potrjevanju računov, 2015). Vlada je v letu 2013 objavila pregledne podatke o stanju sive ekonomije v Sloveniji. Izhajala je iz podatkov (1) mednarodnih raziskav, opravljenih s strani ekonomista Fridericha Schneiderja, po katerih je bilo v Sloveniji leta 2011 za 24,1 % BDP sive ekonomije in (2) nacionalnih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (okr. SURS), ki v okviru statistike nacionalnih računov ocenjuje, da je bilo sive ekonomije v letu 2010 za 9,8 % BDP (Obvladovanje sive ekonomije v Sloveniji, 2015). Podatki SURS-a izkazujejo, da je slovenski bruto domači proizvod (okr. BDP) leta 2010 znašal 17,3 milijarde evrov, leta 2011 pa 17,6 milijard evrov. Na podlagi domačih in tujih ocen je siva ekonomija v Sloveniji predstavljala od 3,5 do 8,5 milijard evrov (Bruto domači proizvod, temeljni agregati nacionalnih računov in zaposlenost, Slovenija, 2009–2012, 2012).

Ne glede na različne ocene obsega davčne luknje, le-ta obstaja in že sam njen obstoj za državo in državljane predstavlja izgubljena sredstva, ki bi jih država namenila za zagotavljanje pravic in javnih storitev državljanom. Bo nagradna igra prispevala k njihovemu zmanjšanju?

3 Izkušnje tujine z nagradnimi igrami in rezultati mednarodnih raziskav o vplivu nagradnih iger na obnašanje ljudi

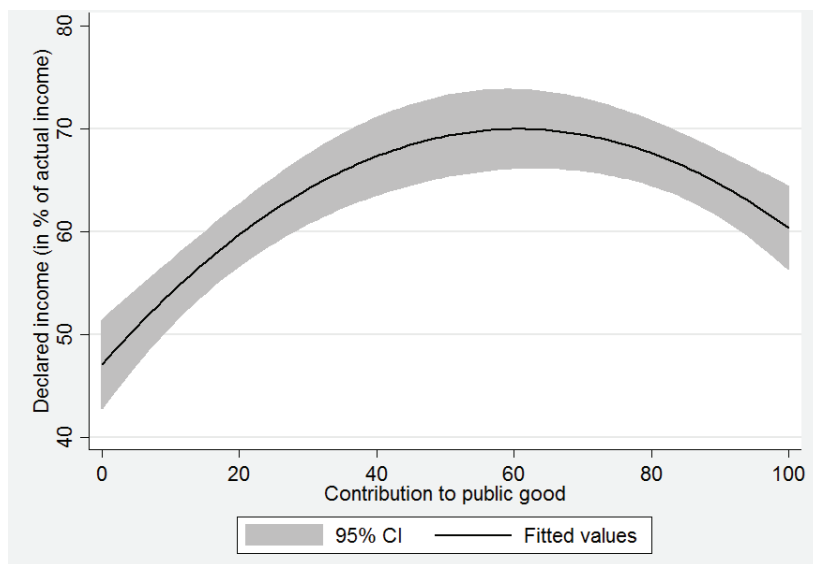
Pod okriljem Evropske komisije je v maju 2014 potekala davčna delavnica (ang. Fiscalis Workshop), na kateri so predstavniki držav, ki so že uporabile nagradne igre kot mehanizem za spodbujanje davčne discipline, predstavili izkušnje in rezultate. Nagradne igre so bile povezane z učinkovitejšim sistemom pobiranja davka na dodano vrednost (okr. DDV). Svoje izkušnje so predstavile Malta, Slovaška, Portugalska in Gruzija. Njihovi predstavniki so predstavili trenutne (skromne) pozitivne učinke na sistem pobiranja DDV, vendar nobena od držav ni vzpostavila sistema za ocenjevanje, kako nagradna igra vpliva na zavest o davčnih obveznostih in dejanski porast plačevanja davkov, zato je analiza realnih učinkov tovrstnega mehanizma onemogočena (Improving VAT compliance – random awards for tax compliance, 2014).

Mehanizmi nagrajevanja potrošnikov ter vpliv le-tega na obnašanje potrošnikov in davčnih zavezancev pa so predmet številnih raziskav. Fabbri in Wilks (2016) sta preučevala pojav izrinjanja davčne morale (ang. crowding-out of tax moral) in vpliv na dolgoročno blaginjo (ang. long-run welfare effects). Njuna raziskava ju je privedla do zaključka, da davčne nagradne igre sprožijo povečanje števila ljudi, ki zahtevajo račune, hkrati pa se povečuje število ljudi, ki so tovrstno navado že imeli pred nagradno igro, vendar jo z njeno uvedbo opuščajo (izrinjanje davčno ozaveščenih). Raziskovalca opozarjata na nevarnost vrednotenja uspeha nagradnih iger samo z vidika kratkoročnih pozitivnih učinkov in pozivata k dolgoročnemu spremljanju in ocenjevanju. Fabbri in Hemels (2013) sta na primeru kitajske davčne nagradne igre zaključila, da so davčne nagradne igre primerne le za države z visoko stopnjo poslovnih utaj in z družbenim okoljem, v katerem potrošniki niso navajeni zahtevati računov. Pred

njima pa sta Bazart in Pickhardt (2009) izvedla poskus in ugotavljala vpliv nagrad na poštene davkoplachevalce. Ugotovila sta, da zadetki na nagradnih igrah močno pozitivno vplivajo na davčno skladno obnašanje poštenih davkoplachevalcev, saj potencialne davčne kršitelje spreobrnejo v poštene davkoplachevalce. Tak učinek sta še posebej zaznala pri moških, ki je tudi sicer po predhodnih raziskavah bolj nagnjen k davčnim kršitvam kot ženske. Davčne nagrade bodo po rezultatih njunega eksperimenta učinkovite v državah z nizko stopnjo davčno skladnega obnašanja prebivalstva in višjim deležem moških davčnih zavezancev. Take pogoje pa imajo države v razvoju (Bazart in Pickhardt, 2009).

Fochman in Kroll (2014) sta raziskala učinke pozitivne in negativne percepcije glede porabe davčnih prihodkov na davčno skladno obnašanje. Eksperiment ju je pripeljal do štirih zaključkov. Najprej sta ugotovila, da ima nagrajevanje le določene skupine davkoplachevalcev splošni negativni učinek na davčno disciplino. Iz tega izhaja, da davčno nagrajevanje nima učinka oziroma ima negativen učinek na davčno skladno obnašanje, zato zaključita, da državne oblasti nagrajevanja naj ne bi uporabljale kot spodbude za davčno skladno ravnanje. Nadaljnji rezultat je obratna u-oblika povezave med prispevanjem k javnim dobrinam in davčno skladnim obnašanjem (graf 1).

Graf 1: Odnos med prispevkom k javnim dobrinam in davčno skladnim ravnanjem (op. prevod avtorice)



Vir: Fochmann, M. and Kroll, E. B. (2016). The effects of rewards on tax compliance decisions. *Journal of Economic Psychology*, št. 52, str. 18.

Kot zadnje pa sta ugotovila, da davčna revizija oziroma davčni postopki pri posameznikih spodbudijo dodaten odpor do davčno skladnega ravnanja (Fochman in Kroll, 2014).

Predstavljene raziskave in poskus predstavljajo spodbudne, pa tudi zavirajoče učinke davčnih nagradnih iger. Vse pa opozarjajo na pomen spremljanja dolgoročnih učinkov tovrstnih davčnih mehanizmov in previdnost oblasti pri interpretaciji kratkoročnih pozitivnih učinkov na dolgoročno davčno obnašanje in davčne prihodke.

4 Pravni vidiki slovenske davčne nagradne igre

Tudi Slovenija skuša zmanjšati davčno vrzel z različnimi pristopi, med drugim z nagradno igro, ki je botrovala pripravi tega članka. Nagradna igra je pritegnila pozornost, ker je njen organizator državni organ, ki upravlja z denarjem vseh plačnikov davkov, prispevkov in drugih davščin, namenjenih zagotavljanju dobrin in storitev v javnem interesu. Država naj bi bila varuh pravnega reda in zgled pravnega ravnanja. Vendar me aktualna nagradna igra navdaja z občutkom, da (tudi) tu postopanje države ni povsem na prav(n)em mestu.

Finančna uprava Republike Slovenije (okr. FURS) je kot pravna naslednica Carinske uprave Republike Slovenije in Davčne uprave Republike Slovenije začela na podlagi Zakona o finančni upravi delovati 1. avgusta 2014. V skladu s pravnoorganizacijsko shemo in teorijo javnega prava sodi v sklop državnih organov (upravnih organov) znotraj državne uprave, ki je del javne uprave (Tičar in Rakar, 2011). FURS je organ v sestavi in pod nadzorom Ministrstva za finance, specializiran za področje davščin, kar je določeno v 1. odst. 5. člena Uredbe o organih v sestavi ministrstev (okr. Uredba). Ministrstvo za finance pa je na podlagi 8. člena Zakona o Vladi Republike Slovenije (ZVRS) del vlade. 1. člen ZVRS v povezavi z njegovim 1. odst. 5. člena opredeljuje Vlado kot organ izvršilne oblasti in najvišji organ državne uprave Republike Slovenije, ki usmerja državno upravo prek ministrov.

Ustava Republike Slovenije (URS) v 120. členu določa, da upravni organi svoje delo opravljajo samostojno v okviru in na podlagi ustave in zakonov. Člen razkriva načelo delovanja državne uprave po pravilu, da sme državna uprava početi izključno tisto, kar ji je izrecno zakonsko dovoljeno t. i. legalitetno načelo (Tičar in Rakar, 2011; sodba Upravnega sodišča I-U-581/2011). Pri opravljanju zakonsko določenih nalog mora biti v skladu s 3. členom in v povezavi s 1. in 3. odst. 14. člena Zakona o državni upravi (ZDU-1) nevtralna in mora pri svojem delu ravnati nepristransko ter ne sme dajati neupravičenih koristi in prednosti posameznikom, pravnim osebam ali interesnim skupinam. Konkretno upravne naloge FURS-a opredeljuje njen matični Zakon o finančni upravi (ZFU) v 11. členu.

