

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA ŠKERJANC JURČEVIČ

IZOBRAŽEVANJE MANAGEMENTA V SLOVENIJI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA ŠKERJANC JURČEVIČ
MENTORICA: doc. dr. ALOJZIJA ŽIDAN

IZOBRAŽEVANJE MANAGEMENTA V SLOVENIJI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

ZAHVALA

Zahvalila bi se moji mentorici, dr. Alojziji Židan, za hitro pregledovanje naloge, ter za vso pomoč in razumevanje pri oddaji naloge. Najbolj pa bi se zahvalila svojemu možu Alenu, ki mi je pomagal pri izdelavi naloge tako, da mi je v vseh težkih trenutkih stal ob strani in mi omogočil, da sem kljub materinstvu lahko dokončala študij.

KAZALO:

1. UVOD	2
1.1 Temeljne hipoteze in uporabljena metodologija	8
2. SPLOŠEN POMEN IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV	9
3. MOTIVACIJE MANAGERJEV ZA IZOBRAŽEVANJE	11
4. OVIRE MANAGERJEV PRI IZOBRAŽEVANJU	15
4.1 Financiranje izobraževanj	16
5. NAČINI PRIDOBIVANJA MANAGERJEV ZA IZOBRAŽEVANJE	19
5.1 Pridobivanje po korakih – spirala.....	20
5.2 Postopnost oz. napredovanje v programih	20
5.3 Manager naj se uči le, kar potrebuje	20
5.3.1 Odgovornost mora prevzeti manager	21
5.3.2 Dejavna vloga managerja	21
5.3.3 Proces individualnega izobraževanja managerjev.....	21
5.4 Dejavniki pri odločanju za izobraževalni program	22
6. SESTAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA	24
6.1 Načrtovanje pred sestavljanjem programa	24
6.2 Usklajeno delovanj naročnikov, izvajalcev in udeležencev izobraževanj	27
7. PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA V SLOVENIJI	28
7.1 IEDC - Poslovna šola Bled.....	28
7.1.1 Enoletni in dvoletni podiplomski študij managementa (EMBA).....	29
7.1.2 Predsedniški podiplomski študij managementa	31
7.2 Ekonomska fakulteta v Ljubljani	32
7.2.1 Redni podiplomski magistrski program Management	33
7.3 ICPE – International MBA Degree Programme	34
7.3.1 The Executive MBA Programme	34
7.4 Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor	36
7.4.1 Podiplomski program Poslovanje in organiziranje - MBA.....	36
7.4.2 Program Poslovna ekonomija.....	37
7.5 Fakulteta za management v Kopru.....	38
7.5.1 Podiplomski specialistični študijski program - management.....	39
7.5.2 Podiplomski specialistični študijski program- management v izobraževanju	40
7.5.3 Podiplomski specialistični študijski program - management v evropskem okolju .	41
7.5.4 Podiplomski magistrski in doktorski študijski program - management.....	41
8. PRIMERJAVA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	42

8.1 Primerjava enoletnih izobraževalnih programov	43
8.2 Primerjava eno in pol letnih izobraževalnih programov	45
8.3 Primerjava dvo ali več letnih programov	45
9. NAZIVI PO BOLONJSKEM SISTEMU IN NAZIVANJE MBA	47
10. ŽENSKE IN MBA IZOBRAŽEVANJE	49
11. SKLEP	56
12. LITERATURA	61
13. VIRI	63

SLOVARČEK TEMELJNIH POJMOV:

1. **BOLONJSKI SISTEM** = šolski sistem, sprejet v Bolonjski deklaraciji, ki zagotavlja poenotenje šolskih programov na področju Evropske unije.
2. **DELAVEC ZNANJA** = tisti delavec, ki ima poklic, individualne značilnosti, individualna aktivnost (glej Artač, 2005:6).
3. **DISPOZICIJSKE OVIRE** = povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov (podoba o samem sebi, samozavest, stališča, zmožnosti za učenje, odnos do izobraževanja) (Berlogar, 2002:26).
4. **GMAT TEST** = Graduate Management Admission Test.
5. **INDIVIDUALNO IZOBRAŽEVANJE** = izobraževanje, ki se izvaja prilagojeno potrebam le enega posameznika.
6. **INSTITUCIJSKE OVIRE** = ponudba ustreznih študijskih programov (vpisni pogoji, urniki, način podajanja znanja, informiranost o možnostih) (Berlogar, 2002:26).
7. **IZOBRAŽEVALNI MODUL** = eno ali več tedensko izobraževanje, ki podaja posamezniku koncentrirano znanje in s tem tudi lažje prilagajanje izobraževalnemu programu.
8. **KREDITNE TOČKE** = točke, ki ovrednotijo težavnost izpita in jih študent pridobi z uspešnim opravljanjem izpitov.
9. **NOTRANJA MOTIVACIJA** = možnost prispevanja k razvoju organizacije, povečano sodelovanje, večja odgovornost in povečana pooblastila (Kinmam in drugi, 2001:134).
10. **MBA** = kratica, ki označuje naziv Master of Business Administration in se v slovenskem jeziku uporablja kot tujka, saj do sedaj še ni ustrezno prevedena.
11. **MBA – jevc** = oseba, ki je pridobila naslov Master of Business Administration.
12. **MEHKEJŠA ZNANJA** = vodenje, motiviranost, organizacijska kultura ipd..
13. **MOTIVACIJA** = prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 2005:206).
14. **MOTIVACIJSKI POTENCIAL** = potencial, ki ga ima podjetje za motivacijo zaposlenih (Artač, 2005:81).
15. **SITUACIJSKE OVIRE** = ovire, ki nastanejo iz posameznikovega trenutnega položaja (pomanjkanje časa, stroški izobraževanja, družinski problemi, oddaljenost izobraževalne organizacije) (Berlogar, 2002:26).
16. **STEKLENI STROP** = komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in višjim managementom sestavljena iz prepričanj in tradicij, ki ženskam in drugim manjšinam onemogočajo zasesti najpomembnejša delovna mesta in jim tako otežujejo napredovanje (glej Demojzes v Ozbič, 2002:15).

- 17. TOP MANAGEMENT** = managerji, ki zasedajo najvišje položaje v organizacijah (generalni direktorji, predsedniki uprave)
- 18. TRŠA, RESNEJŠA ZNANJA**= finance, trženje ipd..
- 19. VSEŽIVLJENSKO UČENJE** = zelo prepleten proces individualnega učenja in učenja v izobraževalnih ustanovah, ki poteka kontinuirano skozi vse življenje (Ferjan, 2005:35).
- 20. ZUNANJA MOTIVACIJA** = oblika obnašanja, ne zaradi samega sebe temveč zaradi posledic, ki jih prinese takšno obnašanje (Kinmam in drugi, 2001:134).

1. UVOD

Uspeh družbe in gospodarstva nasploh je odvisen od uspešnega gospodarjenja v velikih in malih organizacijah. Dobro in uspešno poslovanje pa je odvisno od podjetnikov in managerjev, ter njihovih možnosti za izobraževanje in izpopolnjevanje. Management je razmeroma nov poklic v Sloveniji, ki se je s preходом iz planskega v tržno gospodarstvo pojavil na trgu dela, zato se je pojavila tudi potreba po upravljanju oziroma izobraževanju managerjev. Čeprav naj bi ravno od managerjev pričakovali, da »pa bi oni že morali stvari najboljše poznati in vedeti praktično vse s svojega strokovnega področja«, se tokom sprememb tudi slovenski managerji zavedajo pomembnosti na novo osvojene količine in predvsem kakovosti znanja, torej koncepta vseživljenjskega učenja. Vse bolj pomembna pa je tudi osvežitev znanja in sledenje spremembam, ki se pojavljajo na slovenskem prostoru, predvsem s preходом v Evropsko unijo in temu sledečimi reformami in spremembami kot je prehod na novo enotno valuto.

K preučevanju te teme za diplomsko nalogo me je predvsem pritegnilo nenehno poudarjanje pomembnosti nadaljnjega izobraževanja managerjev. Na podlagi raziskave Karierne usmeritve in načrtovanje¹ (Brečko, 2001) se je pokazalo, da se slovenski poslovneži sicer izobražujejo, vendar premalo. Največ (71%) si jih privošči do 10 dni izobraževanja na leto in svoje izobraževanje v večini primerov (81%) tudi načrtujejo sami; nekaj (9,5%) pa jih izobraževanje načrtuje skupaj s kadrovskim strokovnjakom in skupaj z družino.

(povzeto po <http://gvizobrazevanje.si/IzobrazevalniMozaik/izobrazevanjeManagerjev.asp>)

Konkurenčno prednost podjetja dandanes ohranja le še znanje, ki pa vse hitreje zastareva in je vse bolj dražje, zato pomeni izobraževanje managerjev proces, ki bi jim omogočil, da postanejo uspešni vodje svojih organizacij. Analitične sposobnosti, kot so sposobnosti, veščine, izkušnje in nagnjenja, pa še zdaleč niso dovolj, saj vse večji pomen pridobivajo inovativnost, kreativnost, občutek za timsko delo, ravnanje z ljudmi in mednarodne povezave. (glej Ivaštani, 2003:8)

Vse bolj se izkazuje, da je prenos znanja iz formalnega izobraževalnega sistema v gospodarstvo in obratno zelo zaprt. Država, fakultete in podjetja ne poskrbijo za medsebojno sodelovanje, saj jim primanjkuje zaupanja, pozitivnih izkušenj in tudi volje za sodelovanje.

¹Raziskavo karierne usmeritve je leta 2001 izvedla mag. Daniela Brečko. V njej je sodelovalo 76 slovenskih managerjev. Raziskava je zajela področje odločanja, motivacije in načinov, ki jih managerji izberejo za izobraževanje. (Brečko, 2001)

Posledično se tako akademsko področje zapira v svoje okolje, podjetja pa se znajdejo po svoje in tako je poraslo število podjetij, ki ustanavljajo lastne šole in izobraževalne programe. (glej Strgar v Franca, 2006:18). Tudi to mi je vzbudilo vprašanje ali res na Slovenskem ni ustreznih poslovnih šol, tako v akademskem kot zasebnem sektorju, ki bi zadovoljile potrebe slovenskega top managementa.

Mladi, ki dokončajo npr. visokošolsko izobraževanje, so postavljeni pred veliko dilemo, kako združiti kariero in starševstvo, zato se pozno odločajo zanj, še posebno ženske. Zaradi neurejenega sistema otroškega varstva, negibljivega delovnega časa in nerazumevanja organizacij se mlade mamice težko ponovno vstopijo na trg dela (glej Domadenik, 2006:25). Postati uspešen manager v današnjem poslovnem svetu ni lahko, postati uspešna managerka pa je še težje, zato me je osebno zanimanje pritegnilo k raziskovanju možnosti nadaljnega izobraževanja managerk in kakšne so njihove izkušnje.

1.1 Temeljne hipoteze in uporabljena metodologija

Namen moje diplomske naloge je preko sekundarnih virov predstaviti splošen pomen izobraževanja managerjev oziroma potrditi ali ovreči prvo hipotezo, katere namen je ugotoviti **ali sploh obstaja potreba po nadaljnjih procesih izobraževanja slovenskih managerjev.**

Da bi pravilno preverila veljavnost zgoraj navedene hipoteze, moram preveriti tudi drugo hipotezo moje naloge, da sta **pomanjkanje motivov in ovire**, ki preprečujejo slovenskim managerjem nadaljnje izobraževanje **razloga, da se slovenski managerji izobražujejo premalo.** Uporabljena metodologija za obe že navedeni hipotezi bo deskriptivna metoda, saj bom posamezne teorije in temeljne pojme s področja nadaljnega izobraževanja in managementa pridobila z analizo in povzemanjem pisnih virov z podobno tematiko. Prepričana sem, da je v poplavi ponujenih tečajev in seminarjev izbira najprimernejših in najbolj kakovostnih ponudnikov nadaljnega izobraževanja za slovenske managerje zelo težka, zato se bom v drugem delu naloge osredotočila na posamezne kakovostno v Sloveniji najboljše ponudnike programov. S tem bi potrdila ali ovrgla tretjo hipotezo, da **slovenski managerji nimajo na voljo dovolj ustrezno usmerjenih in kvalitetno zadovoljivih programov izobraževanja**, in da se v njih pridobljena znanja ne morejo primerjati z kakovostnimi potrebami Evrope. Primerjalno analizo bom uporabila za ugotavljanje podobnosti in razlik med petimi slovenskimi ponudniki nadaljnega izobraževanja za managerje.

Kot pomemben vidik, ki ga ne smemo izpustiti so tudi razlike v spolu, zato sem se odločila, da si z diplomsko nalogo odgovorim tudi na sebi zelo zanimivo trditev in sicer, da so **možnosti za nadaljnjo izobraževanje managerke kot ženske in matere enake možnostim**

managerjev in kakšne razlike se pri tem pojavljajo. Tudi tukaj bom uporabila deskriptivno metodo, saj je na to temo napisanih kar veliko virov, hkrati pa bom uporabila tudi strukturiran spletni intervju, ki sem ga izvedla med 7 slovenskimi top managerkami in tako pridobila podatke za dokazovanje svoje četrte hipoteze.

2. SPLOŠEN POMEN IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV

V pogojih vse hujše konkurence na slovenskem trgu, v nenehnem gospodarskem, družbenem in tehnološkem spreminjanju je tako za podjetje kot tudi za posameznika bistvenega pomena prilagajanje razmeram na tržišču in spreminjanje organizacije in posledično tudi samega sebe. »Sposobnost, da se učimo hitreje kot tekmeci, je danes edina otipljiva konkurenčna prednost. To postaja kritično pomembno, zato moramo v podjetju na vseh ravneh spodbujati kulturo učenja in kreativni duh,« (Brank v Anžlovar, 2001:25).

Sedanji trend po znanjih se je obrnil proti tako imenovanim mehkim znanjem² saj je informacijsko-tehnološki razvoj botroval zatonu potreb po ekonomskih znanjih. Naloga managerja je tako postala v vsakem posamezniku poiskati njegove motivacijske vzgibe³, kaj ga veseli, ga navdušuje, vzpodbuja. Znanje za odkrivanje teh potencialov, pa naj bi managerji pridobili z osvajanjem v novih metodologij v novih stilih vodenja. Pogajanja, pogovori in nenehna medsebojnega usklajevanja so poleg sprejemanja poslovnih odločitev (ena prednostnih nalog managerja), naloge od katerih je odvisen managerjev poslovni uspeh. Za opravljanje teh nalog pa so potrebna čisto drugačna znanja. Manager naj bi znal prepoznati interese sodelavcev, jih motivirati, hitro opremiti s potrebnimi znanji, ustvariti prijetno in hkrati tekmovalno delovno okolje in nagrajevati ustvarjalno delo. (glej Anžlovar, 2001:25). V preteklosti je manager lahko postal vsakdo z malo znanja in veliko izkušnjami in predvsem poznanstvi, sedaj pa mora biti manager za vodenje talentiran. »Managerski talent je zavedanje, da vem, da veliko stvari ne vem, in da vem, da se moram na teh področjih izpopolniti. Teoretično danes ni več mogoče osvojiti vse silne količine znanja« (Brank v Anžlovar, 2001:25).

² Inovacije, znanje, kreativnost, ideje (Anžlovar, 2001:25).

³ Kaj managerja veseli, navdušuje, vzpodbuja (Anžlovar, 2001:25).

Predvsem mora manager svojim podrejenim podati občutek pomembnosti, njihov osebni razvoj združiti z vizijo podjetja, za kar pa je potrebno osvojiti določena znanja. »Slovenski

managerji morajo prenehati biti poveljniki, prej morajo postati dirigenti, ki od podrejenih sicer zahtevajo mojstrstvo, hkrati pa skrbijo tudi za sinhrono delovanje tima« (Anžlovar, 2001:25). Poleg formalnega izobraževanja je za uspešno delovanje managerja pomembno tudi neformalno znanje, ki ga managerji pridobivajo v tujini, doma, v sami organizaciji in v krogu svojih prijateljev (po večini so to managerji). Pomanjkanje časa je razlog, da si managerji na izobraževanjih želijo najti nove navdihe, ideje in s tem povezana znanja. Pomembno jim je pridobivanje praktičnega znanja in globlje spoznanje problema in posledično tudi sodelavcev. Uspešnost podjetja temelji na vzajemnosti znanja, predvsem o vodenju. Znanje, ki ga imajo managerji, naj bi za lažjo komunikacijo imeli tudi vsi drugi zaposleni. Sodobni manager svojemu timu predstavi le problem, ki ga ta potem rešuje na sebi ustrezen, kreativen način, ki pa je mogoč le če celoten kolektiv obvlada iste osnove in komunicira v istem jeziku. (glej Anžlovar, 2001:25)

Pomembne so tudi razlike v letih med managerji, saj se odražajo v njihovem načinu izobraževanja. Na splošno naj bi veljalo, da so managerji duhoviti, razgledani in kultivirani, po drugi strani pa dominantni, in imajo prirojen visok energetski potencial. Vsi naj bi se tudi navduševali nad pridobivanjem kakršnega koli uporabnega znanja, a včasih se njihovi etični standardi spustijo in se izobražujejo le zaradi želje po hitrem zaslužku. Ali obstajajo razlike med starejšimi in mlajšimi managerji? Na splošno za starejšo populacijo managerjev velja, da imajo občutek svoje nenadomestljivosti, hierarhičen odnos do podrejenih in da svoje morebitno pomanjkanje znanja nadomeščajo z odločitvami, ki temeljijo na njihovih bogatih večletnih izkušnjah, kar pa v današnjih spreminjajočih tržnih razmerah lahko deluje zaviralno. Pomembnejše odločitve pa sprejemajo previdno, modro in včasih zelo preudarno. Mlajše generacije managerjev pa si želijo sprememb, hitrega poteka dogodkov in tudi hitro vidne rezultate za doseg katerih imajo premalo izkušenj. Čeprav imajo aktualno in uporabno znanje (tudi znanje informacijske tehnologije) pa po končanem izobraževanju pričakujejo visoke pozicije in dodatne ugodnosti. Razlika med starejšo generacijo managerjev in mlajšo je v tem, da starejši managerji sicer posodablajo svoja znanja in se zavedajo pomembnosti novih znanj, vendar pogosto mislijo bolj na svojo kariero in upokožitev, kot na obširnejše nadaljnjo izobraževanje. Mlajši managerji pa so pripravljeni nenehno dopolnjevati svoje znanje, vendar imajo premalo izkušenj in so včasih preveč ambiciozni v kritičnih trenutkih (Sotlar v Anžlovar, 2001:26). Razvoj industrije v razmeroma kratkem času nam kaže, da je izobraževanje, ne le ena od osnovnih človekovih potreb, kot je opredelil Maslow v svoji lestvici potreb (glej prilogo A), temveč je zaradi družbenih sprememb izobraževanje ljudi

skozi vse življenje postalo nujno, saj včasih te spremembe terjajo popolnoma nov način življenja (glej Ferjan, 2005:28-30).

Namen dobrega izobraževanja managerjev naj bi bilo vseživljenjsko podajati posamezniku znanja, izkušnje in določene osebnostne vidike, ki bi zaradi različnosti pomagala posameznem managerju pri pravilnem odločanju in s tem zadovoljila njegovo potrebo po samoaktualizaciji in učinkovito delovanje v spreminjajoči se družbi.

3. MOTIVACIJE MANAGERJEV ZA IZOBRAŽEVANJE

Želja po znanju, napredovanju in nadaljnjem izpopolnjevanju je pri odločanju za izobraževanje v ospredju. Za uresničitev želje pa potrebujemo motivacijo. »Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb« (Ferjan, 2005:206). Izobraževanje omogoča odraslemu uresničevanje in razvijanje lastnih sposobnosti, širše uveljavljanje v okolju, uresničevanje osebnostnih aplikacij ipd., zato je permanentno izobraževanje občutna potreba pri visoko strokovnih, znanstvenih in tudi drugih delavcih, kjer delo zahteva nenehno izpopolnjevanje znanja. Po vključitvi v izobraževalni proces pa je zelo pomembno ohranjanje motivacije vključenih, kar sodi tudi med temeljne zahteve in pvine izobraževanja (Valentinčič v Loborec, 2000:16). Na odločitev za izobraževanje vpliva več motivov, ki so med seboj povezani. Na splošno bi lahko rekli, da se človek izobražuje ob raznih spremembah, prelomnicah v življenju. Motivi, ki ga vodijo v nadaljnje izobraževanje pa so različni v različnih življenjskih obdobjih. Seveda se motivi posameznikov med seboj razlikujejo: odvisni so od starosti, poprejšnje izobrazbe, socialnega okolja, sprememb v organizaciji, tehnoloških sprememb in drugih vzrokov (Loborec 2000:16).

Najbolj značilne teorije motivacije lahko razdelimo okvirno v tri skupine:

1. Teorije motivacije, ki izhajajo iz teze, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb (teorija motivacije po Maslowu).
2. Teorije motivacije, ki izhajajo iz teze, da sama narava dela in medčloveški odnosi na delovnem mestu vplivajo na pripravljenost človeka na delo (teorija motivacije po Herzbergu).

3. Teorije motivacije in motiviranja, ki zagovarjajo tezo, da se posamezniki na delovnem mestu zelo različno obnašajo, zato je do njih potrebno pristopiti z različnimi načini vodenja (teorija X in teorija Y po McGregorju), (Ferjan, 2005:208).

Za splošno izobraževanje zaposlenih bi lahko motive razdelili po Cross-u, ki jih je razdelil v večje skupine; in sicer:

1. osebni razvoj (osebni cilji, osebno bogatenje, pridobivanje znanja, vedenje o kulturi ipd.)
2. bogatejša in bolj kakovostna interakcija z okoljem (socialni cilji, skupnostni cilji, vedenje o kulturi ipd.)
3. konkretne potrebe (beg iz neprijetnega položaja, boljše delo ipd.) (Berlogar, 2002:24).

Navedene skupine motivov nam le okvirno opredelijo motive, ki managerje napeljejo k nadaljnjem izobraževanju.

Za boljše razumevanje, katero je glavno vodilo, da se managerji odločijo za nadaljnje izobraževanje sem pregledala tudi motive za izobraževanje, ki jih navaja raziskava *The role of motivation to learn in management education*. Avtorja ugotavljata, da je mnogim konceptom motivacije skupna teza o prisotnosti stimulansov, ki vplivajo na posameznika: ali so stimulansi notranji (notranje pogojeni) ali pa zunanje okoljske spodbude. Posamezniki se dojemajo kot notranje motivirani, če izvajajo aktivnosti, brez predvidljivega razloga le zaradi aktivnosti same in če je njihovo obnašanje namenjeno le njim. Notranja motivacija je tista, ki te žene k delu zaradi dela samega, ker je samo po sebi zadovoljujoče (Kinmam in drugi, 2001:134).

Deli se na:

1. samoodločnost (sposobnost izbire in avtonomije),
2. vključevanje nalog (absorbiranje nalog),
3. pristojnosti (spretnost orientiranja in prednosti pri izzivih),
4. radovednost
5. zanimanje (uživanje in zabava) (Kinmam in drugi, 2001:135).

Zunanja motivacija je oblika obnašanja, ne zaradi samega sebe temveč zaradi posledic, ki jih prinese takšno obnašanje. Večinoma se ločuje od dela samega in je povezana s socialnimi ali simboličnimi nagradami kot so: tekmovalnost, ocenjevanje, status, denar ali druge otipljive spodbude, izogibanje kaznovanju in izogibanje diktaturi drugih. Avtorja svojo raziskavo zaključita z spoznanjem, da imajo motivi kot so nagrajevanje, napredovanje in status pomembno vlogo v izobraževanju managerjev, da pa so kljub temu najpomembnejši motivi

notranje motivacije in sicer možnost prispevanja k razvoju organizacije, povečano sodelovanje, večja odgovornost in povečana pooblastila (glej Kinmam in drugi, 2001:135).

V raziskavi *What motivates senior managers?* je med splošnimi motivi, zaradi katerih managerji opravljajo svoje delo, povečanje izobraževalnih obzorij in znanja o managerskih stilih vodenja na tretjem mestu (od 10 splošnih motivov) kar nakazuje na to, da se managerji sami zavedajo pomembnosti nadaljnjega izobraževanja (Farhad, 1999:328).

Poleg teh osnovnih, prevladujočih motivov, pa obstajajo še drugi zaradi katerih se managerji odločajo za nadaljnje izobraževanje. Želijo si na primer izboljšati svoje managerske veščine (pogajanja, poslovno komuniciranje, delo v timu, učinkovitejše vodenje, funkcijske programe, marketing, računovodstvo, nadzor, finance, proizvodnja, kadri). Drugi ugotovljeni motivi pa so še informiranost, sreča, radovednost, spričevalo, ugoditi delodajalcu, napredovanje pri delu in prestiž (povzeto po <http://www.icdc.si/slo/in-company/index.html>).

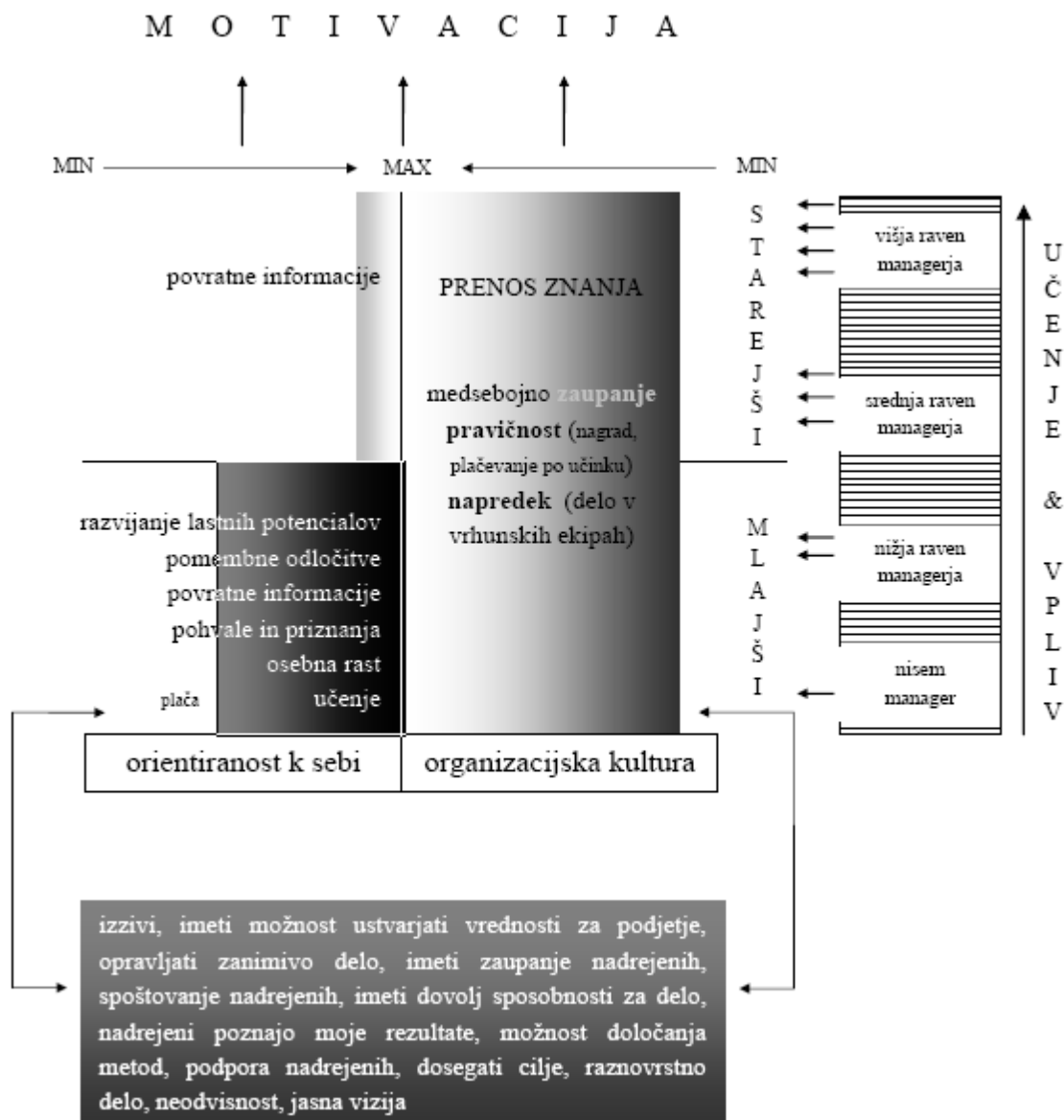
O motivih managerjev za izobraževanje lahko torej zaključim, da so sledeči: večja odgovornost in povečana pooblastila, osebno bogatenje, pridobivanje znanja in izboljšanje veščin, nagrajevanje, napredovanje, status (prestiž), zadovoljstvo pri delu, razvoj samega sebe in samodiscipline, sposobnost in zaupanje vase, priznanje in spoštovanje podrejenih, povečano sodelovanje (timsko delo), boljše izvajanje nalog, informiranost, sreča, radovednost, beg iz neprijetnega položaja, spričevalo. Seveda pa se vrstni red oziroma pomembnost motivov za izobraževanje razlikuje med posamezniki in tudi glede na vrsto izobraževanja in starost.