Slovenija po 1. odst. 146. člena URS pridobiva sredstva za uresničevanje svojih nalog z davki in z drugimi obveznimi dajatvami ter s prihodki od lastnega premoženja in tujih virov. Po 1. odst. 148. člena URS morajo biti vsi prejemki in izdatki za financiranje javne porabe zajeti v državnih proračunih. Posebej pa področje javnih financ in proračunov ureja Zakon o javnih financah (ZJF). 2. odst. 2. člena ZJF določa, da se sredstva proračuna uporabljajo za financiranje funkcij državnih organov, za izvajanje njihovih nalog in druge namene, ki so določeni z ustavo, zakoni ali občinskimi pred-

pisi, ter v višini, ki je nujna za delovanje in izvajanje njihovih nalog in programov. FURS v skladu s 5. točko 1. odst. 3. člena ZJF kot organ v sestavi ministrstva predstavlja neposrednega proračunskega uporabnika, ki svoje delovanje financira iz javnih sredstev, zanj predvidenih v državnem proračunu in jih porablja za zakonsko določene in proračunsko ovrednotene naloge. Iz obrazložitve posebnega dela finančnega načrta proračuna 2016, ki jo je navedlo Ministrstvo za finance, izhaja, da so FURS-ovi ključni cilji spodbujanje prostovoljnega izpolnjevanja obveznosti, zagotavljanje dobrega servisa zavezancem, strankam in podjetjem, s tem pa dvigovanje davčne kulture v Sloveniji (Sprejeti proračun za leto 2016, 2016).

FURS je 30. 12. 2015 sprejel Pravila o prirejanju nagradne igre z imenom »Vklopi razum, zahtevaj račun!« (v nadaljevanju Pravila). Ta pravila so bila sprejeta na podlagi 2. odstavka 5. člena Uredbe o organih v sestavi ministrstev in 5. člena Zakona o igrah na srečo (ZIS). Kakšna pa je pravna narava Pravil? Pravnik Marijan Pavčnik normativni pravni akt definira kot »(...) izjavno dejanje enega ali več pravnih subjektov, s katerimi se deloma ali v celoti ustvari pravno pravilo. Normativne pravne akte delimo na splošne in posamične (individualne). Splošni pravni akti vsebujejo eno ali več splošnih in abstraktnih pravnih pravil, za posamični (individualni) pravni akt pa gre, ko je njegova vsebina posamično in konkretno pravno pravilo« (Pavčnik, 2015, str. 226). Splošni pravni akti zadevajo širši krog individualno nedoločenih naslovnikov. Posamični pravni akt pa se nanaša na določenega naslovnika in posamično razmerje. Normativni pravni akt mora za svoj obstoj imeti ustrezno obliko in vsebino. Z oblikovnega vidika je pomembno, da ga v predvideni obliki sprejme pristojni pravni subjekt v predvidenem pravnem postopku. Govorimo o formi normativnega pravnega akta. Normativni pravni akt nosi določeno vsebino (pravna pravila), ki predstavlja materialni vidik normativnega pravnega akta. V skladu z načelom, da vsebina prevladuje nad obliko, je pri presoji narave normativnega pravnega akta treba preučiti njegovo vsebino in ne izhajati izključno iz njegove oblike. Normativni pravni akti so oblastni in neoblastni. Oblastne izdajajo državni organi za uveljavljanje splošnih in javnih pravnorelevantnih družbenih interesov, neoblastne pa pravni subjekti za uveljavljanje lastnih interesov (Pavčnik, 2015). 2. člen Pravil govori o uporabi osebnih podatkov za namen izpolnjevanja in uveljavljanja pravic iz »tega« pogodbenega razmerja. Krog naslovnikov je splošno določen z dikcijo »fizične osebe – imetniki računov (končni potrošniki)«. Take dikcije napotujejo, da so to splošna pravila za udeležbo v nagradni igri in so tako splošni oblastni pravni akt. Tu pa je treba opozoriti na ustavno zahtevo, da se državni predpisi objavljajo v državnem uradnem listu (načelo publikacije, 154. člen URS). 24. člen Pravil določa, da se Pravila objavijo na spletni strani »organizatorja« in niso bila objavljena v Uradnem listu. So torej Pravila pravno veljavna z vidika njihovega postopka sprejema, organa, ki jih je sprejel, in zahteve po njihovi objavi?

V skladu s 120. členom URS sme državni organ delovati znotraj zakonsko določenih nalog. Iz predhodnih navajanj izhaja, da FURS ureja poseben zakon, ki v posebnem členu navaja naloge FURS-a.

Prvi pravni akt, ki ga FURS navaja kot pravno podlago za sprejem pravil, je uredba, ki vsebinsko določa naloge, kot so sicer določene v ZFU. Oba pravna prepisa

vsebudeta seznam nalog, je pa uredba vlade hierarhično nižji pravni akt in podrejen zakonu. In v skladu z načelom zakonitosti je tudi zakon edini pravni akt, ki lahko definira naloge državnega organa. Zakaj torej FURS ni kot podlage za sprejem Pravil navedel svojega matičnega zakona in specificiral točke njegovega 11. člena, iz katere bi izhajalo pooblastilo za sprejemanje nagradne igre kot mehanizma za izvajanja njegovih nalog?

Drugi pravni akt, na katerega FURS opira svojo nagradno igro, je 5. člen ZIS-a, ki določa, da se »(z)a igre na srečo (...) ne štejejo nagradni razpisi v reklamne namene, ki jih prirejajo gospodarske družbe in druge pravne osebe ter samostojni podjetniki posamezniki (v nadaljnjem besedilu: podjetniki)« (poudaril avtor). Z vsebinsko interpretacijo tega člena pridemo do njegovega personalnega dometa. Gospodarske družbe, druge pravne osebe in samostojni podjetniki posamezniki, ki jih člen skupno poimenuje podjetnik, so termini, ki označujejo subjekte tržnega (zasebnega) sektorja. Zaključek, da zakon posega le v pravne osebe zasebnega sektorja izhaja tudi iz splošne logike zasebnega sektorja, ki dejavnosti organizira zaradi ustvarjanja dobička. Država pa dobi njegov del preko dajatev, ki bremenijo organizatorja in nagrajenca. Zakon ne velja za pravne osebe javnega sektorja. Splošni smisel javnega sektorja je ugotavljanje in zagotavljanje javnega interesa z javnimi sredstvi. Poleg tega personalni domet zakona določajo tudi 13., 30. ter 55. člen.

Tako FURS niti ni pravna oseba in tudi država, katere organ je FURS, ni pravna oseba, ki bi sodila v domet ZIS-a. FURS sodi na področje javnega sektorja in ne v področje zasebnega sektorja, kjer je področje iger na srečo urejeno z ZIS. Sklicevanje na člen, ki niti ni namenjen subjektu, ki se nanj sklicuje, ne ustvari pravne podlage za njegovo ravnanje. Tu je treba omeniti 153. člen URS-a, ki zahteva, da so podzakonski predpisi in drugi splošni akti v skladu z ustavo in z zakoni. Ali imajo Pravila sploh veljavno pravno podlago in ali sploh izhajajo iz zakonsko določenih nalog FURS-a?

Tudi če na postavljena vprašanja odgovorimo pritrdilno, pa cilj (davčna disciplina) upravičuje sredstva (124.000 evrov letno davkoplačevalskega denarja v roke »srečnim izžrebancem« v zameno za npr. 10 računov za borih nekaj evrov ali celo centov)?

Raziskave, povzete v III. poglavju, izkazujejo veliko mero previdnosti pri tovrstnih ukrepih z vidika njihovega dolgoročnega učinka na davčno disciplino in davčne prihodke. Na tem mestu naj omenim predlog Zakona o dopolnitvah ZDavPR, ki vsebuje predlog za prenehanje veljavnosti ZDavPR in povračilo stroškov zavezancem zaradi postopka davčnega potrjevanja računov. Predlog med drugim temelji na podatkih o višini zneska manjkajočega DDV-ja kot pokazatelja obsega sive ekonomije in dela na črno. V februarju 2016 naj bi se v državni proračun steklo za 4,6 % manj DDV-ja kot v enakem obdobju lani. Poleg tega naj bi davčne blagajne povzročile zapiranje dejavnosti in selitev sedežev družb. Začetni meseci res ne morejo biti odločilni pokazatelj učinkov, vendar pa lahko opozarjajo na morebitne neželene odklone (Predlog zakona o dopolnitvah Zakona o davčnem potrjevanju računov, 2016).

5 Zaključek

FURS je skrbnik sprotnega in učinkovitega sistema zbiranja davkov in v to pristojnost seveda sodi tudi ozaveščanje zavezancev. FURS preko svojih portalov in izobraževalnih akcij spodbuja davčne zavezance in jih opozarja na njihove obveznosti. Posebej je organizirana inšpekcijska služba, katere primarna naloga je izobraževanje, v nadaljevanju pa ustrezni postopki in sankcije. Iz Pravil in promocije nagradne igre pa izhaja, da FURS na potrošnike prelaga naloge, ki so v pristojnosti državnih, predvsem inšpekcijskih organov, za kar pa nima zakonskega pooblastila. Poleg tega so teh spodbud deležni samo »srečni izžrebanci«, kar je v nasprotju s splošnim namenom spodbujanja vseh in enake obravnave vseh. In končno, zneski nagrad nikakor ne upravičujejo zagotavljanja namena, zapisanega v 3. členu Pravil:

- promoviranje uporabe davčnih blagajn pri poslovanju z gotovino,
- promoviranje plačevanja davka kot državljsanske vrednote,
- krepitev davčne zavesti davčnih zavezancev, ki poslujejo z gotovino,
- promoviranje elektronskega poslovanja z javno upravo.