Vpogled na motivacijske dejavnike managerja pa nam poda Artačev motivacijski model delavcev znanja (glej slika 3.1). Model sloni na petih delih, ki se nato povežejo med seboj :

1. različno obravnavanje starejših in mlajših delavcev znanja⁴
2. finančni in nefinančni dejavniki
3. organizacijska kultura in orientiranost k sebi
4. prenos znanja (odvisen od organizacijske kulture)
5. potreba po moči (kariera delavca znanja).

⁴ Poklic, individualne značilnosti, individualna aktivnost (Artač, 2005:6).

Slika 3.1: Motivacijski model delavcev znanja



Vir: Artač, Andrej (2005:78): Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe

Na dnu modela so predstavljeni motivacijski dejavniki, ki v povprečju prisotni v zadovoljivi meri in so jih managerji po Artačevi raziskavi označili za nadpovprečno pomembne, a so izgubili motivacijski potencial⁵, kar pomeni, da pomanjkanja le teh posamezniki več ne čutijo (glej sliko 3.1).

⁵ Potencial, ki ga ima podjetje za motivacijo zaposlenih (Artač, 2005:81).

Motivacijski dejavniki, ki jih lahko podjetja izboljšajo ali pri njih niso uspešna so razdeljeni na orientiranost k sebi (zanimanje za lasten razvoj) in dejavniki organizacijske kulture (zanimanje za medčloveške odnose).

Prenos znanja je odvisen od dejavnikov, ki gradijo organizacijsko kulturo. Motivacijski dejavniki »orientirani k sebi« so: učenje, osebna rast, pomembne odločitve, razvijanje lastnih potencialov, pohvale in priznanja. Motivacijski dejavniki »organizacijske kulture« pa so medsebojno zaupanje, pravičnost (nagrade, plačevanje po učinku), napredek (delo v vrhunskih ekipah). Lahko se pojavljajo tudi novi dejavniki (zaradi spremenjenih razmer v okolju), ki nato lahko preidejo v model in so odvisni od posameznika. Bolj ko se model, ki v bistvu predstavlja motivacijski potencial managerja, približuje sredini (max), ki predstavlja najvišje zadovoljstvo, bolj bo manager motiviran tudi za nadaljnje izobraževanje (glej Artač, 2005: 77-79).

»Poleg motivacije managerji potrebujejo tudi usposobljenost za delo. Velja pa, da pomanjkljive usposobljenosti ne more nadomestiti motivacija, pomanjkanja motivacije pa ne vrhunska usposobljenost« (Ferjan, 2005:224). Navedeni citat se lepo povezuje z namenom diplomske naloge. Za slovenske managerje, ki so že zaposleni z ustaljenim ugledom v slovenskem poslovnem svetu lahko sklepam, da je njihova motiviranost za nadaljnje izobraževanje odvisna od motivacijskega potenciala posameznika, ki pa se nenehno spreminja zaradi sprememb v okolju in motivacijskih dejavnikov, ki jih podajajo podjetja in si jih postavljajo managerji sami.

4. OVIRE MANAGERJEV PRI IZOBRAŽEVANJU

Poleg motivov managerjev za izobraževanje moramo tudi poznati, kaj jih ovira, da se zanj (prostovoljno) ne odločajo:

1. SITUACIJSKE OVIRE izhajajo iz njihovega trenutnega položaja:

1.1 pomanjkanje časa (čeprav raziskave kažejo drugače, je to lahko ena od ključnih ovir managerjev)

1.2 stroški izobraževanja (mladi, ženske, nižje socio- ekonomske plasti)

1.3 družinski problemi (ženske)

1.4 oddaljenost izobraževalne organizacije - vedno manj.

2. INSTITUCIJSKE OVIRE so ponudba ustreznih študijskih programov (vpisni pogoji, urniki, način podajanja znanja, informiranost o možnostih).

3. DISPOZICIJSKE OVIRE so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov (podoba o samem sebi, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnosti za učenje, odnos do izobraževanja), (Berlogar, 2002:26).

Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije je leta 2002 pripravila anketo med slovenskimi podjetji in ponudniki izobraževanj o udeleževanju članov uprave pri izobraževanjih. Med ovirami za izobraževanje so slovenska podjetja mnenja, da so največje ovire pomanjkanje časa, premalo finančnih sredstev, izbira pravega izvajalca izobraževanja, odpor do sprememb, slaba organiziranost znotraj podjetja, sočasna odsotnost več vodij in posledično nadomeščanja. Tudi ponudniki programov med ovirami izobraževanja navajajo pomanjkanje časa, denarja in ustreznih programov (glej Vuković, 2002:27).

Tabela št.4.1: Pogostost izobraževanja različnih nivojev vodenja

KAKO POGOSTO SE V VAŠEM PODJETJU IZOBRAŽUJEJO RAZLIČNI NIVOJI VODENJA (v %)				
	Zelo pogosto	Pogosto	Včasih	Nikoli
Člani uprave	9,7	48,4	29	3,2
Direktorji sektorjev	19,4	61,3	16,1	3,2
Srednji management	13	74,2	13	0
Nižji management	0	61,3	35,5	0

Vir:[URL: <http://www.finance-on.net>], 19 November 2002

Tabela št. 4.1 prikazuje rezultate zgoraj navedene raziskave iz katerih lahko razberemo, da se najpogosteje izobražuje srednji management (vodje služb, oddelkov), sledijo direktorji sektorjev in šele nato člani uprav (managerji). 3,2 odstotka managerjev se nikoli ne izobražuje, zato lahko predvidevamo, da so to večinoma starejši managerji, ki delujejo na podlagi izkušenj ali pa se poslužujejo neformalnih oblik nadgrajevanja znanja. 9,5 odstotka managerjev pa se izobražuje zelo pogosto. Relativno pogosta izobraževanja (48,4 odstotka) so verjetno povezana z pomanjkanjem časa, preobremenjenostjo, ki sta verjetno tudi vzroka občasnemu izobraževanju managerjev (29 odstotkov). Ena od ovir, ki se lahko odraža v pogostem in občasnem izobraževanju managerjev, naj bi bila po anketi Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije tudi pomanjkanje primernih programov in izvajalcev izobraževanja (glej Vuković, 2002:27), kar pa je namen opredeliti v moji diplomski nalogi.

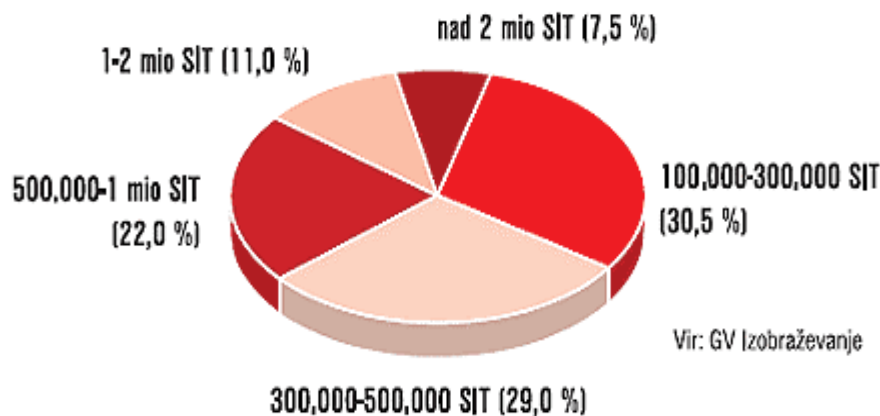
4.1 Financiranje izobraževanj

Velja pa tudi omeniti eno od ovir, ki se nam ne zdi tako zelo pomembna, pa vseeno vpliva na odločitve managerjev za izobraževanje. To pa je način financiranja izobraževanja. Raziskava

Business Weeka, ki velja tudi za naše področje, je pokazala, da je vse manj podjetij (le 40 odstotkov) pripravljenih svojim zaposlenim v celoti plačati izobraževanje. V preteklosti so šolnine praviloma plačevala podjetja, zato so se udeleženci le redko pritoževali ali imeli pripombe, saj jim ni bilo pomembno pridobljeno znanje temveč naziv, ki so ga pridobili po končanem študiju. Odkrili so, da se je delež študentov, ki so celotne stroške krili sami v zadnjih dveh letih, povečal z 15 na 20 odstotkov, kar je pri zneskih, ki v tujini znašajo tudi do 100.000 USD (ameriških dolarjev) ni malo. Približno tretjina študentov pa deloma krije stroške, ostali del pa prispeva njihovo podjetje. Z nastalimi spremembami pa so povezane tudi zahteve študentov in njihova zavzetost, saj želijo za svoj vloženi denar in čas tudi maksimalno kvaliteto uslug. Študentje tako sedaj bolj poudarjajo kakovost izvedbe programa, zahtevajo večjo predvsem časovno prilagodljivost šol, želijo boljše metode dela in tudi urejene stanovanjske in potovalne zadeve. Hkrati pa želijo udeleženci izobraževanj tudi pomoč poslovnih šol pri nadaljnjem iskanju zaposlitve, saj povpraševanje po visoko šolanih poslovnežih v zadnjih treh letih pada. Dodatna raziskava dnevnika Financ na to temo, pa je pokazala, da število samoplačnikov narašča tudi pri nas, v nasprotju, pa je pri nas financiranja s strani podjetja zaposlenega precej manj (glej Turk, 2003b:19). Na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani je v šolskem letu 2003/2004 samo 21,3 odstotka študentom plačalo šolnino podjetje, vsi ostali pa so samoplačniki. Primeri ko del šolnine plača podjetje, del pa sam udeleženec je na Ekonomski Fakulteti zelo malo, le 0,9 odstotka. Del šolnine pri magistrskih programih subvencionira država zato šolnina ni previsoka (celoten program stane okoli milijon tolarjev) in je temu primeren tudi večji delež samoplačnikov saj se posamezniki ne želijo vezati na določeno podjetje in zato šolnino rajši plačajo sami (glej Lapajna v Turk, 2003a:22). Tudi na Poslovni šoli IEDC Bled ugotavljajo, da narašča število udeležencev, ki šolnino plačujejo sami, vse več pa jih je po njihovih opažanjih pripravljenih vzeti posojila. To velja predvsem za eno in dvoletne programe, medtem ko stroške triletnega programa izobraževanja izključno krijejo podjetja. Delež slovenski študentov, ki so samoplačniki je okoli 16 odstotkov. (glej Filipović v Turk, 2003a:22). Raziskava GV Izobraževanje v letu 2005 je pokazala (glej slika 4.2), da za 30 odstotkov slovenskih managerjev, ki so sodelovali v njej, cena izobraževanja ni ovira oz. odločilni dejavnik pri odločanju za izobraževanje. 30,5 odstotkov managerjev za izobraževanje nameni med 100 in 300 tisoč tolarji na leto, 29 odstotkov nameni 300 tisoč do 500 tisoč tolarjev za izobraževanje na leto.

Slika 4.2: Izobraževalni proračuni slovenskih managerjev

IZOBRAŽEVALNI PRORAČUNI SLOVENSkih MENEDŽERJEV



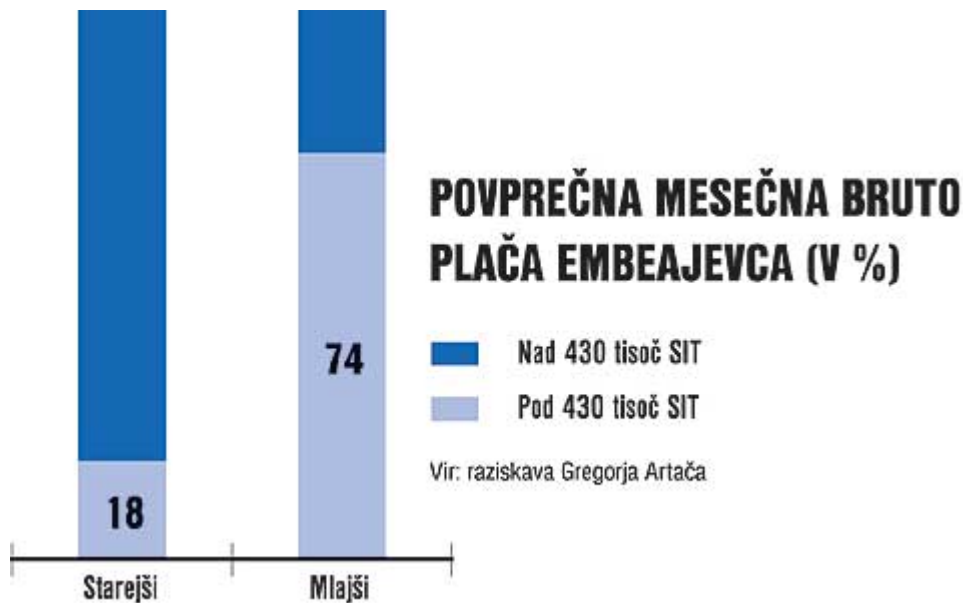
Vir: [URL: <http://www.finance-on.net>], 02 Junij 2005

22 odstotkov jih porabi do milijona na leto, 11 odstotkov porabi od milijon do dva milijona, le 7,5 odstotkov pa več (nad 2 milijona tolarjev). Samo tretjina sodelujočih ima po raziskavi sodeč izobraževalni proračun določen v pogodbi o zaposlitvi (glej Turk, 2005a:23).

Upočasnjena gospodarska rast in nepredvidljiv razvoj podjetij naj bi posledično zmanjšala sredstva namenjena izobraževanju, s tem pa se je povečalo število samoplačnikov izobraževanj. Poleg tega pa je za posameznike postala pomembna predvsem možnost fluktuacije med podjetji, kar jim podpis pogodbe o izobraževanju ne omogoča, saj jih tako za nekaj let zaveže k podjetju, kar potrjuje zgoraj navedeno dejstvo, da ima le tretjina managerjev proračun namenjen izobraževanju določen v pogodbi. Kot zanimivost naj omenim, da slovenska povprečna plača MBA-jevca⁶ znaša le 430.000,00 SIT (slovenskih tolarjev), (glej sliko 4.3). Razlike v plačah se pojavljajo med starejšimi in mlajšimi managerji. Pri mlajših managerjih znaša delež tistih, ki zaslužijo nad 430.000 SIT (slovenskih tolarjev) 26 odstotkov, pri starejših pa kar 82 odstotkov. Medtem ko le 18 odstotkov starejših managerjev v povprečju zasluži pod 430.000,00 SIT, je delež med mlajšimi kar 74 odstotkov (glej sliko št.4.3), (glej Turk, 2005b:28). Ta podatek nam lahko razloži, zakaj se velika večina mlajših managerjev odloča za financiranje študija s strani podjetja, saj si le del starejših managerjev lahko privošči dodatno izobraževanje kot samoplačniki. Verjetno pa se predvsem zaradi svoje osebne svobode mlajši managerji v večji meri odločajo za kombinirano kritje stroškov izobraževanja ali pa so samoplačniki, saj jim to omogoča lažjo fluktuacijo.

⁶ Oseba, ki je pridobila naslov Master of Business Administration

Slika 4.3: Povprečna mesečna bruto plača embeajevca



Vir: [URL: <http://www.finance-on.net>], 22 marec 2005

Poleg tega pa že skoraj vsaka šola ponuja kredite za izobraževanja tako, da posamezniki niso odvisni od podjetij in sponzorjev temveč od svojega truda, ki ga vložijo v pridobivanje znanja.

Ovire slovenskih managerjev za izobraževanje so tako predvsem situacijske, saj se nanašajo na pomanjkanje časa in financiranje izobraževanja, glede na posameznika pa so lahko tudi dispozicijske. Predvsem pri starejših managerjih se kot ovira pojavi tudi starost, saj z leti motiviranost za izobraževanje upada. Starost pa se zrcali tudi v položaju zaposlenega v podjetju oziroma v hierarhični ravni, saj so starejši managerji manj naklonjeni izobraževanju kot starejši, ki niso na vodilnih mestih (glej Turk, 2003c:25). Kakšne pa so za slovenskega managerja institucijske ovire, pa bom predstavila v nadaljevanju naloge, kjer bom predstavila programe izobraževanj, ki so na voljo v Sloveniji in njihovo ustreznost za zadovoljitev potreb slovenskega managerja.

5. NAČINI PRIDOBIVANJA MANAGERJEV ZA IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje managerjev mora biti v vsakem primeru sistematičen proces in ga ni mogoče prepustiti slučajni impulzivnosti udeležencev, njihovem razpoloženju, trenutnim nagibom, ki so produkt okolja in posameznih osebnosti. Zato mora izobraževanje potekati po vnaprej predvidenem planu. Pridobivanje posameznikov, ki ne čutijo potrebe ali želje po izobraževanju, je zelo zahtevno in včasih neuspešno delo. Od managerjev se vsekakor

pričakuje, da bodo odprti in vedno pripravljene na dodatno izobraževanje, saj bi se ravno oni morali najbolj zavedati, da dandanes posameznik le s stalnim izobraževanjem obvladuje velike zahteve, ki mu jih postavljata intenzivni in ekstenzivni kulturni in tehnološki razvoj.

Pa vendar se ob vsakem koraku vprašajmo, kako bomo čim bolj zmanjšali vpliv dejavnikov, ki posamezne skupine odraslih, tudi managerjev odvrtačajo od njega (Berlogar, 2002:27).

5.1 Pridobivanje po korakih – spirala

1. POSTAVLJANJE CILJEV na podlagi temeljitih analiz potreb in značilnosti skupin, ki jih želimo pridobiti za izobraževanje; skupin ne izpostavljamo po nepotrebnem; upoštevamo ovire, ki jih lahko odpravimo (predvsem dispozicijske - samozaupanje, perspektive ipd.).

2. STIKI IN KOMUNIKACIJA - osebni stik namesto splošnih obvestil, vključevanje celih skupin namesto posamičnega vključevanja ipd.

3. POGOVORI IN KONZULTACIJA - jasno poudarjanje, kaj so cilji izobraževanja - kakovost življenja, pridobitev znanja, zaposlitev; prilagajanje programov dejanskim potrebam posameznika.

4. PRIPRAVA PROGRAMA - programi naj bi obravnavali različne teme, vključujoč managerske veščine, funkcijske programe, integrativne poslovne teme učinkovite organizacije in programe za razvoj posameznika.

5. IZPELJEVANJE PROGRAMA:

5.1 ustrezen čas (otroci, obveznosti),

5.2 sproščeno ozračje in okolje

5.3 primerno zahteven program

5.4 ustrezne metode dela

5.5 podpora (denarna, literatura, delovni raspored ipd.).

(Berlogar, 2002:28)

5.2 Postopnost oz. napredovanje v programih

Mnogi udeleženci neformalnih programov, ki potekajo v sproščenem ozračju, so precej presenečeni in razočarani, ko pridejo v programe formalnega izobraževanja, kjer jim ne namenjajo toliko pozornosti, jim ne pomagajo posebej, zato je vsip precejšen (izredni študij npr.) (Berlogar, 2002:28,29).

5.3 Manager naj se uči le, kar potrebuje

Večina vodilnih managerjev težko prizna, da jim primanjkuje znanja in veščin, saj ne želijo izgubiti ugleda z skupinskimi izobraževanji, se posebno ne skupaj z ostalimi zaposlenimi.

Izobraževanje managerjev naj bi bilo potrebno načrtovati ločeno od izobraževanja preostalih zaposlenih. Ker večinoma nimajo dovolj povratnih informacij o učinkovitosti svojih vodstvenih sposobnosti, managerji pogosto ne vedo, katere veščine in znanja bi morali sproti razvijati. To je še posebej značilno za podjetja, ki so osredotočena na finančno plat poslovanja. Po drugi strani pa se nekateri managerji zavedajo, da bi se morali več izobraževati, pa jim to ne dopuščata čas in položaj - pogosto prevladuje mnenje, da bi kot vodilni morali vedeti dovolj ali da se morajo ukvarjati s pomembnejšimi stvarmi (Brečko v Turk, 2004:16).

5.3.1 Odgovornost mora prevzeti manager

Najbolj učinkovito se je po vsem svetu pokazalo individualno izobraževanje managerjev, ki temelji na mnenju, naj manager pridobi le tisto znanje in spretnosti, ki jih potrebuje v določenem poslovnem okolju. Vprašanje, ki se pri tem pojavlja je, kdo naj skrbi za razvoj, managerji sami ali kadrovski oziroma izobraževalni oddelek. Odgovornost in pripravljenost vključevanja v izobraževanje morajo pokazati managerji sami, vendar naj bi imeli kadrovniki pri tem pomembno podporno funkcijo, predvsem svetovalno in koordinacijsko (glej Brečko v Turk, 2004:16).

5.3.2 Dejavnost vloga managerja

Kadrovniki imajo pomembno vlogo že na začetku procesa, pri opredeljevanju izobraževalnih potreb (na primer z vprašalnikom 360 stopinj ali katero drugo metodo). Na podlagi ugotovitev in želja managerjev je potrebno določiti učne cilje, nato pa učne poti ter načine in merila preverjanja doseganja ciljev. V vseh teh fazah morajo vodilni managerji, ki se bodo izobraževali, zavzeto sodelovati, saj sicer proces ne more biti učinkovit. Managerji naj se nato sami odločijo, katera dokazila bodo uporabili pri preverjanju doseganja ciljev (glej Brečko v Turk, 2004:16).

5.3.3 Proces individualnega izobraževanja managerjev

Proces individualnega izobraževanja managerjev poteka v 7 stopnjah:

1. Opredelitev izobraževalnih potreb s pomočjo kadrovskega oddelka.
2. Določitev učnih potreb in ciljev, na podlagi katerih kadrovniki opredeli individualni učni program.
3. Določitev učnih poti oziroma kombinacije ob upoštevanju želja managerja.
4. Predlog managerja o dokazilih doseganja ciljev.
5. Določitev meril in metodologije za ocenjevanje dokazil.

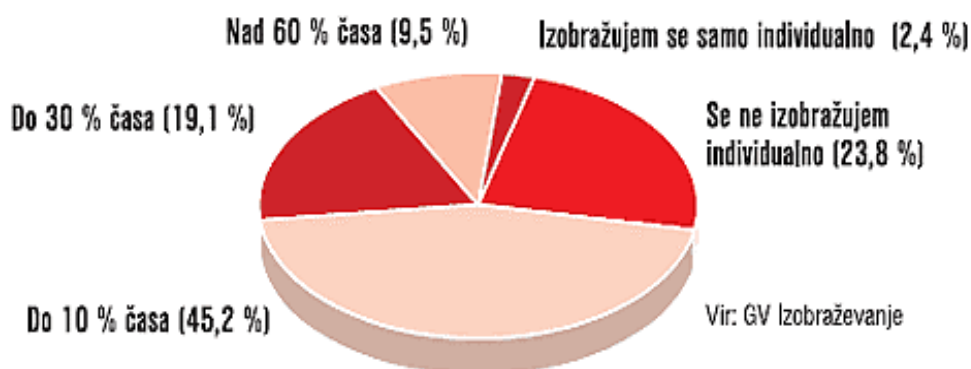
6. Uresničevanje individualnega izobraževalnega načrta.
7. Samovrednotenje managerja ali zunanje ovrednotenje.

(glej Brečko v Turk, 2004:16)

Raziskava GV Izobraževanje, ki je bila narejena konec leta 2004 je pokazala, da se vsi sodelujoči managerji izobražujejo tudi individualno, vendar precej manj kot skupinsko (glej sliko 5.1).

Slika 5.1: Individualno izobraževanje managerjev

INDIVIDUALNO IZOBRAŽEVANJE MENEĐERJEV



Vir:[URL: <http://www.finance-on.net>], 02 Junij 2005

Samo individualno se namreč izobražujeta le 2,4 odstotka managerjev, 45,2 odstotka jih individualnemu učenju namenja deset odstotkov časa, 19,1 odstotka namenja individualnemu izobraževanju tretjino vsega časa, namenjenega izobraževanju. Nad dve tretjini časa namenjenega za izobraževanje pa porabi 9,5 odstotka anketirancev za individualno izobraževanje. Skoraj tretjina sodelujočih je v anketi izrazila željo, da bi se individualno učila komunikacijskih veščin (lažje bi bilo učenje v skupinah, npr. pogajanja, nastopi) (glej slika 5.1), (glej Turk, 2005a:23). »Tretjina managerjev bi se rada individualno učila komunikacijskih veščin, čeprav je te najlažje pridobiti pri skupinskem učenju. Vzrok za to je, da nočejo priznati, da področja ne obvladajo« (Brečko v Turk, 2005a:23).

5.4 Dejavniki pri odločanju za izobraževalni program

Raziskava GV Izobraževanje prav tako kaže, kateri dejavniki slovenskim managerjem pomagajo pri izbiri izobraževalnih programov ter, da se v večini odločajo za domače izobraževalne programe, saj le ti nudijo izobraževanje po evropskem modelu, ki se 77 odstotkom udeležencev raziskave zdi najustreznejši, saj poudarja strokovno izobraževanje, temu pa dodaja managerska znanja in veščine. Ameriški model izobraževanja pa je močno

osredotočen na managerska znanja ne glede na stroko v kateri manager dela (glej Turk, 2005a:23). Na slovenskem trgu se pojavljajo potrebe po šoli vodenja in motiviranosti zaposlenih, kar pomeni, da postajajo pomembnejše tudi mehkejše teme⁷ in znanja, resnejše teme in znanja, kot so finance in trženja pa se malo umikajo (glej Urbas, 2001:21). Seveda pa je odločitev odvisna od posameznikovih potreb po pridobljenih znanjih in zahtev delovnega mesta, ki ga zaseda.