Država bi se morala najprej vprašati, zakaj celo ona ne spoštuje pravil, ki si jih je postavila sama. Nadaljevati pa bi morala s premislekom, kako torej lahko od ljudi zahteva spoštovanje pravil, če jih sama ne upošteva. Menim, da zaradi zadetka na finančni loteriji prebivalstvo ne bo nič bolj zaupalo v državo ali doživelo nenadnega prebliska o poštenosti in pomembnosti plačevanja davka. Ravno nasprotno, pričakovali bodo vse več za čim manj oziroma bodo ravnali »po liniji najmanjšega odpora«, saj jim poštenost, občutek za plačevanje davkov, potrebnost davkov in davki sami še vedno ne bodo predstavljali vrednote. Ne glede na vse pa verjamem, da bo vzorna država spodbudila vzorno ravnanje državljanov, le-ti pa bodo potomcem privzgojili vrednostni sistem, zaradi katerega čez čas ne bo treba iskati finančnih vzvodov (nagrad, kazni) za izpolnjevanje obveznosti, ampak bo občutek za skupno dobro samodejno prisoten.

Ajda Gobec Jerele

For Public Welfare or Tax Lottery 2016

Tax avoidance is occupying all the European Union states and international Organizations as OECD. The economist Gabrijel Zucman estimated that offshore companies present 7.6 trillion US dollars or 8% of the World's Financial Wealth (Zucman, 2015). At least these deviations should be limited. In the present year, Slovenia introduced a tax lottery in order to increase the tax compliance. Some member states have already tried this mechanism. Findings of international studies and foreign experience with tax lotteries and legal aspect of Slovenia's tax lottery are presented in this article.

In January 2016, the tax lottery with yearly fund of 124,000 EUR was introduced in Slovenia to back up the fiscal cash register system. On the one side, the purpose of the

tax lottery is to encourage customers to request an invoice for goods or services obtained, on the other side, the customers' request should oblige suppliers to comply with their tax duties. Thus, the tax authorities would have an overview on invoices and reported revenues and subsequently pool of potential tax auditees (General Financial Administration, 2015). Slovenian Government believes that system of fiscal cash registers is one of the mechanisms against tax avoidance and grey economy and negative effects they cause i.e. tax loopholes, higher tax rates, distortion of competition, unfair division of public goods between tax and non-tax payers, distrust in law (Public List of National Assembly, 2015). Government also published the tax avoidance and grey economy data gathered by international and domestic researches and, according to the results, these deviations present between 3.5 and 8.5 billion EUR being avoided (Government, 2013).

In May 2014, the European Commission organized Fiscalis Workshop, where representatives of the states, which already have an experience with tax lotteries presented the short-run effect. Tax domain was the value added tax (abbr. VAT). However, none of the countries established long-run systematic analysis of potential tax lottery effects (Improving VAT compliance – random awards for tax compliance, 2014).

But there are several others studies and experiments. One of the latest was introduced by Fabbri and Wilks. They studied crowding-out of tax moral in long-run welfare effects. The results confirm that tax lotteries trigger an increase in the number of people requesting invoices among those who were not used to do so. At the same time, it crowds-out those individuals that already had the habit of requesting invoices (Fabbri and Wilks, 2016). Fabbri and Hemels studied China's tax lottery and findings showed that tax lotteries are suitable for countries with high business level of tax evasion and dominant social behaviour not asking for invoices (Fabbri and Hemels, 2013). Bazart and Pickhardt observed the effect of tax reward on honest taxpayers. They concluded that rewards in form of individual lottery winning for honest taxpayers positively impacts on the tax compliance, as it pulls the potential tax evaders into more honest taxpayer domain. This impact is particularly strong in male population as male taxpayers evade greater percentage of their taxes as females. Social circumstances needed for a successful tax lottery are in developing countries (Bazart and Pickhardt, 2009). Martin Fochman and Eike B. Kroll analysed the effect of positive and negative perception of the use of tax incomes on tax compliance. According to this study, rewards had either no effect or a negative effect on the tax compliance and therefore rewards should not be used by the tax authority as means of increasing tax compliance. Also an inverse u-shaped relationship exist between public good contribution and tax compliance. Lastly, the results show that people are more reluctant to follow the tax law after being audited (Fochman and Kroll, 2014).

Studies signal the authorities towards precise and systematic analysis of long-term effects and careful estimations of short-term positive effects on tax behaviour and tax revenues.

Slovenia's tax lottery is maybe one of the mechanisms of how to reduce the tax loophole and caught our attention because its organiser is a public institution that governs the public revenue, which should be used for public welfare in the form of public goods

and services. State should be the first idol of legal rightdoing and defender of rightful law. However, this specific tax lottery has a touch of legally misdirected state action.

Financial Administration of the Republic of Slovenia (abbr. FARS) is a structural part of public sector under the domain of Ministry of Finance, specialized for taxes (Tičar and Rakar, 2011). Slovenian Constitution (abbr. Constitution) declares that work of public institutions should be performed independently within provisions of the Constitution and laws. They are strictly prohibited from doing something that is not explicitly declared in the law (Tičar and Rakar, 2011; judgement of Administrative Court I-U-581/2011). They should proceed in neutral manner and should not give any unjustified benefits to certain individuals. FARS domestic law is the Financial Administration Act which numerates its working fields in Article 11.

Slovenia is financing public need with public sources, such as taxes, asset incomes and foreign means. All revenues and expenditures must be recorded in the public budget. FARS therefore finances its functioning with public means provided in the public budget and must be used only for task, delegated by the law and financially provided by the public budget.

In the end of the year 2015, FARS passed the Rules for organisation of tax lottery (abbr. Rules) based on paragraph 2 of Article 5 of Decree on bodies affiliated to ministries (abbr. Decree), and Article 5 of the Gaming Act. What is the legal nature of the Rules? According to theory, legal acts are legal statements of legal personas, which may be generally applied and therefore form general legal acts or aimed at specific legal personas and are individual legal acts. All legal acts must have proper form and content. They can be passed by public institutions for promoting public welfare and are authoritative legal act or private sector for gaining individual welfare and are private legal acts (Pavčnik, 2015).

The Rules address the natural personas – consumers - and create general applications which make the Rules the general authoritative legal act, therefore they must be published in the official journal. This is a Constitutional demand. The Rules nevertheless were only published via the internet website of FARS. Do the Rules have formal legal validity?

Even though the Constitution obliges public institutions to act within the legally determined scope, the Rules are based on the Decree and not the law which is hierarchically higher and only legal act that can determine the scope of public institutions tasks. Why did FARS not base the Rules on its domestic law and specific tasks numerated within it? The second legal act is Gaming Act which specifies its personal scope in Article 5 and it is aimed towards the private legal entities. Different games are organised for gaining profit. Part of it becomes the public revenue by taxing the organiser and the winner. Therefore, neither state, nor FARS as its public institution cannot be regarded as private legal entity to whom Gaming Act would apply. Legally binding act must base on adequate hierarchically higher legal act, otherwise it is not a legally valid act. Also, the Constitution demands that all executive acts such as decree must be in accordance with the law and constitution. Do the Rules have a valid legal base?

Even though someone could answer all the above questions in a positive sense, the main doubt remains. Does the goal in form of the tax compliance justifies the fact that 124.000 EUR of yearly public means are awarded to few »lucky winners« who will i.e. send 10 invoices in the amount of few cents public means in the amount of? Studies in chapter III point to caution when placing tax mechanisms and extreme attention to long-term effects on tax compliance and tax revenues. In March 2016, the amendments to Fiscal Verification of Invoices Act were tabled and suggested that Fiscal Verification of Invoices Act should be abolished and costs of fiscal cash registers should be returned to the obliged users. They are stating that VAT in February 2016 decreased for 4.6% in comparison with February 2015. Besides, the system of fiscal cash registers produced a negative effect in form of winding-up of companies and moving their seat out of Slovenia. These observations are probably too early to identify the negative effect of the new system. However, they may predict future negative trends.

The main focus of FARS is collecting taxes and promoting the tax compliance. Fiscal inspection is one part of FARS who is educating tax payers and conducting necessary procedures and sanctions in case of the tax non-compliance. I believe that the Rules delegate the tasks which are in domain of FARS on consumers and for doing this the FARS has no legal powers. Moreover, the benefits of tax lottery go only to few »lucky« winners and this is against general intention to encourage all towards tax compliance and to treat all in equal manner.

We also believe that tax lottery awards will not create public trust in the state and will not shape public moral and honest feeling for tax duties. Honesty and taxes will not become values just because the state will award a small group of winners. No, simple logic lays in our perception of things. First, the state should set an example and act in a way its people should act, afterwards people should set an example for each other and our descendants. In few years' time there will be no need for fiscal mechanism since the sense for public welfare will be naturally present.

LITERATURA

1. Bazart, C. and Pickhardt, M. (2009). Fighting Income Tax Evasion with Positive Rewards: Experimental Evidence. Working Papers from LAMETA, št. 1, str. 1–36. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://econpapers.repec.org/paper/lamwpaper/09-01.htm>.
2. Belovič, M. and Hočevar, B. (2016). V davčne oaze se stekajo bilijoni dolarjev. Časopis Delo. Pridobljeno dne 1. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://www.delo.si/novice/slovenija/v-davcne-oaze-se-stekajo-bilijoni-dolarjev.html>.
3. Bruto domači proizvod, temeljni agregati nacionalnih računov in zaposlenost, Slovenija, 2009–2012. (2013). SURS. Pridobljeno dne 1. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5671>.
4. Fabbri, M. and Hemels, S. (2013). Do you want a receipt? Combating VAT and RST evasion with lottery tickets. Intertax, št. 8/9, str. 1–21. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://repub.eur.nl/pub/41297/>.
5. Fabbri, M. and Wilks, D. C. (2016). Tax lotteries: the crowing-out of tax morale and long-run welfare effects. RILE Working Paper, št. 1, str. 1–18. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <https://ideas.repec.org/JEL/O40.html>.