Slovenski managerji se v veliki večini (80 odstotkov) izobražujejo doma (glej tabela 5.2), v tujino se odpravijo predvsem tisti, ki so zaposleni v mednarodnih podjetjih in podjetjih, ki so v lasti tujcev. Za določen program se odločajo pretežno na podlagi vsebine (82 odstotkov), časovna razpoložljivost je najpomembnejši dejavnik pri sedmih odstotkih sodelujočih, 5,5 odstotka pa jih upošteva priporočila sodelavcev in poslovnih partnerjev. Glede na ceno programa, mednarodno zastopanost, trajanje programa in geografsko dostopnost se za določene programe izobraževanja odloča le 5,2 odstotka slovenskih managerjev (glej tabela 5.2), (glej Turk, 2005a:23).

Tabela 5.2: Dejavniki pri odločanju za izobraževalni program

DEJAVNIKI PRI ODLOČANJU ZA IZOBRAŽEVALNI PROGRAM (V %)	
Vsebina	82,0
Časovna razpoložljivost	7,0
Priporočila	5,4
Cena	1,3
Mednarodna zastopanost	1,3
Trajanje programa	1,3
Geografska dostopnost	1,3

Vir: GV Izobraževanje

Vir:[URL: <http://www.finance-on.net>], 02 Junij 2005

⁷ Vodenje, motiviranost, organizacijska kultura ipd..

6. SESTAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA

Pred pregledom izobraževalnih programov v Sloveniji sem se odločila, da preglemam kakšen naj bi bil osnovni model oz. sestava izobraževalnega programa in kaj je pri tem najbolj pomembno. Najpomembnejše je določiti cilje izobraževanja, cilje managerjev in osebne potrebe udeležencev, oziroma v tem primeru tudi managerjev. Nekatera izobraževanja so zanimivejša od drugih, kar ni odvisno le od sposobnosti predavatelja, temveč tudi od kakovosti načrtovanega dogodka. Kako pa naj bodo sestavljeni izobraževalni programi za managerje v Sloveniji? Odgovor ponuja raziskava Združenja managerskih šol srednje in vzhodne Evrope (CEEMAN)⁸. Vodilnim naj bi po prehodu iz planskega v tržno gospodarstvo primanjkovalo podjetniškega duha, ustvarjalnosti in znanja za vodenje. Izobraževanje managerjev je bilo v preteklosti po Sloveniji v večini osredotočeno na trde elemente, kot so poslovna strategija, sestava organizacije in procesov, sedaj pa managerji potrebujejo mehkejša znanja⁷ s področja strateškega managementa in managementa sprememb (glej Vuković, 2001:21). Izobraževalni programi za managerje v Sloveniji naj bi torej vsebovali:

1. Primerno kombinacijo novih interaktivnih metod (primeri iz prakse, skupinski delo) in tradicionalnih izobraževalnih orodij (predavanj).
2. Usmerjenost v prakso in povezanost z situacijami iz resničnega življenja.
3. Prirejani naj bi bili za udeležence.
4. Ponudbo veščin in znanj pomembnih za trg.
5. Naj ne uvajajo zahodnih poslovnih modelov, saj le ti niso prilagojeni poslovnim in kulturnim značilnostim vzhodne in srednje Evrope.
6. Raziskave ponudnikov programov o izobraževalnih potrebah managerjev pred oblikovanjem ponudb izobraževanj (Prefit v Vuković, 2001:21).

6.1 Načrtovanje pred sestavljanjem programa

Pomembno je, da se načrtovanje izobraževanja začnete veliko prej, preden se sestavlja natančnejša vsebina programa izobraževanja. Najbolj pomembna vprašanja, ki si jih morajo managerji zastaviti, preden se odločajo za dodatno izobraževanje so:

1. Zakaj potrebujem izobraževanje?
2. Kam me to izobraževanje vodi?
3. Kaj bom imel od njega?
4. Kako bom vedel, ali je bilo uspešno?

⁸ Združenje, ki je leta 2000 pričelo raziskovati izobraževalne potrebe managementa iz držav vzhodne in srednje Evrope.

5. Kakšne vrste izobraževanja ustrezajo poslovni strategiji podjetja?
6. Kdaj bi moralo biti izobraževanje izvedeno in kdo naj bi ga izvedel?

(glej Stražišar, 2001:23)

Ni najbolj pomembno, da je program sestavljen zanimivo, kar pomeni, da sta vsebina in vaje zanimivi udeležencem in da predavatelji posredujejo uporabne primere. To je sicer zelo prijeten program izobraževanja, ki pa za vloženi denar in čas ne ponuja tistega kar managerji najbolj potrebujejo. Ključna sestavina vsakega izobraževanja naj bi bila učinkovitost, ki pa jo lahko dosežemo z vsebino, vajami in dobro izbiro predavatelja. Cilj celotnega izobraževanja managerjev naj bi bil enak poslovnim ciljem podjetja, zato se trud vложен v zgodnjo fazo načrtovanja izobraževanja, prikaže šele pri sestavi podrobnega programa (glej Welsby, 2003a:23). Le na podlagi določenih ciljev lahko organizatorji izobraževanj namreč vedo, kaj vključiti in česa ne, v načrtovanje programa izobraževanja za managerje, zato je moj predlog, da bi se organizatorji izobraževanj občasno udeleževali sestankov vodstva, kjer bi pridobili najboljši vpogled v poslovne cilje.

Pogost pomislek pri načrtovanju ciljev izobraževanja, njegovem usklajevanju s poslovnimi cilji in sestavljanju podrobnega programa je, da je za to potrebno preveč časa, ki bi ga bolje porabili, če bi ga namenili samemu izobraževanju (glej Welsby, 2003a:23). Vendar pa je prav načrtovanje ključnega pomena za izpolnitev najpomembnejših prvih petih korakov sestavljanja izobraževalnega programa (glej tabela 6.1).

Tabela 6.1: Deset korakov pri sestavljanju izobraževalnega programa

DESET KORAKOV PRI SESTAVLJANJU IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA	
1. Poslovni cilji	Kje smo zdaj in kam bi radi prišli? Katere so naše prednostne naloge? Na katerem področju lahko izobraževanje največ prispeva k doseganju ciljev?
2. Interesi "lastnikov" projekta	Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?
3. Interesi deležnikov	Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?
4. Interesi udeležencev	Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?
5. Cilji izobraževanja	Kako lahko pripomorejo k doseganju poslovnih ciljev? Kako lahko zadovoljijo osebne potrebe udeležencev izobraževanja?
6. Raziskovanje	Katere možnosti pri vsebinskem sestavljanju programa bodo najučinkovitejše? Kakšen prijem naj uporabim, da bo ustrezal potrebam udeležencev?
7. Pregled programa	Kakšen je namen posameznih sklopov? Kakšno bo zaporedje posameznih sklopov?
8. Vsebina programa	Kakšno naj bo pisno gradivo? Katere vaje bodo udeleženci izvajali? Katere dodatne pripomočke bodo potrebovali? Koliko časa bo izobraževanje trajalo?
9. Komunikacija	Kaj morajo udeleženci vedeti pred začetkom izobraževanja? Kaj morajo o izobraževanju vedeti vrhovni menedžerji, lastniki in izvajalci?
10. Izvedbene podrobnosti	Kje bo izobraževanje potekalo? Kaj je treba urediti pred začetkom? Ali bodo v povezavi z izobraževanjem potekali tudi družabni dogodki?

Vir:[URL: <http://www.finance-on.net>], 09 Oktober 2003

»Zgodnje načrtovanje pa ima še en namen: povečevanje zavzetosti in podpore udeležencev saj se bodo izobraževanja lotili resno le, če bodo razumeli, kako jim lahko pomaga oziroma kaj bodo imeli od udeležbe« (Welsby, 2003a:23).

Za uspešno sestavljen program izobraževanja pa moramo upoštevati tudi pomembne malenkosti, ki zaokrožijo izobraževalni proces. Te malenkosti izvajalci izobraževanj velikokrat zanemarijo, in s tem vplivajo na slabši vtis in rezultate pri udeležencih. Z upoštevanjem le teh, pa lahko vplivajo izvajalci izobraževanj na fizično počutje udeležencev (še posebnega pomena za managerje, ki živijo v nenehnem stresu), na njihovo motivacijo in prenos naučenega v prakso (glej tabelo 6.2), (glej Wesbly, 2003b:18).

Tabela 6.2: Pomembne malenkosti

POMEMBNE MALENKOSTI
Pregled materiala
Pripraviti enostranski povzetek, v katerem managerje in udeležence vnaprej obvestimo o vsebini izobraževanja.
Material
Potrebne vaje, instrumenti, posterji, glasba in podobno.
Čas in trajanje
Določiti začetek in trajanje programa na podlagi potreb in drugih delovnih obveznosti udeležencev.
Velikost skupine
Določiti velikost skupine glede na cilje: manjše za intenzivno delo in večje za gradnjo timskega duha.
Podrobnosti o udeležencih
Ugotovite kakšni so hierarhični in osebni odnosi med udeleženci.
Komunikacija pred izvedbo
Pravočasno obvestiti udeležence o morebitnih pripravah ter o tem, kje in kdaj bo izobraževanje potekalo.
Lokacija
Izbira lokacije: predavalnica v podjetju je ustrezna po finančni plati, a izkušnje kažejo, da so bolj primerne lokacije zunaj podjetja, kjer se udeleženci lahko osredotočijo na izobraževanje. Skupno potovanje lahko pozitivno vpliva tudi na timski duh.
Prosti čas in prehranjevanje
Določiti način prehranjevanja udeležencev, poskrbeti za organizacijo družabnega srečanja in za možnost rekreacije.
Oprema prostora
Poskrbeti za dodatno opremo: projektor, videorekorder, CD predvajalnik in podobno.
Sodelovanje managementa
Udeleženci so bolj motivirani, če se izobraževanje prične z uvodnim govorom višjega managerja

Vir: [URL: <http://www.finance-on.net>], 20 November 2003

6.2 Usklajeno delovanj naročnikov, izvajalcev in udeležencev izobraževanj

Za uspešno pridobivanje znanja, je potrebna usklajenost med naročnikom, izvajalcem in udeležencem izobraževanja, za kar naj bi v večini primerov z predhodnimi pogovori zagotovila kadrovska služba.

Vendar pa dolgoletno spremljanje rezultatov usposabljanj kaže, da je odličnih približno tretjina usposabljanj v obliki seminarjev in treningov, tretjina je povprečno uspešnih in kar tretjina je takih, pri katerih se moramo resno vprašati, kaj bo treba spremeniti in izboljšati. Torej se izobraževalna in svetovalna podjetja, glede na rezultate, premalo ukvarjajo z izboljševanjem in posodabljanjem svoje ponudbe (glej Legvart v Potočnik, 2001:1).

Delne razloge za tako negativne ocene o uspešnosti izobraževalnih programov lahko iščemo tudi v morebitnem sosledju. Motiviranost managerjev za izobraževanje se pri vsakem posamezniku razlikuje, hkrati pa vsak posameznik tudi različno dojema in občuti svoje

sodelovanje na izobraževanjih. Nekateri občutijo izobraževanje tudi kot spremembo okolja, sprostitev in počitek, drugi pa kot nepotrebno dodatno obremenitev, zato pogosto na izobraževanjih ne morejo doživeti kakovostnega miselnega preskoka in ne dosežejo pravih rezultatov. Da ni zelenih premikov, vidijo tudi naročniki in zato pogosto poiščejo novega svetovalca ali izobraževalno podjetje.

Tako je onemogočeno partnerstvo na dolgi rok, ki ga lahko zagotavlja le usklajeno delovanje naročnika, izvajalca in udeležencev. Potrebna je neprestana komunikacija med vsemi tremi, ki zagotavlja povratne informacije za vse tri strani. Organizatorji izobraževanj se lahko prilagajajo in iščejo najboljše različice, ki bodo najučinkoviteje zadovoljile potrebe in pričakovanja naročnika in udeležencev (glej Legvart v Potočnik, 2001:15).

7. PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA V SLOVENIJI

V Sloveniji se ponudba izobraževalnih programov za managerje nanaša predvsem na MBA⁹ izobraževanje. Vsi programi, ki so na voljo za nadaljnje izobraževanje vodečih kadrov so povezani z pridobitvijo temu podobnega naziva, čeprav naša zakonodaja ne ureja tega izraza (glej Završnik, 2001:19). Zato torej različni izvajalci podajajo udeležencem po končanem izobraževanju različne nazive. Kakšni so posamezni programi in kakšen naziv si pridobijo udeleženci pa bom predstavila v nadaljevanju naloge.

7.1 IEDC - Poslovna šola Bled

Poslovna šola Bled je bila ustanovljena leta 1986 na Bledu. Skozi leta obstoja si je prislužila naziv visoko kvalitetne mednarodne šole, ki nudi več kot 700 izobraževalnih programov skoraj 24 tisoč managerjem. Slušatelji prihajajo iz več kot 50 držav in 3200 podjetij in multinacionalk (1/3 jih je na najvišjih vodilnih položajih).

»The IEDC is a success story in a country which is a success story. IEDC's participants are taught by a faculty which is unparalleled. Coming from management schools such as IMD, INSEAD, Harvard, MIT, Darden, and teaming up with local Slovene professionals, there is a unique combination of local and global perspectives. I am proud to be a part of the best team in Central and Eastern Europe.»

Professor Derek F. Abell, IMD Lausanne

⁹ Kratica, ki označuje naziv Master of Business Administration in se v slovenskem jeziku uporablja kot tujka, saj do sedaj še ni ustrezno prevedena.

Poleg visoko kvalitetnih mednarodnih programov MBA, ponuja IEDC tudi krajše seminarje, oblikovane programe in širok spekter managerskih programov. V IEDC so razvili več daljših oblik študija iz splošnega managementa. Te oblike študija potekajo v celoti v angleščini in se jih udeležuje vrsta tujih managerjev. Programi so usmerjeni k reševanju problemov, s katerimi se ubadajo slovenski in tudi tuji managerji, in k razvoju celovitega vedenja in poznavanja managerske stroke.