6. Fochmann, M. and Kröll, E. B. (2016). The effects of rewards on tax compliance decisions. *Journal of Economic Psychology*, št. 52, str. 2–28. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/AWASNLUYCSLLSDQPV54VOO2KCA74XLY6/full/1.pdf>.
7. Improving VAT compliance – random awards for tax compliance. (2014). Fiscalis Workshop. European Commission. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_papers/taxation_paper_51.pdf.
8. Novinarska konferenca Finančne uprave RS o davčnih blagajnah in nagradni igri Vklopi razum, zahtevaj račun! (2015). Pridobljeno dne 1. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://foto.sta.si/#/a/57905> in [http://www.fu.gov.si/mediji/nagradna_igra_vklopi_razum_zahtevaj_racun/?tx_news_pi1\[news\]=3941&tx_news_pi1\[controller\]=News&tx_news_pi1\[action\]=detail&cHash=f9d862e897aab7ad9eea8f8bce3f904c](http://www.fu.gov.si/mediji/nagradna_igra_vklopi_razum_zahtevaj_racun/?tx_news_pi1[news]=3941&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&cHash=f9d862e897aab7ad9eea8f8bce3f904c).
9. Obvladovanje sive ekonomije v Sloveniji. (2015). Vlada. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta www.vlada.si/fileadmin/.../si/...vlade.../Siva_ekonomija_09092013.doc.
10. Pavčnik, M. (2015). *Teorija prava: prispevek k razumevanju prava*. Ljubljana: GV založba.
11. Posvet v Državnem svetu Republike Slovenije z naslovom: Kako vrniti denar, ki je bil iz Slovenije odnesen v tujino? (2014). Pridobljeno dne 1. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://www.ds-rs.si/?q=novice/kako-vrniti-denar-ki-je-bil-iz-slovenije-odnesen-v-tujino>.
12. Pravila o prirejanju nagradne igre z imenom »Vklopi razum, zahtevaj račun!« Pridobljeno s svetovnega spleta 1. 5. 2016 http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Medijsko_sredisce/Nagradna_igra/Pravila.pdf.
13. Predlog Zakona o davčnem potrjevanju računov. (2015). Poročevalec Državnega zbora. EPA 497-VII. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://imss.dz-rs.si/imis/7e9696d0e6f60c8186a4.pdf>.
14. Predlog zakona o dopolnitvah Zakona o davčnem potrjevanju računov. (2016). Poročevalec Državnega zbora. EPA 1125-VII. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://imss.dz-rs.si/imis/e786776886b905760e94.pdf>.
15. Sodba Upravnega sodišča I U 581/2011. Pridobljeno dne 1. 5. 2016 s svetovnega spleta <http://www.sodnapraksa.si/>
16. Sprejeti proračun za leto 2016. (2016). Ministrstvo za finance. Pridobljeno dne 2. 5. 2016 s svetovnega spleta http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/proracun/sprejeti_proracun/2016/sprejeti_proracun_republike_slovenije_za_leto_2016/.
17. Tičar, B. and Rakar, I. (2011). *Pravo javnega sektorja*. Ljubljana: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
18. Uredba o organih v sestavi ministrstev (2015). Uradni list Republike Slovenije, št. 35 in št. 62.
19. Ustava Republike Slovenije (URS - Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121, 140, 143, 47/13 – UZ148 in 47/13 – UZ90, 97, 99).
20. Zakon o državni upravi (ZDU-1 - Uradni list RS, št. 113/05 – uradno prečiščeno besedilo, 89/07 – odl. US, 126/07 – ZUP-E, 48/09, 8/10 – ZUP-G, 8/12 – ZVRS-F, 21/12, 47/13, 12/14 in 90/14).
21. Zakon o finančni upravi (2014). Uradni list Republike Slovenije, št. 25.
22. Zakon o igrah na srečo (ZIS - Uradni list RS, št. 14/11 – uradno prečiščeno besedilo, 108/12, 11/14 – popr. in 40/14 – ZIN-B).
23. Zakon o javnih financah. (ZJF - Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP in 96/15 – ZIPRS1617).
24. Zakon o Vladi Republike Slovenije (ZVRS - Uradni list RS, št. 24/05 – uradno prečiščeno besedilo, 109/08, 38/10 – ZUKN, 8/12, 21/13, 47/13 – ZDU-1G in 65/14).
25. Zucman, G. (2015). *The hidden wealth of nations*. Chicago: University of Chicago.

Vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika

Znanstveni prispevek

UDK 81'243:331.101.3

KLJUČNE BESEDE: poslovni tuji jeziki, motivacija, intervjuji, kadri, podjetja

POVZETEK - Znanje tujih jezikov je postalo nujna spretnost zaposlenih v globalni družbi, zato je učenje tujega poslovnega jezika ključno za njihovo uspešno delo. Motivacija je najpomembnejši dejavnik pri učenju tujega jezika, zato so elementi le-te tudi ključni za učenje poslovnega tujega jezika. Z raziskavo smo skušali vsaj delno zapolniti raziskovalno vrzel na področju motivacije za učenje poslovnega tujega jezika in ugotoviti, kaj spodbuja zaposlene v slovenskih podjetjih. Poglobljeni intervjuji s 13 zaposlenimi v različnih slovenskih podjetjih so pokazali, da se pri večini intervjuvancev prepleta zunanja in notranja motiviranost za učenje poslovnega tujega jezika, kar lahko predstavlja osrednji del kontinuuma, oz. vmesno stopnjo med zunanjo in notranjo motivacijo. Intervjuvanci so se tečaja poslovnega tujega jezika, angleščine ali nemščine, udeležili zaradi lastne želje po znanju, po nadgradnji že predhodnega znanja splošnega tujega jezika ter izboljšanju že obstoječega znanja poslovnega tujega jezika. Tečaje pa obiskujejo tudi zaradi potreb in narave dela oz. ker jim je ta možnost ponujena s strani podjetja in so jih k temu spodbudili sodelavci.

Scientific article

UDC 81'243:331.101.3

KEY WORDS: business foreign language, motivation, in-depth interviews, human resources, companies

ABSTRACT - Knowledge of foreign languages has become a necessity for employees in the global society, therefore, learning business foreign languages is crucial for successful work and cooperation with international market. Motivation of learners is the most important factor for learning a foreign language, thus the elements of motivations influence business foreign languages learning as well. The research attempted to bridge the research gap in the field of motivation for learning business foreign languages, and demonstrate which types of motivation encourage employees in Slovene companies. 13 in-depth interviews, performed with employees in different Slovene companies, presented an intertwinement of extrinsic and intrinsic motivation for learning a business foreign language, which can be put at the central part of the continuum, i.e. the intermediate level between extrinsic and intrinsic motivation. The interviewees started attending courses in Business English or Business German because of the personal wish to gain new knowledge, to upgrade previously obtained general foreign language knowledge or to improve their current knowledge of business foreign language. Additionally, they joined the courses due to the nature of their work and company requirements, since the company organised the courses, and they were also encouraged by their colleagues.

1 Uvod

Sodobni razvoj družbe, predvsem pa globalizacija zahteva od zaposlenih v podjetjih, ki imajo stike s tujino, dobro poznavanje tujih jezikov. Tako je to znanje postala družbena vrednota, skupaj s spretnostjo, ki posameznikom omogoča vpliv na številna področja njihovega delovanja, boljše priložnosti za zaposlitev, medsebojno sporazumevanje, prispevek k uspešnosti poslovanja podjetij in predstavlja spodbude k osebnostnemu razvoju (Letnar in Širok, 2014). Med poslovnimi tujimi jeziki je na svetovni ravni v ospredju angleščina, kot Lingua Franca, medtem ko raziskava Evropske komi-

sije iz leta 2006 (European Commission, 2006) ugotavlja, da so na vrhu lestvice potreb po tujih jezikih v evropskih podjetjih poleg angleščine še nemščina, francoščina, ruščina in španščina, v slovenskem prostoru pa prevladujeta angleščina in nemščina. Glede na potrebe sodobnih podjetij tuje jezikovne spretnosti zaposlenih po formalnem šolskem izobraževanju ne zadostujejo več za uspešno poslovno komunikacijo s tujino. Še več, nekateri zaposleni so se v času svojega šolskega izobraževanja učili drugega tujega jezika, kot ga morajo potem uporabljati pri svojem delu. Zato je poučevanje tujega jezika, usmerjeno na konkretne potrebe za posamezno področje delovanja, oziroma tujega jezika stroke, ključnega pomena za uspešno delo zaposlenih in s tem tudi uspešnega poslovanja podjetij. Poučevanje tujega jezika stroke je vrsta poučevanja splošnega tujega jezika s prilagojeno metodologijo, ki upošteva predznanje učečih, njihove zmožnosti, diskurz in terminologijo posamezne stroke (Jarc in Zorko, 2013). Tradicionalne delitve tujih jezikov stroke se ločijo na dve veliki skupini: a) za akademske in študijske namene in b) jeziki za poklicne namene. Ti dve skupini se delita še na podskupine (Dostal, 2005). Poslovni tuji jezik je namenjen zaposlenim na področju ekonomskih in poslovnih ved, bančništva, računovodstva in financ.