Programi podiplomskega študija managementa MBA na IEDC:

1. Enoletni podiplomski študij managementa (EMBA)
2. Dveletni podiplomski študij managementa (EMBA)
3. Triletni predsedniški podiplomski študij managementa (PMBA).

Podrobnejše bom predstavila programe enoletni podiplomski študij managementa (EMBA), dveletni podiplomski študij managementa (EMBA) in pa triletni predsedniški podiplomski študij managementa (PMBA).

7.1.1 Enoletni in dvoletni podiplomski študij managementa (EMBA)

Program je namenjen poklicnim managerjem, ki bi lahko v svojih podjetjih zasedli tudi najbolj odgovorna delovna mesta ali pa bi radi izboljšali svoje voditeljske sposobnosti. Predvsem je namenjen tistim managerjem, ki potrebujejo dodatna znanja in vedenje za uspešno kariero, hkrati pa jim pomaga razviti sposobnosti za uspešno delovanje v hitro se spreminjajočem mednarodnem okolju. Večinoma se managerji za ta program odločajo, da bi utrdili svoje razumevanje poslovanja, razvijali analitične sposobnosti, strateško razmišljanje in prešli iz funkcijskega managementa na splošni management. Zato je zelo primeren za starejše managerje ali tiste, ki so na vodilnih mestih že dalj časa, da osvežijo svoje znanje. Udeleženci so stari v poprečju od 28 do 45 let, imajo najmanj visokošolsko izobrazbo in vsaj tri leta delovnih izkušenj.

Predavatelji na IEDC so profesorji, ki prihajajo z znanih evropskih in severnoameriških poslovnih šol (IMD Lausanne, INSEAD Fontainebleau, London Business School, Harvard Business School, kanadski univerzi Western Ontario in Mc Gill), ter ostali profesorji in poslovneži iz domovine in tujine.

Študij se izvaja z modularnim pristopom, kar pomeni, da omogoča udeležencem, da se lotijo podiplomskega študija managementa, ne da bi zapustili službo, in da v vmesnem času med posameznimi moduli dopolnjujejo svoje znanje in spretnosti v svojih podjetjih. Med potekom modulov je veliko dela in slušatelji se morajo resno posvetiti študiju. V vmesnem času med posameznimi moduli pa udeleženci nimajo študijskih obveznosti in se lahko v celoti posvetijo

svoji službi. Enoletni podiplomski študij managementa (EMBA) potekata v 4 modulih, treh pettedenski in enemu dvotedenskemu. Skupni čas trajanja modulov je 17 tednov, po 50 ur na teden. Priprave na študij zavzamejo približno od 15 do 20 ur tedensko, delo na projektih pa zavzame približno 400 ur. Dvoletni podiplomski študij managementa (EMBA) potekata v 7 krajših modulih, od katerih vsak traja dva do tri tedne in je namenjen tistim managerjem, ki podjetja ne morejo zapustiti za pet tednov naenkrat.

Kot je razvidno že iz števila ur na teden in dodatnih priprav, je študij zelo intenziven in podan v obliki individualnih in skupinskih oblik študija, kot kombinacija predavanj, študij poslovnih primerov, skupinskih in individualnih predstavitev, projektnega dela, računalniških simulacij in pogovorov z managerji. Projektno delo in posebne naloge, ki jih izvajajo udeleženci zunaj šole, so obvezni sestavni del študija, lahko jih opravijo v izbranem podjetju pod vodstvom mentorja. Oba programa imata enake zahteve glede vpisa, enaka predavanja in vodita do enakega naziva in na oba programa prihajajo predavatelji iz vrst odličnih in uglednih profesorjev. Na eno ali dvoletni program EMBA se lahko vpiše vsakdo z visokošolsko univerzitetno izobrazbo katerekoli smeri, ki ima vsaj tri leta delovnih izkušenj ter obvlada angleški jezik. Poleg tega potrebuje dve priporočilni pismi in rezultate GMAT testa¹⁰, ter opravljen intervju v šoli. Zahteva se redna prisotnost, ki je tudi pogoj za diplomo. Ocenjevanje eno in dveletnega EMBA temelji na naslednji kombinaciji štirih meril: individualni izpiti 35 odstotkov, sodelovanje v študijskih skupinah in razpravah na predavanjih 15 odstotkov, naloge ob koncu modulov 25 odstotkov in projektno delo 30 odstotkov. Pridobljeni naziv je MBA.

Šolnina za enoletni EMBA znaša 23.000 EUR (evrov), kar je 5.520.000 SIT (slovenskih tolarjev) šolnina za dvoletni EMBA pa znaša 26.500 EUR (evrov), kar je približno 6.400.000 SIT (slovenskih tolarjev).

Mnenja udeležencev eno in dvoletnega programa EMBA (glej tudi prilogo B):

»Leto, ki sem ga preživela v IEDC - Poslovni šoli Bled, je bilo največji izziv v mojem življenju. Ves čas smo bili podvrženi izzivom. Osebnostna rast vsakogar izmed nas je bila očitna – vodili so nas odlični, a izredno zahtevni svetovno priznani profesorji, izkušeni in pametni sošolci pa so nas podpirali. Vsi smo v praksi od osebja IEDC spoznali, da so individualni pristop, osebna skrb za vsako stranko in stalno prizadevanje za izboljšave temelji uspešnega poslovanja.«

Agita Lazdina, Mepha Baltic, Latvija (EMBA 2002)

¹⁰ Graduate Management Admission Test

»Program EMBA IEDC – Poslovne šole Bled je v vsakem pogledu vrhunski. Ravno prav velik razred izjemnih udeležencev olajša učinkovito interakcijo s profesorji in znotraj skupine. Trdno delo v lepem in stimulativnem okolju ter nepozabna prijateljstva so druge značilnosti programa EMBA IEDC – Poslovne šole Bled in se jih bomo za vedno spominjali. Čeprav je bilo včasih utrudljivo, lahko rečem, da nisem nikoli obžaloval niti trenutka, ki sem ga tu preživel.«

Miloš Ebner, Trimo, Slovenija (EMBA 2002)

»S poglobljanjem v primere, o katerih smo razpravljali med mednarodnim podiplomskim študijem managementa v IEDC, so se mi odprli novi pogledi, ki mi omogočajo hitro analizo in odkritje rešitev raznih poslovnih problemov. Pri delu v telekomunikacijskem podjetju v tuji lasti mi še posebej koristita "uporaba jezika splošnega managementa" in stopnja samozavesti, ki sem jo pridobil od vrhunskih mednarodnih predavateljev v IEDC.«

Miroslav Klepač, HT mobile, Hrvaška (EMBA 2000)

7.1.2 Predsedniški podiplomski študij managementa

Program je namenjen posebej za najvišje vodilne kadre: predsednike, podpredsednike, glavne direktorje ter člane upravnih in nadzornih odborov, ki jim je prilagodljiv urnik pomemben pri sodelovanju v programu podiplomskega študija managementa. Študij managementa je oblikovan tako, da upošteva večje odgovornosti in časovne omejitve sodelujočih najvišjih vodilnih kadrov, jih pripravi za najvišje vodstvene položaje v današnjih dinamičnih podjetjih. PMBA ponuja enako visoko kakovostno izobrazbo na področjih funkcijskega in strateškega managementa, urjenje spretnosti in projektno delo, kot eno- in dveletni program EMBA, vendar lahko udeleženci svoj študij razporedijo po individualno prilagojenem urniku skozi triletno obdobje, poleg tega pa jih individualno spremlja član profesorskega zbora.

Udeleženci PMBA so stari v povprečju 38 let, v povprečju imajo 13 let delovnih izkušenj. Ob vpisu je bila polovica dosedanjih študentov na najvišjih vodstvenih položajih, po diplomi pa kar 70 odstotkov, 30 odstotkov pa jih je ostalo na višjih položajih. Predavatelji so enaki kot pri eno in dvoletnem EMBA programu.

Študij se izvaja tri leta s krajšimi moduli glede na posamično oblikovan urnik za vsakega udeleženca, prav tako pa imajo tudi individualni pouk s profesorji, ki usmerjajo njihov splošni napredek, jim svetujejo ustrezno branje in se ukvarjajo z individualnimi situacijami. Različne možnosti za dokončanje modulov in prilagajanje časovnim omejitvam najvišjih vodilnih kadrov in omogoča, da udeleženci dokončajo študij s čim manj odsotnosti z dela in odrekanja zasebnemu življenju. IEDC udeležencem PMBA pomaga pri pripravi individualnega urnika, v katerem so izbrana predavanja iz eno in dveletnih programov EMBA in izbirna predavanja, ki jim omogočijo, da se v večji meri posvetijo temam, ki so za njih posebej zanimive ali pomembne. Po akademskem pristopu je PMBA enako zahteven in

primeren za prakso kot eno in dvoletni program EMBA. Projektno delo je sestavni del PMBA in je individualno zastavljeno, ter se osredotoči na ključna poslovna in managerska vprašanja podjetij udeležencev. Pod skrbnim vodstvom enega izmed profesorjev IEDC vsak udeleženec programa PMBA pripravi analizo in rešitev posebnega poslovnega ali managerskega problema, ki je za njegovo podjetje zelo pomemben. Pogoji dokončanja študija so enaki, kot na eno ali dvoletnem programu EMBA, le da morajo udeleženci PMBA v treh letih uspešno končati vse obvezne in izbirne predmete, opraviti pisne izpite ter uspešno napisati in obraniti svoje projektno delo. Pridobljeni naziv je MBA. Prijava in vpis sta možna kadarkoli pod enaki pogoji kot pri eno in dvoletnemu programu EMBA. Šolnina za PMBA znaša 30.000 EUR (evrov) v tolarški protivrednosti kar je približno 7.200.000 SIT (slovenskih tolarjev).

Mnenja udeležencev programa PMBA (glej tudi prilogo B):

»Kot managerju mi je PMBA omogočil, da s kolegi primerjam svoje znanje in spretnosti, in me tako vodi in navdihuje za nove osebne cilje za prihodnost, ki bodo še večji izziv. Študij v IEDC je bila zelo pozitivna izkušnja in izziv in v prihodnosti se bom zagotovo še vrnil.«

Henrik Larsson, glavni direktor Velux, Srbija in Črna gora (Švedska) (PMBA 2003)

»S tem, ko sem se na sredi kariere odločila za program PMBA, sem osvežila svoje znanje in obogatila svoje strokovne in managerske izkušnje. Izvrstna izbira profesorjev in močni izzivi v dinamični mednarodni skupini so mi omogočili učenje z užitek in me spodbudili, da sem se po vrnitvi na svoje delovno mesto stvari lotila drugače.

Eva Panczel, komercialna direktorica nabavne verige za

Srednjo in Vzhodno Evropo, Unilever, Nizozemska (PMBA 2003)

7.2 Ekonomska fakulteta v Ljubljani

Program dodatnega izobraževanja za managerje ponuja tudi Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Njihov namen je udeležencem zagotoviti, da izpopolnijo svoje znanje, usposobljenost in si zagotovijo uspešen profesionalni razvoj. Ekonomska fakulteta v Ljubljani si tako nenehno prizadeva širiti ponudbo podiplomskih študijskih programov in povečevati njihovo kakovost (prenavljajo obstoječe programe, uvajajo in razvijajo nove oblike izvajanja in programe), zato se v vsakem učnem letu programi spreminjajo, ukinjajo ali nastajajo novi. V šolskem letu 2005/2006 je možen le vpis na nove podiplomske programe po Bolonjskem sistemu¹¹.

¹¹ Šolski sistem, sprejet v Bolonjski deklaraciji, ki zagotavlja poenotenje šolskih programov na področju Evropske unije.

Program podiplomskega študija managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, primeren za managerje, je program Management, ki ga bom predstavila v nadaljevanju.

7.2.1 Redni podiplomski magistrski program Management

Program je namenjen managerjem, ki si želijo razvijati orodja za analizo okolja v katerem delujejo njihova podjetja. Program nudi tudi obravnavanje posameznih področij delovanja managerjev in usmeritev k obravnavanju posameznih problemov v procesu spreminjanja in internacionalizacije organizacij. Namen programa je integracija pridobljenih znanj in njihova uporaba v praksi. Predvsem mladi udeleženci naj bi bili po končanem izobraževanju sposobni opravljati najbolj odgovorne naloge v gospodarstvu, na začetku kot analitiki, kasneje kot vodje, predvsem na področju profitnih, neprofitnih organizacij in organizacij na splošno. Za izredni program management je razpisanih 175 mest za rednega pa 50. Profesorji so načeloma iz profesorskega zbora Ekonomske fakultete, prav tako pa je veliko tudi gostujočih profesorjev iz tujine.

Študij se izvaja v 4 semestrih in traja dve leti. Prvi in drugi semester sestavlja 10 obveznih in 2 izbirna predmeta, 3. semester 8 obveznih in 3 izbirni predmeti, 4. semester pa je namenjen izdelavi zaključne naloge (glej prilogo C). Predavanja se izvajajo katerikoli dan v tednu, v popoldanskem času, vendar več kot dvakrat tedensko le izjemoma, lahko pa občasno potekajo tudi ob sobotah dopoldne. Preverjanje znanja poteka v obliki klasičnih izpitov ali izdelave projektnih nalog.

Na koncu mora udeleženec oddati magistrsko nalogo, v kateri pokaže sposobnosti samostojnega reševanja konkretnega problema in uporabi znanje pridobljeno na vseh predhodnih stopnjah študijskega procesa. Udeleženec mora izpolnjevati naslednje pogoje:

1. končan študijski program prve stopnje in doseženih najmanj 180 kreditnih točk¹².
2. končan visokošolski študij ali univerzitetna izobrazba.
3. opravljene dodatne študijske obveznosti v obsegu 12 kreditnih točk (točke se pridobijo z opravljanjem predmeta Mikroekonomija in Uvod v poslovanje).