Poučevanje poslovnega tujega jezika se je v svetu razširilo šele ob koncu 20. stoletja, saj je zaradi napredujoče globalizacije začela naraščati tudi potreba po učenju predvsem poslovne angleščine, čeprav zametki učenja jezika stroke segajo v prvo polovico 20. stoletja, ko so med drugo svetovno vojno izvajali tečaje angleščine za pilote in kontrolorje poletov (Jarc in Zorko, 2013). Za poučevanje nemškega jezika stroke pa je bilo prelomno leto 2000, ko je izšel prvi in do takrat edini celoviti priručnik za poučevanje strokovne nemščine, ki je izpostavil tudi dejavnike medkulturnega sporočanja (Osojnik Kunc, 2006). Najbolj pomemben razmah poučevanja poslovnega jezika na evropskem področju je bil v prvem desetletju 21. stoletja, ko je prišlo do večje širitve Evropske unije, kar je dodatno povečalo potrebo po znanju tujih jezikov ter spodbudilo povpraševanje po jezikovnih tečajih za zaposlene v javnem in zasebnem sektorju (Jarc in Zorko, 2013). Leta 2006 se je na pobudo Evropske komisije izvedla študija ELAN (Evropsko komisija, 2006) o vplivu pomanjkanja znanja tujih jezikov na gospodarstvo in med drugim ugotovila, da se kar 11 % evropskih podjetij sooča z izgubami zaradi jezikovnih ovir. Naknadno je Evropska komisija leta 2008 izdala sporočilo o večjezičnosti, ki izpostavlja, da so možnosti za boljše zaposlitev z znanjem jezikov in medkulturnimi kompetencami večje, saj podjetja vedno bolj zahtevajo znanje številnih jezikov, da bi lahko poslovala v drugih državah EU in drugod v tujini ter da je znanje jezikov koristno pri vseh dejavnostih, ne le pri prodaji in trženju. Zato je bila izdana Resolucija Sveta Evropske unije (2008), kjer Svet poziva države članice, da bolj spodbujajo večjezičnost kot dejavnik konkurenčnosti evropskega gospodarstva ter mobilnosti in zaposljivosti ljudi in da se pri poklicnem razvoju zaposlenih bolj upošteva znanje jezikov, zlasti v malih in srednje velikih podjetjih.

Vsekakor je izguba poslov zaradi jezikovnih ovir v današnjem poslovnem svetu nedopustna, zato je treba spodbujati zaposlene k učenju tujih jezikov. Večina študij o učenju tujih jezikov v svojih teoretičnih izhodiščih izpostavlja motivacijo. Različni avtorji menijo, da je motivacija pomemben psihološki proces, ki deluje z medseboj-

nim vplivanjem ter omogoča človeku njegovo unikatnost in neponovljivost (Krajnc, 1982), tisto, kar označuje prizadevanje posameznika za doseganje določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi določenih individualnih potreb (Vila in Kovač, 1997), ali pa spodbuda za doseganje specifičnih ciljev (Johnstone, 1999, str. 146). Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi (2012, str. 233) pa izpostavljata, da je motivacija fizična, psihološka ali socialna potreba, ki spodbuja posameznika, da doseže svoj cilj in zadovolji svoje potrebe ter spodbudi zadovoljstvo ob doseganju ciljev. Gledano z vidika učenja Gardner (1985) izpostavlja, da je motivacija pri učenju pogojena s tem, da se mora učenec nekega dosežka veseliti oz. si želeli doseči nek cilj, Crump (1995) pa verjame, da je motivacija vznemirjenje, interes, zanimanje in navdušenje za učenje. Poudarjanje pomena znanja in učenja tujih jezikov sovпада tudi z množico teorij in raziskav na področju motivacije za učenje tujih jezikov v zadnjih petdesetih letih prejšnjega stoletja. Na tem mestu lahko izpostavimo več avtorjev, ki trdijo, da je za vsako uspešno učenje tujega jezika najbolj potrebna motivacija tistih, ki se učijo. Cook (2000) poleg starosti in osebnosti učencev izpostavi motivacijo kot najpomembnejšo pri učenju tujega jezika, Dörnyei (1997; 2006) prav tako meni, da na učenje jezikov vplivajo osebne lastnosti, jezikovna nadarjenost, način in strategija učenja jezika ter motivacija, ki je pravzaprav ključna pri učenju tujega jezika in hkrati tudi najvplivnejši dejavnik pri doseganju uspeha pri učenju. Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi (2012) poudarjata, da ima motivacija pomembno in determinantno vlogo pri učenju tujih jezikov ter se navezuje na teorijo samodeterminacije, ki predvideva delitev motivacije na notranjo oz. intrinzično (angl. *intrinsic*) ter zunanjo oz. ekstrinzično (angl. *extrinsic*). Teorijo samodeterminacije sta razvila Ryan in Deci (2000) in ta kategorizira motivacijo glede na različne vzroke ali cilje, ki spodbujajo neko dejanje ali doseganje cilja. Notranjo motivacijo definirata kot željo in interes posameznikov sodelovati v določenih aktivnostih, ker se jim zdijo koristne, zanimive in prijetne, zunanjo motivacijo pa kot nagnjenost k dejanjem ali aktivnostim iz razlogov, ki niso neposredno povezani z njimi, kot na primer pričakovanje nagrade ali kazni. Notranja motivacija za učenje tujih jezikov tako pomeni motiviranost zaradi aktivnosti ali učenja samega in notranje motivirani posamezniki se učijo tujega jezika, ker jim je blizu, ga želijo obvladati in jim je všeč. Zunanja motivacija pa posameznike spodbuja k učenju zaradi pričakovanja nagrade od učitelja ali dobre ocene, strahu pred kaznijo ali neodobravanjem (Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi, 2012).

Marentič Požarnik (2012) in Jurišević (2012) navajata avtorje, kot je npr. Susan Harter (1981), ki gledajo na motivacijo kot na kontinuum, katerega skrajnosti določajo notranja (izzivi, radovednost, samostojno obvladovanje nečesa, neodvisno odločanje za akcijo in notranji kriteriji uspešnosti) in zunanja (čim lažje delo, napredovanje v službi, odvisnost službe od določenih dosežkov, sledenje presoji delodajalca in zunanji kriteriji uspešnosti) motivacija. Hkrati pa avtorici poudarjata, da se lahko v eni dejavnosti obe vrsti motivacije povezuje in tudi vplivata druga na drugo.

Ker je motivacija najpomembnejši dejavnik učenja na splošno in učenja tujega jezika, ki je sestavni del učenja poslovnega tujega jezika, lahko z gotovostjo predvidevamo, da so elementi motivacije tudi ključni za učenje poslovnega tujega jezika. Ker

so prevladujoče študije (Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi, 2012; Dörnyei, 1997; 2006; Cook, 2000; Crump, 1995) preučevale predvsem motivacijo v okviru učenja splošnega tujega jezika in zanemarile učenje poslovnega tujega jezika, obstaja na tem področju raziskovalna vrzel. Ta članek jo skuša vsaj delno zapolniti in odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kakšne so vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika.

2 Metodologija

2.1 Namen in cilj

Zaradi povečane potrebe po znanju jezikov, od česar je tudi odvisna uspešnost poslovanja sodobnih podjetij, smo raziskovali motivacijo za učenje tujega jezika, s poudarkom na učenju poslovnega tujega jezika. Želeli smo ugotoviti, kakšne vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika uporabljajo zaposleni v Sloveniji.

2.2 Raziskovalne metode in tehnike

Da bi odgovorili na raziskovalno vprašanje, smo izvedli poglobljene intervjuje z odraslimi, zaposlenimi v gospodarstvu, ki se učijo poslovnega tujega jezika, bodisi angleščine bodisi nemščine. Uporabili smo poglobljene in delno strukturirane intervjuje, ki po Denzinu in sod. (2005) omogočajo preučevanje percepcije, razumevanja situacije in potreb, ugotavljanja koristi in ovir ipd. Uporabili smo za družboslovje ustaljeno vrsto poglobljenih intervjujev, ki vključujejo naslednje korake: 1) tematiziranje s konceptualizacijo raziskovalne teme, 2) oblikovanje raziskovalnih vprašanj, 3) intervjuvanje, 4) prepisovanje, 5) analiziranje, 6) verifikiranje in 7) poročanje (Kvale, 1996, str. 14).

Ključna tematska vprašanja so bila: 1) Kakšno delo opravljate? 2) Kaj vas motivira za učenje poslovnega tujega jezika? 3) Kakšne prednosti in slabosti prinaša učenje poslovnega tujega jezika? 4) Kakšno je vaše stališče do vpliva motivacije na učenje poslovnega tujega jezika? 5) Kako ocenjujete vaše znanje poslovnega tujega jezika? in 6) Kakšno je vaše stališče do vloge učenja poslovnega tujega jezika v podjetju?

2.3 Opis vzorca

Opravili smo intervjuje s 13 zaposlenimi v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji, različnih starosti (od 27 do 50 let), z različno izobrazbo (od srednješolske do fakultetne), ki delajo na različnih delovnih mestih oz. opravljajo različne funkcije v podjetjih (direktor, vodja prodaje, vodja izmene, tehnolog, razvijalec, programer, delavec v proizvodnji, tajnica ...). Vsi razen ene intervjuvanke so bili moški.

2.4 Zbiranje podatkov

V decembru 2015 in januarju 2016 smo izvedli 13 poglobljenih intervjujev z zaposlenimi v malih in srednje velikih podjetjih. Trajali so okrog 45 minut, največkrat v prostorih na njihovem delovnem mestu, kot so sejne sobe oz. prostori za izobraževanje. Na podlagi posameznih izjav intervjuvancev smo kvalitativno analizirali odgovo-

re in tako prišli do ključnih ugotovitev o vrstah motivacije za učenje poslovnega tujega jezika. Zaradi zahteve po anonimnosti so izjave intervjuvancev označene s črkami.

3 Rezultati

Analiza izjav intervjuvancev je pokazala, da lahko motivacijo večine naših intervjuvancev za učenje poslovnega tujega jezika uvrstimo na osrednji del kontinuuma, saj se pri njih prepleta zunanja in notranja motiviranost.

3.1 Vrste motivacije

Prepletajoča se motivacija za učenje

Raziskava je pokazala, da večina naših intervjuvancev poudarja motivacijo, ki je sestavljena iz notranjih in zunanjih elementov in jo lahko uvrstimo na sredino kontinuuma notranje–zunanje motivacije.

Intervjuvanci so prevladujoče navedli različne elemente, ki kažejo na povezovanje notranje in zunanje motivacije. Tako so navajali, da so se tečaja udeležili zaradi lastne želje po znanju določenega poslovnega tujega jezika, iz katerega nimajo potrebnega predznanja, ker so se predhodno učili drugega splošnega tujega jezika, hkrati pa so jih k temu spodbudili tudi sodelavci. Tipična izjava je bila:

Za tečaj poslovne angleščine sem se odločil pretežno zaradi tega, ker sem se vedno učil nemščine, ampak ker je angleščina bolj razširjena, bi se je rad naučil ... Bo mi prišlo prav doma in v službi. [...] Verjetno pa ne bi hodil, če ne bi hodili tudi sodelavci. (Zaposleni A, 49 let)

Navajali so tudi, da so se tečaja udeležili zaradi lastne želje po nadgradnji že predhodnega znanja splošnega tujega jezika ter da se udeležujejo tečaja poslovnega tujega jezika zaradi potreb in narave dela oz. ker jim je ta možnost ponujena s strani podjetja. Tipični izjavi sta bili:

Želim izpopolniti svoje znanje angleščine za namene poslovnega komuniciranja, saj imam dobro podlago iz srednje šole, vendar se tam nismo učili poslovne angleščine. Dejansko se bom počutil bolj samozavestno pri komunikaciji, recimo s poslovnimi partnerji, ko bom znal več strokovnih besed. Kajti vedno več je povezovanja s tujino in zmeraj bolj bomo morali zaposleni piliti znanje poslovne angleščine (Zaposleni B, 38 let).

Ker sem v osnovni in srednji šoli pridobil kar dobro znanje osnov, se mi je ponujena priložnost za udeležbo tečaja poslovne nemščine v službi zdela zelo fina, da obnovim to znanje in se naučim poslovne komunikacije. [...] Sicer pa, nikoli se ne ve, kdaj te bodo poslali kam na službeno pot in bo treba komunicirat samostojno. Naše podjetje večinoma sodeluje z nemškim trgov, tako da velikokrat pridejo tudi Nemci k nam in nam bo lažje z njimi komunicirati (Zaposleni C, 27 let).

Prav tako so dejali, da želijo z udeležbo na tečaju izboljšati že obstoječe znanje poslovnega tujega jezika tudi zato, ker jim podjetje tečaj omogoča znotraj delovnega časa. Tipična izjava:

Opravila sem začetni tečaj poslovne nemščine, ki sem si ga financirala sama, sedaj pa si želim napredovati v znanju in doseči solidno znanje poslovne nemščine nekje do stopnje B2. [...] Absolutno je moja odločitev temeljila tudi na tem, da nam izobraževanje organizira podjetje, saj so drugače jezikovni tečaji zelo dragi, govorim iz lastnih izkušenj (Zaposlena D, 50 let).

Kot je izjavil Zaposleni E (24 let), so se tečaja udeležili zaradi lastnih interesov in bili tudi napoteni s strani delodajalca:

Za udeležbo na tečaju poslovne angleščine sem se odločil iz lastnega interesa, ker se mi zdi pomembno, da dandanes obvladaš tuj jezik za poslovne namene, so pa seveda bile tudi spodbude s strani vodstva, oziroma so nas tudi napotili na tečaj.

Zunanja motivacija

Analiza je pokazala, da so intervjuvanci tudi poudarjali zunanjo motivacijo. Tako je Zaposleni F (56 let) dejal, da se uči jezika predvsem na pobudo podjetja:

Za tečaj sem se odločil pretežno zaradi tega, ker veliko komuniciram s tujci, pa jih vedno ne razumem... hm... veste, ti je kar neprijetno včasih, če moraš nekoga drugega spraševati, kaj zdaj nekaj pomeni. Sploh če si vodja in moraš biti zgled svojim podrejenim. Je pa seveda prevladalo to, da nam podjetje organizira, ker drugače ne vem, če bi se ravno udeležil tečaja na lastno pest (Zaposleni F, 50 let).

Ostalim intervjuvancem pa predstavlja tečaj nujno obveznost oz. se ga udeležujejo izključno zato, ker nadrejeni tako zahteva, en intervjuvanec pa izpostavi celo strah pred izgubo službe.

Tipični izjavi:

Na tečaj nas je napotil delodajalec zaradi potreb v službi. Trenutno imamo tujca na obisku za dalj časa, ki govori samo angleščino in se z njim moraš nekako sporazumeti. [...] No, sej je za nas tudi dobro da se učimo, ker na nek način tudi napredujemo kljub letom, ampak v bistvu se moramo, no, če razumete (Zaposleni G, 47 let).

Rekli so, da nam bo to koristilo, kar je tudi res, ker je res težko biti zaposlen v firmi, ki dela s tujino in se ne znati pogovarjati ali odgovarjati na e-maile. Nerodno je tudi, če pridejo na obisk in ne znaš razložiti potek dela ali opisati nekaj iz projekta. [...] Bojim se, da bo kmalu služba odvisna od tega, da boš znal komunicirati z vodjo, ki je tujec (Zaposleni H, 48 let).

Analiza je tudi pokazala, da več zunanje motivacije potrebujejo starejši intervjuvanci.

Notranja motivacija

Ugotovili smo zgolj in samo en primer izključno notranje motivacije za učenje poslovnega tujega jezika. Zaposleni I (30 let) je dejal:

Ker mi je pomembno, da sem v koraku s časom ter da si v bistvu tudi širim obzorja, je to razlog, zakaj sem izbral tečaj poslovne angleščine. Od prej imam dobro znanje, ker sem hodil na gimnazijo, na faksu pa smo delali samo tehnično angleščino in menim, da poslovnih izrazov ne poznam dovolj dobro, zato želim tudi to obvladati.

Analiza je tudi pokazala, da je čutiti več notranje motiviranosti za učenje poslovnega tujega jezika pri mlajših intervjuvancih in da so intervjuvanci z višjo izobrazbo bolj notranje motivirani za učenje.

3.2 Stališče do vpliva motivacije na učenje poslovnega tujega jezika in do vloge učenja poslovnega tujega jezika v podjetju

Rezultati so pokazali, da imajo vsi intervjuvanci pozitivno stališče do vpliva motivacije na učenje poslovnega tujega jezika in menijo, da se motivirani posameznik prej nauči jezika, kot tisti, ki ni motiviran. Pri tem je treba poudariti, da intervjuvanci izpostavljajo pomen motivacije za učenje poslovnega tujega jezika na splošno, mi pa ugotavljamo, da pripisujejo skoraj enak pomen tako zunanji kot notranji motivaciji, pri čemer jih večina pravi, da je lastni interes za učenje predpogoj za uspeh, ki je cilj, zunanji dejavniki pa so tisti, ki k doseganju cilja pripomorejo. Tipična izjava Zaposlenega B (38 let) je bila:

Biti motiviran za učenje poslovnega jezika ni lahko, je pa lažje, ker si v situaciji, ki jo poznaš. Seveda je zelo pomembno, da imaš lasten interes za učenje, saj tako vložiš več energije v samo delo in imaš potem dober občutek, ko nekaj znaš, se pravi, se je trud splačal ... še posebej, ko lahko to znanje potem pokažeš.

Izjave intervjuvancev v zvezi z njihovim stališčem do vloge učenja poslovnega tujega jezika v podjetju nam kažejo različna stališča. Pri tem je treba izpostaviti, da zaposleni na višjih položajih v podjetju menijo, da je za vse zaposlene vloga učenja poslovnega tujega jezika enako pomembna, medtem ko zaposleni na nižjih položajih v podjetju menijo, da je učenje poslovnega tujega jezika bolj primerno za tiste, ki pri svojem delu komunicirajo s tujino ali pa so na vodilnih položajih. Tipična izjava delavca tehnologa:

Ne, ne bi rekel, da je za vse enako pomembno, da se učimo poslovnega tujega jezika. Tisti, ki nismo na višjih delovnih mestih, rabimo samo osnove in strokovne izraze, tisti, ki pa so nam nadrejeni in imajo več stikov s tujci, pa morajo obvladati več ... poslovno komunikacijo, vodenje sestankov v angleščini, predstavljanje projektov, vodenje ogledov našega podjetja, predstavljanje podjetja v tujini, finančne izraze in podobno. (Zaposleni J, 50 let).

Na drugi strani pa izpostavlja intervjuvanec, po funkciji direktor podjetja, naslednje:

Da, vsekakor je za vse zaposlene enako pomembno znanje poslovnega tujega jezika, saj vsak zaposleni na nek način predstavlja svoje podjetje tako ali drugače. [...] Glede na to, da veliko poslujemo s tujino, prihajajo poslovni partnerji k nam na podjetje redno in želimo, da imajo prav vsi zaposleni zadostno znanje jezika za poslovno komunikacijo. (Zaposleni K, 50 let).

4 Razprava

Ključna ugotovitev raziskave je, da se pri večini naših intervjuvancev prepleta zunanja in notranja motiviranost za učenje poslovnega tujega jezika, kar lahko umestimo na osrednji del kontinuuma oz., kot pravi Marentič Požarnik (2012), na vmesno stopnjo med notranjo in zunanjo motivacijo, ki spodbuja učenje predvsem zaradi zunanje prisile ali strahu pred kaznijo; ker se zunanje zahteve ponotranjijo in nujnost učenja postane zavedna; ker se pričakujejo določene koristi v prihodnje; ker se verjame, da je znanje nekaj vrednega in ker obstaja zanimanje za to, kar se uči. Omenjeni teoretični vidik tako pojasnjuje pojav prepletenosti zunanje in notranje motivacije tudi pri naši raziskavi, kar pa je skladno tudi z omenjenimi študijami, ki so preučevale motivacijo za učenje splošnih tujih jezikov (Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi, 2012; Ryan in Deci, 2000), prav tako pa vpliv zunanje in notranje motivacije pri učenju tujih jezikov poudarja Noels (2001), ki pravi, da se notranja motivacija nanaša na razloge za učenje tujega jezika, ki izhajajo iz notranjega zadovoljstva in interesa za učenje, medtem ko se zunanja motivacija nanaša na pragmatične razloge za učenje, ki so povezani z nadaljnjim napredkom, obveznostjo do nekega učnega programa ali z doseganjem priznanja.