Ker predlog spremembe zakona o nazivih RS še vedno ni obravnavan, se lahko le okvirno napove, da bo pridobljeni naziv po končanih obveznostih študija magister, pisano pred imenom. Šolnina znaša za posamezno leto študija 600.000,00 SIT (slovenskih tolarjev) oz. skupaj 1.200.000,00 SIT (slovenskih tolarjev).

¹² Točke, ki ovrednotijo težavnost izpita in jih študent pridobi z uspešnim opravljanjem izpitov.

7.3 ICPE – International MBA Degree Programme

The International Center for Promotion of Enterprises - ICPE je bil v originalu ustanovljen leta 1974, kot "International Center for Public Enterprises in Developing Countries" na pobudo Združenih narodov, kot meddržavna organizacija držav v razvoju za izboljšanje delovanja njihovih državnih podjetij, kot strateških instrumentov ekonomskega in socialnega razvoja. ICPE je program MBA pričel izvajati skupaj z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani leta 1989. Ker deluje v okviru univerze je študij v centru priznan kot magistrski. Do sedaj se jih je udeležilo 420 izvršnih direktorjev in 38 politikov (glej Vuković, 1999:12).

Program ICPE - International MBA degree programme sestavlja The Executive MBA Programme, ki se deli na 5 specialističnih programov in doktorski program:

1. General Management (GM)
2. Total Quality Management (TQM)
3. Sustainable Development Mgt. (SDM)
4. E- Commerce Management (ECM)
5. Petroleum Management (PM)
6. Doctoral programme

7.3.1 The Executive MBA Programme

Nameni specialističnih programov in doktorskega programa:

1. General Management (GM) - namenjen je izvršnim direktorjem, ki si v programu pridobijo sposobnosti, znanje, zaupanje v sposobnosti vodenja, vizijo in osnovne sposobnosti zahtevane pri top managerjih, da lahko uspešno vodijo male, srednje in velike organizacije kot celote.
2. Total Quality Management (TQM) – se osredotoča na vpliv kakovosti pri managerskih odločitvah. Udeleženci pridobijo znanje o visoko kvalitetnem delu in pomembnosti tega za organizacijo.
3. Sustainable Development Mgt. (SDM) – namen programa je postati pozoren na neustavljiv razvoj v kontekstu ekonomske rasti. Udeleženci v programu na podlagi preteklih in sedanjih izkušenj dogradijo svoje znanje z bodočimi strategijami potrebnimi za nezadržen razvoj. Program naj bi pripravil managerje za soočenje z problemi 21.stoletja.
4. E - Commerce Management (ECM) – program je pripravljen tako, da managerja vodi skozi strukturo e-poslovanja in s tem prikaže kako majhne in srednje organizacije uspešno

delujejo z uporabo e-poslovanja. Predvsem je namenjen tistim, ki želijo nadaljevati šolanje na področju e-poslovanja.

5. Petroleum Management (PM) – modul se osredotoča na državne in mednarodne energetske scenarije, management naftnih zalog, rafinerijski in naftovodni management, ter management naftnih in petrokemijskih produktov. Sprva je bil namenjen izvršnim direktorjem Indian Oil Corporation (IOC).
6. Doktorski program je namenjen tistim nosilcem MBA naziva, ki tekom študija izkažejo trdno zanimanje za učenje in raziskovanje managementa. Program poizkuša nadaljevati specializacijo na področju managementa z izvajanjem raziskav na že definiranih raziskovalnih sledeh.

Udeleženci so nacionalno in starostno zelo različni, potrebno pa je omeniti, da je vsaj ena tretjina vseh udeležencev ženskega spola. Udeleženci prihajajo iz različnih držav sveta, večinoma iz azijskih in afriških držav, velika večina pa jih prihaja iz Indije (vsaj 20-25 študentov letno pa sponzorirajo mednarodne organizacije in različne vlade) (glej Vuković, 1999:12).

Študij se izvaja v modilih, vsak program je sestavljen iz vsaj štirih modulov (glej prilogo D). Vsebine predmetov so podane s strani lokalnih in mednarodnih profesorjev, ki na predavanjih z diskusijami in medsebojnim spraševanjem udeležencev podajajo vsebine predmeta in vzpodbujajo udeležence k raziskovanju svojih predpostavk. Od udeležencev se pričakuje aktivna udeležba na predavanjih skupaj z samostojnim študijem priporočenih študijskih gradiv. Preko skupinskih debat se udeleženci učijo analitičnih raziskovalnih pristopov, kar ne le, da obogati kakovost diskusij, temveč jim omogoča možnost učenja drug od drugega. Po dveh tednih predavanja je pri vsakem predmetu zaključni pisni izpit. Skupna ocena pri predmetu pa se sestavi iz enakovrednih delov, kot so obiski in učinkovitost na predavanjih, delo doma, raziskovalno delo in pisna ocena. Za zaključek celotnega programa pa mora vsak udeleženec izdelati zaključno nalogo, ki se ponavadi nanaša na specifično določeno področje v organizaciji. Udeleženec naj bi pri izdelavi naloge, na izpostavljenem problemu uporabil svoje pridobljeno znanje pri različnih predmetih in predlagal morebitne rešitve. Z izdelano zaključno nalogo pod vodstvom mentorja udeleženec dokaže, da je sposoben raziskovanja poglobljenih teoretičnih in empiričnih raziskovanj na področju managementa. Naloga se zagovarja pred komisijo. Pogoji, ki jih mora udeleženec izpolnjevati za vpis so: diploma, dvoletne delovne izkušnje in spretno znanje angleščine. Naziv, ki ga udeleženec pridobi je MBA. Cena posameznega MBA programa z polnim študijem, ki zajema 12 osnovnih in 4

modularne predmete znaša 8000 USD (ameriških dolarjev) kar je približno 1.600.000,00 SIT (slovenskih tolarjev). Šolnina pokriva študijske materiale, predavanja, izpite, mentorstvo zaključne naloge, uporabo knjižnice, uporabo računalniške opreme in delo na njih, ter vpis na programe. Cena posameznega modula (štirje predmeti) pokriva že zgoraj navedene stroške študija in znaša 2.500 USD (ameriških dolarjev), kar je približno 500.000,00 SIT (slovenskih tolarjev). Pri opustitvi programa tekom akademskega leta se šolnina ne povrne. Poleg tega je potrebno še plačilo dodatnih stroškov, kot so nastanitev v času študija v povprečju 200 USD (ameriških dolarjev) ali 40.000,00 SIT (slovenskih tolarjev) na mesec, življenjski stroški, odvisni seveda od življenjske ravni posameznika, v povprečju 400-500 USD (ameriških dolarjev) ali 80.000,00 – 100.000,00 SIT (slovenskih tolarjev).

7.4 Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor

Poleg Ekonomske fakultete v Ljubljani programa dodatnega izobraževanja za managerje ponuja tudi Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru. Namen programov izobraževanja je, da udeleženci pridobijo znanja iz splošnega managementa, ter poglobitev znanj iz področja finančnega, marketinškega, mednarodnega in proizvodnega managementa. Znanje udeležencem posredujejo profesorji Ekonomske fakultete v Mariboru, Ekonomske fakultete v Ljubljani, univerz v Nemčiji, Avstriji, Angliji, ZDA in Hrvaški, ter sodelavci iz podjetij. Zaradi hitrega razvoja in posodabljanja znanja na področju ekonomije in poslovnih ved, je Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor oblikovala dva programa, ki sta po vsebini omogočata poglobljeno študijsko delo in poznavanje novih vsebin in sta tako primerna za dodatno izobraževanje managerjev ali za študente, ki želijo izpopolniti svoje znanje na področju managementa.

Programa Ekonomske fakultete sta:

1. Podiplomski program Poslovanje in organiziranje – MBA.
2. Specialistični program Poslovna ekonomija.

7.4.1 Podiplomski program Poslovanje in organiziranje - MBA

Program je namenjen tistim managerjem, ki želijo pridobiti splošna znanja s področja managementa, hkrati pa lahko pridobijo tudi znanje iz področij financ, marketinga, mednarodnih odnosov in proizvodnje, saj je študij razdeljen na opcijske module (finančni management, marketing managementa in mednarodni management).

Udeleženci so različnih starosti in narodnosti, saj je študij MBA Ekonomske fakultete v Mariboru, edini mednarodno akreditirani podiplomski program Sloveniji. V

program študija sodi tudi izmenjava študentov z Univerzo Greenwich v Londonu ter Virginia Tech, Blacksburg v ZDA.

Program traja dve leti, študij se izvaja kot izredni študij v obliki enotedenskih modulov vsake tri tedne (skupaj 15 tednov). Program obsega 850 ur predavanj, s poudarkom na aktivnem delu študentov v obliki iger, simulacij, diskusij, seminarskih nalog s katerimi študentje pridobljeno znanje takoj prenašajo v prakso. Udeleženci morajo uspešno opraviti vsa preverjanja znanj v obliki seminarskih nalog in izpitov, prav tako pa tudi izdelati magistrsko nalogo, ki zahteva rešitev konkretnega problema podjetja, s tem pa udeleženec pridobljeno teoretično znanje in izkušnje izkoristi za reševanje izpostavljenega problema v organizaciji v kateri je zaposlen. V podiplomski program Poslovanje in organiziranje - MBA se lahko vpiše vsakdo, ki ima diplomu univerzitetnega programa dodiplomskega študija, dve leti delovnih izkušenj ali povprečno oceno nad 8 v dodiplomskem študiju, ter aktivno obvlada angleški ali nemški jezik. Število študentov je zaradi aktivnega dela študentov omejeno na 30. Vpis je vsako leto v mesecu septembru in oktobru. Po zaključenem študiju pridobi udeleženec znanstveni naziv magister poslovanja in organiziranja - MBA. Šolnina znaša 1.940.000,00 SIT (slovenskih tolarjev) za cel čas študija, ter še stroški zaključitve študija (prijava teme, ocena prijavljene teme, izdelava naloge, ocena naloge, oblikovanje komisije in obramba, podelitev) znašajo 315.000,00 SIT (slovenskih tolarjev).

7.4.2 Program Poslovna ekonomija

Specialistični program Poslovna ekonomija je naslednik visokošolskega strokovnega programa z istim imenom, ki ga je Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor izvaja od leta 1996. Program ponuja smeri, ki pomenijo specializacijo oziroma nadaljevanje študijskih smeri dodiplomskega programa in interdisciplinarnih smeri na nekaterih področjih, ki jim tudi v svetu posvečajo precej pozornosti, prav zaradi hitro spreminjajočih se znanj in razvoja na področju managementa. Specialistični program Poslovna ekonomija je povezan z visokošolskimi strokovnimi programi in univerzitetnimi programi s področja ekonomije, poslovne ekonomije, managementa in upravnih ved. Predstavlja njihovo nadgradnjo za pridobitev specializacije na ozkih področjih oziroma za pridobitev specializacije na interdisciplinarnih področjih, povezanih z naštetimi programi.

Program je namenjen specializaciji diplomantov visokošolskega strokovnega programa na specifičnih področjih posameznih poslovnih ved in specializaciji na področju posameznih interdisciplinarnih vsebin. Smeri, ki jih ponuja program Poslovna ekonomija so: računovodstvo finančnih organizacij, računovodstvo nepridobitnih organizacij, poslovne finance, poslovno bančništvo, mednarodno poslovanje, marketinško komuniciranje, poslovno

komuniciranje, marketinško raziskovanje, management prodaje, nabavno poslovanje, marketinški management v turizmu, okoljsko gospodarjenje, gospodarjenje lokalne skupnosti in management (glej prilogo E). Za izobraževanje managerjev je najbolj ustrezen program management, katerega namen je usposobiti strokovnjake za ustvarjalno, samostojno in timsko delo pri ustvarjanju informacij, načrtovanju, organiziranju, vodenju, izvajanju in nadzoru v organizaciji.

Udeleženci v tem programu pridobijo poglobljeno znanje s področij managementa kakovosti, organiziranosti, inovativnega poslovanja, managementa poslovnih procesov, managementa človeških virov in managementa informatike.

Študij se izvaja kot izredni študij in traja tri semestre na sedežu Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru. Trajanje programa je eno leto, sestavljen pa je iz obveznih in izbirnih predmetov. Obvezni predmeti naj bi izpopolnjevali znanje udeležencev, ki so osnove pridobili že na dodiplomskem študiju ali pa v praksi. Izbirni predmeti pa so namenjeni opredelitvi na ožje področje in so povezani s temo, ki jo bo udeleženec obravnaval v zaključni specialistični nalogi. Udeležencem se znanje podaja preko predavanj, seminarjev, usmerjenih diskusij, individualni študija in mentorstva. Pogoji za dokončanje študija so opravljena vsa preverjanja znanja pri predmetih in zagovor seminarskih nalog, ter izdelava in zagovor specialističnega dela. Pogoja potrebna za vpis v program Poslovne Ekonomije sta diploma visokošolskega strokovnega programa ali univerzitetnega programa s področja ekonomije, poslovne ekonomije, managementa, javne uprave, ter znanje angleščine ali nemščine. Po uspešno opravljenih študijskih obveznostih udeleženec pridobi naziv specialist oz. specialistka poslovne ekonomije. Vpisnina za izredni študij programa Poslovna Ekonomija znaša 758.000,00 SIT (slovenskih tolarjev), ter še strošek zaključitve specialističnega študija (prijava teme, ocena prijavljene teme, izdelava naloge, ocena naloge, oblikovanje komisije in obramba, podelitev), ki znaša 280.000,00 SIT (slovenskih tolarjev).