Naši intervjuvanci so navajali, da so se tečaja udeležili zaradi lastne želje po znanju določenega poslovnega tujega jezika oz. zaradi lastne želje po nadgradnji že predhodnega znanja splošnega tujega jezika na poslovni tuj jezik in da želijo z udeležbo na tečaju izboljšati že obstoječe znanje poslovnega tujega jezika, istočasno pa so jih k temu spodbudili tudi sodelavci in podjetje, ki jim tečaj omogoča znotraj delovnega časa, kar je večinoma skladno z ugotovitvami nedavne študije o učenju tujega jezika pri odraslih udeležencih (Dubovičiene in Gulbiskiēne, 2014), ki pravi, da so odrasli notranje motivirani in so dejansko bolj ciljno usmerjeni ter se učijo tujega jezika bolje, kadar je okolje učenja povezano z njihovimi interesi, hkrati pa kot glavne motivacijske dejavnike navaja tako potrebo po znanju tujega jezika pri delu, kot osebno željo oz. interes za učenje.

Izstopa en udeleženec, ki je izključno notranje motiviran za učenje poslovnega tujega jezika, česar pa načeloma ne moremo neposredno povezati z obstoječimi študijami o motivaciji za učenje tujih jezikov, lahko pa pojasnimo, da biti zgolj notranje motiviran za učenje ni nenavaden pojav. V ospredju je, kot pravi Juriševič (2012), vedenje, s katerim posameznik izboljšuje svojo kompetentnost v dejavnostih, ki so mu zanimive, in je sestavljeno iz treh elementov: a) posebne naravnosti, ki je za posameznika izziv, b) učenja, ki ga spodbuja (radovednost oz. interes) in c) doseganja kompetentnosti, ki vsebuje tudi vrednoto učenja. Bolj pogost pojav je biti zgolj zunanje motiviran za učenje tujih jezikov (Juriševič, 2012), kar je pokazala tudi naša analiza rezultatov, in sicer: intervjuvanci so poudarjali predvsem zunanjo motivacijo: pobuda podjetja, zahteva nadrejenih, strah pred izgubo službe. Vsekakor omenjeni elementi motivacije nikakor niso naklonjeni uspehom pri učenju, saj, kot pravi študija (Gilakjani, Leong in Sabouri, 2012), kadar je edina motivacija za učenje tujega jezika zunanji pritisk, je naklonjenost učenju minimalna, prav tako je tudi uspeh malo verjeten. Letnar in Širok (2014) se sprašujeta, ali se da izhajati zgolj iz zunanje motivacije

za učenje tujih jezikov glede na to, da so prav pričakovane koristi tega znanja v delovnem okolju tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na začetek učenja in motivacijo. V nadaljevanju pa avtorici predstavljata možnosti, kako bi lahko razširili ponudbo poučevanja splošnih tujih jezikov glede na razlike v motivaciji za učenje, kar bi bilo zanimivo za nadaljnjo kvalitativno raziskavo na področju poučevanja tujih poslovnih jezikov.

Ugotovili smo tudi, da so mlajši in intervjuvanci z višjo izobrazbo bolj notranje motivirani za učenje poslovnega tujega jezika. Slednje v svoji študiji ugotavlja tudi Balenović (2011), ki se ukvarja z motivacijo odraslih učencev angleščine v kontekstu globalizacije, ko pravi, da v določni meri s stopnjo izobrazbe narašča tudi profesionalna naravnost k učenju angleščine, saj vključuje tudi elemente notranje motivacije. Kvalitativna analiza poglobljenih intervjujev je tako pokazala, da imajo vsi intervjuvanci pozitivno stališče do vpliva motivacije na učenje poslovnega tujega jezika in menijo, da se motiviran posameznik prej nauči jezika kot tisti, ki ni motiviran, kar dokazujejo tudi druge raziskave o vplivu motivacije na učenje tujih jezikov (Cook, 2000; Dörnyei (1997; 2006); Moghaddas Jafari in Tengku Mahadi, 2012). Naši intervjuvanci so navedli različna stališča do učenja poslovnega tujega jezika, in sicer: zaposleni na višjih položajih so prepričani, da je učenje poslovnega tujega jezika za vse zaposlene enako pomembno, zaposleni na nižjih položajih v podjetju pa menijo, da je učenje poslovnega tujega jezika primerno predvsem za tiste, ki pri svojem delu komunicirajo s tujino, ali pa so na vodilnih položajih. Podobno so ugotovili Didiot-Cook, Gauthier in Scheirlinckx (2000), ki pravijo, da se potrebe po znanju jezika razlikujejo glede na položaj in vlogo posameznikov v podjetju. Dodajajo, da je za položaj menedžerja v velikem podjetju potrebno znanje vsaj dveh tujih jezikov, angleščine in še enega, prav tako je zahtevana visoka stopnja znanja poslovnega angleškega jezika. Istočasno pa se za vodenje različnih oddelkov znotraj velikega podjetja zahteva dobro znanje vsaj enega tujega jezika. Vsekakor pa postajajo tudi mala in srednje velika podjetja vse bolj mednarodno dejavna. Da bi se izognila morebitnim poslovnim izgubam zaradi jezikovnih ovir, morajo vsi zaposleni obvladati tuj jezik do te mere, da se lahko sporazumevajo s tujimi poslovnimi partnerji.

Kakšna je uporabna vrednost te raziskave za gospodarstvo? Opozorila je na pomen motivacije za učenje poslovnega tujega jezika, obenem pa vodilnim in kadrovskim službam razkrila, katere vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika so primerne za njihove zaposlene.

Čeprav smo z raziskavo ugotovili, kakšne so vrste motivacije za učenje poslovnega tujega jezika, in dokazali, da ima motivacija pomembno vlogo za učenje tako splošnega kot poslovnega tujega jezika, moramo poudariti tudi omejitve. Ključna je ta, da zaradi kvalitativne raziskave naših ugotovitev ne moremo posplošiti na celotno populacijo odraslih udeležencev tečajev poslovnega tujega jezika v Sloveniji. Nadaljnje raziskave bi z uporabo dodatnih metod, npr. strukturiranega vprašalnika, lahko bolje zajele ustrezen vzorec populacije in natančneje ugotovile dejansko prisotnost določene vrste motivacije.

5 Zaključek

Znanje tujih jezikov je postalo vrednota in nujna spretnost v sodobni družbi, zato je poučevanje tujega jezika, usmerjeno na konkretne potrebe za posamezno področje delovanja, oziroma tujega jezika določene stroke ključnega pomena za uspešno delo zaposlenih in s tem tudi uspešnega mednarodnega poslovanja podjetij. Izguba poslov zaradi jezikovnih ovir je v današnjem poslovnem svetu nedopustna, zato je treba zaposlene spodbujati k učenju tujih jezikov. Motivacija je vsekakor najpomembnejši dejavnik pri učenju tujega jezika, katerega sestavni del je tudi učenje poslovnega tujega jezika.

Z raziskavo smo skušali vsaj delno zapolniti raziskovalno vrzel na področju motivacije za učenje poslovnega tujega jezika. Ugotovili smo, da se pri večini naših intervjuvancev prepleta zunanja in notranja motiviranost za to učenje, kar lahko umestimo na osrednji del kontinuuma oz. vmesno stopnjo med zunanjo in notranjo motivacijo. Naši intervjuvanci so se tečaja poslovnega tujega jezika, angleščine ali nemščine, udeležili zaradi lastne želje po znanju, po nadgradnji že predhodnega znanja splošnega tujega jezika in po izboljšanju že obstoječega znanja poslovnega tujega jezika, hkrati pa zaradi potreb in narave dela oz. ker jim je ta možnost ponujena s strani podjetja in so jih k temu spodbudili tudi sodelavci.

Ugotovili smo tudi, da so mlajši in intervjuvanci z višjo izobrazbo bolj notranje motivirani za učenje poslovnega tujega jezika ter da se potrebe po znanju jezika razlikujejo glede na položaj in vlogo posameznikov v podjetju.

Ker postajajo slovenska podjetja vse bolj povezana z mednarodnim trgom, se bo potreba po učenju različnih poslovnih tujih jezikov zagotovo še povečala. Nikakor pa ne smemo zanemariti pomena motivacije zaposlenih, saj le-ta pripomore k uspešnemu učenju in ustreznemu odnosu do jezika.

Katja Kropje, Nina Granda

Types of Motivation for Learning Business Foreign Language

Modern development of society, especially the process of globalization, requires that employees in enterprises, who have contacts with international market, possess a fluent knowledge of foreign languages. Thus, proficiency in foreign languages has become a value of modern society, as well as a necessary skill, which allows individuals to benefit from all the possibilities and opportunities influencing many areas of their operation, either better opportunities for employment, communication, contribution to business performance, or incentives for personal development (Letnar and Širok, 2014). Among different business foreign languages, English is at the global forefront.

The majority of researches on foreign language learning point out the importance of motivation in their theoretical backgrounds. Various authors generally define motivation as an important psychological process that is interactive and enables the person's uniqueness (Krajnc, 1982), as the one that indicates the high degrees of effort of an individual to achieve a specific objective while satisfying certain individual needs (Vila and Kovač, 1997), or as stimulus to achieve specific objectives (Johnstone, 1999, p. 146). Moghaddas Jafari and Tengku Mahadi (2012) emphasise that the motivation has an important and determinative role in foreign language learning, relating to the Theory of Self-Determination, which points out the fundamental difference between intrinsic motivation and extrinsic motivation.

The Theory of Self-Determination was developed by Ryan and Deci (2000) and, as mentioned above, it categorises motivation according to different causes or objectives that promote an action or objective. Intrinsic motivation is the eagerness and interest to do and take part in certain activities because an individual feels that they are attractive and pleasant. Extrinsic motivation, on the other hand, is being encouraged to do work or activity as a means or way to achieve a target for reasons that are not directly associated with it, such as expectation of rewards or punishment. Internal motivation for learning a foreign language thus means motivation due to an activity or learning itself, and intrinsically motivated individuals learn a foreign language because they like it and it feels familiar to them. Extrinsic motivation for learning foreign languages, on the other hand, encourages individuals for learning by expecting rewards from the teacher or good grades, fear of punishment or disapproval (Moghaddas Jafari and Tengku Mahadi, 2012).

Marentič Požarnik (2012) and Juriševič (2012) refer to authors such as Susan Harter (1981), who view motivation such as continuum, which defines the extremes of intrinsic (challenges, curiosity, independent handling of things, independently deciding for actions and internal performance criteria), and extrinsic (facilitating work, promotion at work, dependence of work on certain achievements, following the employer's judgement and external performance criteria) motivation. Additionally, the authors emphasise that in one activity both types of motivations can be interconnected and influence each other.

Since the prevalent studies (Moghaddas Jafari and Tengku Mahadi, 2012; Dörnyei, 1997; 2006; Cook, 2000; Crump, 1995) primarily researched motivation in learning a foreign language in general, disregarding the aspect of language for specific purposes, i.e. foreign business language, there is a research gap in this area. The purpose of this article is to partially attempt to bridge the research gap and answer the research question, which is: what are the types of motivation for learning the business foreign language? The aim is therefore to determine what types of motivation stimulate employees in Slovenia for learning Business English or Business German.

To answer the research question, we conducted in-depth interviews with adults, employed in economy, who are either Business English or Business German. We performed interviews with 13 employees in small and medium-sized enterprises in Slovenia, of various ages (from 27 to 50 years old), with different educational background

(from secondary school to faculty), working at different job positions or performing different functions. All participants, except for one woman, were men. In December 2015 and January, 2016 we conducted 13 in-depth interviews with employees in small and medium-sized enterprises.

The analysis of statements showed that motivation of our interviewees can be included in the central part of the continuum, since their intrinsic and extrinsic motivation is intertwined.

The research pointed out that most of our interviewees presented an intertwining of extrinsic and intrinsic motivation for learning business foreign languages, which can be put at the central part of the continuum, i.e. the intermediate level between extrinsic and intrinsic motivation.

The interviewees prevalently stated different elements, pointing at the interconnection of intrinsic and extrinsic motivation. They started attending courses of Business English or Business German because of the personal wish to gain new knowledge of the language in which they lack the fundamental knowledge, to upgrade previously obtained general foreign language knowledge, or to improve their current knowledge of business foreign language. At the same time, they joined the courses due to the nature of their work and company requirements, since the company provided the courses for them, and they were encouraged by their colleagues. They also pointed out that they want to improve their knowledge of the business foreign language because their company organised the course within the working hours.

Nevertheless, as Employee E (24 years old) said, the courses were attended due to personal interests as well as on the demand of the employer: "To participate in the Business English course I decided out of my own interest, because it seems important to me that nowadays one masters a foreign language for business purposes, but of course, there were some encouragements by our employer, in other words, we were directed to join the course."

The analysis showed that the interviewees gave statements highlighting the extrinsic motivation. Thus, Employee F (56 years old) told us that he was learning the business foreign language mainly due to the initiation of the company.

To the rest of the interviewees the course represents a necessary obligation or they attend it exclusively because the employer requests so, moreover, one interviewee even reveals the fear of losing job if the course is not attended.

The analysis also showed that more extrinsic motivation is reflected by older than younger interviewees.

We have found just one sole example of exclusively intrinsic motivation for learning the business foreign language.

The analysis also showed that more intrinsic motivation for learning a business foreign language is displayed in younger interviewees and those with higher educational level are more intrinsically motivated for learning.

Interviewees' statements in relation to their view of the role of learning a business foreign language in the company show us different aspects. Here it is necessary to emphasise that employees in senior positions in the company feel that the role of the learning is equally important for all employees, while employees at lower positions in the company believe that learning the business foreign language is more appropriate for those who communicate with foreign business partners, or they are in management positions.

To sum up, the key finding of the research is that intrinsic and extrinsic motivation is interconnected in most of our interviewees, and can be put at the central part of the continuum, or as Marentič Požarnik (2012) points out, the intermediate level between extrinsic and intrinsic motivation, which encourages learning mostly due to external compulsion or fear of punishment; since the external requirements become internal and the necessity of learning become conscious; because certain benefits for the future are expected; because it is believed that knowledge is worthwhile, and there is an interest into what is being learned.

What is the useful value and contribution of this research to the economy? The research has shown the importance of motivation for learning a business foreign language, and at the same time, it has revealed what types of motivation should company managers and human resource managers use to motivate employees for learning.

LITERATURA

1. Balenović, K. (2011). Motivacija odraslih učenika za učenje engleskog jezika u kontekstu globalizacije. *Napredak*, 152, št. 2, 189–209.
2. Cook, V. (2000). *Linguistics and second language acquisition*. Beijing: Foreign Teaching and Research Press.
3. Crump, C. A. (1995). *Motivating students: a teacher's challenge*. Sooner Communication Conference. Norman: Oklahoma.
4. Denzin N. K. and Lincoln, Y. S. (ur). (2005). *The Sage hHandbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
5. Didiot-Cook, H., Gauthier, V. and Scheirlinckx, K. (2000). *Language needs in business, a survey of European multinational companies*. CEMC Inter-Faculty Group for Language Joint Study Project. Pridobljeno dne 1. 6. 2016 s svetovnega spleta: <http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf>.
6. Dörnyei, Z. (1997). Motivational factors in the second language attainment. A review of research in Hungary. *Acta Linguistica Hungaria*, 44, št. 3, str. 261–275.
7. Dörnyei, Z. (2006). Individual differences in second language acquisition. *AILA Review*, 19, št. 1, str. 42–68.
8. Dostal, M. (2015). *Vloga učitelja pri razvijanju tujejezikovne sporazumevalne zmožnosti za poslovne sestanke v angleškem jeziku*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.
9. Dubovičiene, T. and Gulbiskiēne, D. (2014). Learning / Teaching EFL to Adult Learners at Language Courses. *Svetimosios kalbos*, 16, št. 3, str. 138–149.
10. Evropska komisija. (2006). *ELAN Study: effects on the European Union economy of shortages of foreign language skills in enterprise*. Pridobljeno dne 1. 6. 2016 s svetovnega spleta: http://ec.europa.eu/languages/languagesmean-business/files/elan-full-report_en.pdf.

11. Evropska komisija. 2008. Večjezičnost: prednost Evrope in skupna zaveza {SEC(2008) 2443} {SEC(2008) 2444} {SEC(2008) 2445} /* COM/2008/0566 konč. */. Pridobljeno dne 31. 5. 2016 s svetovnega spleta: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX:52008DC0566>.
12. Gardner, R. C. (1985). *Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation*. London: Edward Arnold publishers.
13. Gilakjani, P., Leong, A. and Sabouri, B. (2012). A Study on the role of motivation in foreign language learning and teaching. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 4, št. 7, str. 9–16.
14. Jarc, M. and Zorko, V. (2013). Razvoj potrebe po učenju tujih strokovnih jezikov in vloga učiteljea pri oblikovanju tujejezikovno kompetentnega diplomanta. *Teorija in praksa*, 50, št. 2, str. 412–442.
15. Johnstone, K. (1999). *Research on language learning and teaching: 1997–1998*. Language learning. London: Routledge.
16. Juriševič, M. (2012). *Motiviranje učencev v šoli*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
17. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage: Thousand Oaks.
18. Letnar, M. and Širok, K. (2014). Motivacija delovno aktivnih starejših pri učenju tujih jezikov. *Andragoška spoznanja*, 20, št. 2, str. 41–54.
19. Marentič Požarnik, B. (2012). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
20. Moghaddas Jafari, T. S. and Tengku Mahadi, S. M. (2012). Motivation, Its Types, and Its Impacts in Language learning. *International Journal of Business and Social Science*, 3, št. 24, str. 230–235.
21. Noels, K. A. (2001). New Orientations in Language Learning Motivation: Towards a model of intrinsic, extrinsic, and integrative orientations and motivation. V: Dörnyei, Z. in Schmidt, R. (ur.), *Motivation and Second Language Acquisition*. Hawaii: University of Hawaii's Press, str. 43–68.
22. Osojnik Kunc, V. (2006). *Eachkommunikative Verständlichkeit in der Verwaltungssprache. Dargestellt am Deutschen und Slowenischen*. Hamburg: Kovač.
23. Resolucija Sveta Evropske unije. (2008). Uradni list Evropske unije, 2008/C 320/01. Pridobljeno dne 1. 6. 2016 s svetovnega spleta: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/SL/TXT/?uri=OJ:C:2008:320:TOC>.
24. Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.

Katja Kropce, profesorica angleščine in pedagogike, predavateljica angleškega poslovnega jezika na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto ter angleškega strokovnega jezika na Fakulteti za zdravstvene vede Novo mesto.

E-naslov: katja.kropce@guest.arnes.si

Nina Granda, profesorica angleščine in nemščine, samostojna podjetnica in izvajalka tečajev poslovnega tujega jezika.

E-naslov: ninagranda@hotmail.com