7.5 Fakulteta za management v Kopru

Fakulteta za management v Kopru ponuja managerjem možnosti dodatnega izobraževanja, preko mednarodno primerljivih podiplomskih študijskih programov s področja managementa in nepridobitnih organizacij. Predavatelji so priznani profesorji z raziskovalnimi dosežki in izkušnjami iz prakse, poleg pa sodelujejo tudi priznani strokovnjaki iz tujine. Programi Fakultete za management po Bolonjskem sistemu so:

1. Podiplomski specialistični študijski program – management.
2. Podiplomski specialistični študijski program - management v evropskem okolju.
3. Podiplomski specialistični študijski program - management v izobraževanju.

4. Podiplomski magistrski in doktorski študijski program – management.

7.5.1 Podiplomski specialistični študijski program - management

Podiplomski specialistični študijski program - management je oblikovan za podajanje znanj iz poslovnih, ekonomskih, pravnih in vedenjskih ved, ki so potrebna za uspešno obvladovanje organizacij in za vodenje sodelavcev, ter pridobitev znanja v okviru naslednjih usmeritev: splošni management, management informacijskih sistemov, finančni management, management trženja, management kadrov in management v mednarodnem poslovanju. Po zaključenem izobraževanju so udeleženci usposobljeni za izvajanje zahtevnejših projektov, ter za svetovalno delo na področju managementa.

Namen programa je udeležence usposobiti za razumevanje in obvladovanje organizacije, ter njenih posameznih funkcij, kot dinamičnega sistema, ki je utemeljen v poslovnih, ekonomskih, vedenjskih in pravnih vedah, ter jih tudi usposobiti za razumevanje aplikativnih teoretičnih spoznanj, za prepoznavanje problemov v poslovni praksi in za njihovo ustvarjalno reševanje na ožjih strokovnih področjih njihovega delovanja.

Študij se izvaja tako, da se vsak predmet izvede v treh do sedmih vikendih (čas izvedbe in način izvajanja je prilagojen zaposlenim študentom, zato so predavanja praviloma organizirana ob petkih in sobotah) nato pa sledi pisni izpit. Program traja 1 leto in obsega 6 predmetov (2 obvezna, 1 obvezni smerni in 2 izbirna smerna in izbirni poljubni predmet) in seminar Raziskovanje in pisanje strokovnih besedil (glej prilogo F). Študij poteka v slovenskem jeziku. Udeleženci imajo v času študija možnost svetovanja in usmerjanja individualnega programa z ustrezno izbiro predmetov znotraj študijskih programov. Mogoče je tudi izvajanje programa za zaključene skupine enega ali več podjetij, saj jim je tako omogočena večja prilagodljivost pri organizaciji kraja in časa študija in prenos in uporaba znanja usmerjena v specifična zanimanja skupine. Študij lahko za zaključene skupine poteka tudi v angleškem jeziku. Udeleženec lahko uveljavlja od 20 do 30 kreditnih točk, pridobljenih v podiplomskih specialističnih, magistrskih ali doktorskih študijskih programih na drugih visokošolskih zavodih v Sloveniji ali tujini. Za vpis je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje: dodiplomska visokošolska izobrazba, v dodiplomskem študiju dosežena povprečna ocena najmanj dobro (7) ali dve leti delovnih izkušenj, ter znanje enega od svetovnih jezikov. Po uspešno opravljenih študijskih obveznostih (ko pridobi 60 kreditnih točk) udeleženec pridobi naziv specialist/ka managementa. Šolnina, ki pokriva predavanja, vaje, tri pristope k izpitu in mentorstvo znaša 588.000,00 SIT (slovenskih tolarjev). Možno je tudi plačilo šolnine na obroke. V primeru izpisa iz programa se ne plačani del šolnine udeležencu odpiše, že plačane šolnine pa ne vračajo.

7.5.2 Podiplomski specialistični študijski program- management v izobraževanju

Podiplomski specialistični študijski program - management v izobraževanju, naj bi udeležencu podal splošna znanja s področja managementa (vodenje, upravljanje, ravnanje z ljudmi, odnos z okoljem, vodenje in upravljanje materialnih virov in drugo), ki so potrebna za vodenje izobraževalnih organizacij, hkrati pa ga usposobil za boljši vpogled v dinamiko organizacije. Program je namenjen vodstvenim in drugim strokovnim delavcem v organizacijah s področja vzgoje in izobraževanja. Glavni namen je udeležencem podati znanja s področja splošnega managementa in spoznati posebnosti managementa v izobraževanju, ter jih usposobiti za delo na področju izobraževanja in za prevzemanje vodstvenih funkcij v izobraževalnih organizacijah. Udeleženci naj bi bili se naučili prenašanja teoretičnih spoznanj v prakso, povezav teorije in prakse, uvajanj in obvladovanja sprememb, ter razumeti politično, socialno, ekonomsko in tehnološko okolje, v katerem delujejo vzgojno-izobraževalne ustanove v Sloveniji in v tujini. Poleg tega je cilj programa tudi načrtovanje osebnega in strokovnega razvoja, ter razumeti in uporabiti ustrezne metode raziskovanja na področju managementa v izobraževanju.

Program se izvaja kot izredni študij, traja 1 leto in obsega 8 predmetov (4 obvezne in 4 izbirne), seminar iz raziskovalnih metod, ter izdelavo in zagovor specialistične naloge (glej prilogo E). Udeleženec lahko uveljavlja od 20 do 30 kreditnih točk, pridobljenih v podiplomskih specialističnih, magistrskih ali doktorskih študijskih programih na drugih visokošolskih zavodih v Sloveniji ali tujini. Za vpis je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje: dodiplomska visokošolska izobrazba, povprečna ocena dodiplomskega študija najmanj 7,5 ali doseženi vidni uspehi pri razvojnem in inovacijskem delu na področju vzgoje in izobraževanja, vsaj dve leti delovnih izkušenj na področju vzgoje in izobraževanja in znanje enega od svetovnih jezikov. Udeleženec po uspešno opravljenih študijskih obveznostih (ko pridobi 60 kreditnih točk), pridobi naziv specialist/ka managementa v izobraževanju. Šolnina, ki pokriva predavanja, vaje, tri pristope k izpitu in mentorstvo znaša 504.000,00 SIT (slovenskih tolarjev). Možno je tudi plačilo šolnine na obroke. V primeru izpisa iz programa se ne plačani del šolnine udeleženci odpiše, že plačane šolnine pa ne vračajo. Udeleženci se lahko odločijo tudi za program, ki ga Fakulteta za management Koper izvaja skupaj z Manchester Metropolitan University iz Velike Britanije. Del programa se izvaja kot vzporedni študij na magistrskem študijskem programu Management in Education, Manchester Metropolitan University. Stroški vzporednega študija vključujejo vpisnino na omenjeno univerzo, stroške prevajanja študijskih obveznosti (seminarskih nalog, magistrskih del), ter

doplačilo za mentorstvo magistrske naloge. Dodatni stroški znašajo 152.000,00 SIT (slovenskih tolarjev).

7.5.3 Podiplomski specialistični študijski program - management v evropskem okolju

Podiplomski specialistični študijski program - management v evropskem okolju naj bi udeležence seznanil s splošnim managementom in pravnim sistemom Evropske unije, s trendi na gospodarskem področju, ter s poslovnimi funkcijami v razmerah notranjega evropskega trga. Program je namenjen vodstvenim delavcem v podjetjih in drugih organizacijah. Glavni namen je udeležencem podati potrebna managerska znanja za uspešno poslovanje v evropskem okolju, jih naučiti razumeti politični, družbeni in gospodarski kontekst, v katerem se je znašla Slovenija ob vključitvi v Evropsko unijo. Program naj bi udeležencem omogočil spoznati, razumeti in uporabiti ustrezne informacijske vire in analitične metode na področju managementa, ter uporabiti teoretična spoznanja v vsakdanji praksi. Namen programa je razvijati zmožnosti udeležencev, da uspešno delujejo v multikulturnem evropskem prostoru in se hitro odzivajo na spremenjene družbene, politične, pravne, tehnološke in gospodarske spremembe.

Program se izvaja kot izredni študij, traja 1 leto in pol in obsega 10 predmetov (7 obveznih in 3 izbirne), seminar iz raziskovalnih metod v managementu, ter izdelavo in zagovor specialistične naloge (glej prilogo E). Udeleženec lahko uveljavlja od 20 do 30 kreditnih točk, pridobljenih v podiplomskih specialističnih, magistrskih ali doktorskih študijskih programih na drugih visokošolskih zavodih v Sloveniji ali tujini. Za vpis je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje: dodiplomska visokošolska izobrazba, povprečna ocena dodiplomskega študija najmanj 7,5 ali najmanj dve leti delovnih izkušenj, ter znanje enega od svetovnih jezikov. Po uspešno opravljenih študijskih obveznostih (ko pridobi udeleženec 60 kreditnih točk), pridobi naziv specialist/ka managementa v evropskem okolju. Šolnina, ki pokriva predavanja, vaje, tri pristope k izpitu in mentorstvo znaša 560.000,00 SIT (slovenskih tolarjev). Možno je tudi plačilo šolnine na obroke. V primeru izpisa iz programa se ne plačani del šolnine udeleženci odpiše, že plačane šolnine pa ne vračajo.

7.5.4 Podiplomski magistrski in doktorski študijski program - management

Podiplomski magistrski in doktorski študijski program - management je zasnovan na znanstveni disciplini management, ki interdisciplinarno povezuje ekonomske in poslovne, pravne, organizacijske in vedenjske vede. Program usposablja udeležence za učinkovito in uspešno organiziranje, vodenje in nadziranje podjetij in drugih organizacij v spreminjajočem

se okolju. Glavni namen je udeležencem podati znanje za razumevanje političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturnega okolja, v katerih delujejo organizacije v Sloveniji in v tujini. Program naj bi udeležence izobrazil, da bodo učinkovito načrtovali, organizirali, vodili in nadzorovali podjetja in druge organizacije v spreminjajočem se okolju in razvili sposobnosti za samostojno in ustvarjalno delo na najbolj odgovornih delovnih mestih. Udeleženci naj bi se usposobili za raziskovalno delo, da bi lahko s sodobnimi analitičnimi metodami analizirali probleme organizacij in njihovega okolja. Namen programa je udeležencem omogočiti, da v okviru raziskovalnega dela pridejo do znanstvenih spoznanj, ki bi lahko pomenila prispevek k razvoju managementa, kot znanstvene discipline.

Magistrski program se izvaja kot izredni študij, traja 2 leti in obsega 7 predmetov (4 obvezne, 1 obvezno usmeritvenega in 3 izbirne), seminar iz raziskovalnih metod, ter individualno raziskovalno delo, ter magistrsko nalogo (glej prilogo E). Enovit doktorski študijski program se izvaja kot izredni študij in traja 4 leta je organiziran tako, da se prvi dve leti izvajata po pravilih za magistrski študij, drugi dve leti pa kot individualno raziskovalno delo z vključitvijo študenta v znanstveno - raziskovalni projekt. Udeleženec lahko uveljavlja od 20 do 30 kreditnih točk, pridobljenih v podiplomskih specialističnih, magistrskih ali doktorskih študijskih programih na drugih visokošolskih zavodih v Sloveniji ali tujini. Po uspešno opravljenih vseh obveznosti posameznih predmetov, pripravi udeleženec raziskavo, ter izdela in zagovarja magistrsko nalogo. Za vpis je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje: dodiplomska univerzitetna izobrazba ali pa visokošolski strokovni študij, v dodiplomskem študiju doseči povprečno oceno najmanj 8 (prav dobro) ali imeti dve leti delovnih izkušenj, ter obvladati enega od svetovnih jezikov. Ko pridobi udeleženec 120 kreditnih točk, pridobi naziv magister/magistrica znanosti. Po doseženih 240 kreditnih točkah, pa udeleženec pridobi naziv doktor znanosti. Šolnina, ki pokriva predavanja, vaje, tri pristope k izpitu in mentorstvo znaša za magistrski in doktorski program 470.000,00 SIT (slovenskih tolarjev) na posamezno leto študija. Možno je tudi plačilo šolnine na obroke. V primeru izpisa iz programa se ne plačani del šolnine odpiše, že plačane šolnine pa ne vračajo.

8. PRIMERJAVA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

V primerjavo sem vključila vse predstavljene izobraževalne programe, zaradi razlik med njimi pa sem se odločila, da jih primerjam med seboj, glede na čas trajanja oziroma izvajanja programa. V treh primerjavah bom primerjala enoletne, eno in pol letne, ter dvo ali več letne programe (glej prilogo G).

8.1 Primerjava enoletnih izobraževalnih programov

Vsaka predstavljena šola razen Ekonomske fakultete v Ljubljani ponuja enoletni izobraževalni program za dodatno izobraževanje managerjev. IEDC - Poslovna šola Bled je svoj enoletni podiplomski študij managementa (EMBA) namenila predvsem zelo zaposlenim managerjem, ki imajo zaradi pomanjkanja časa možnosti za izobraževanje omejene. Namen programa je hitro, a intenzivno podajanje znanja preko 4 modulov. Tudi ICPE - International MBA Degree Programme traja eno leto in poteka preko 4 modulov. Njihova predavanja so organizirana tako, da se prilagodijo posameznikom in njihovim potrebam, torej večinoma popoldan ali ob vikendih. Kar se časovne ustreznosti tiče, ni za zaposlene managerje najbolj primeren specialistični program - Poslovna ekonomija na Ekonomsko poslovni fakulteti, saj se enoletni program izvaja po semestrih, kjer pa so predavanja razporejena v dopoldanski in popoldanski čas. Ob vikendih organiziran študij za programa enoletni podiplomski specialistični študijski program - management v izobraževanju in podiplomski specialistični študijski program - management pa izvaja Fakulteta za management v Kopru, Vsaka izmed šol izvaja svoje programe v svojih prostorih, to je v Ljubljani, Mariboru, Kopru in Bledu tako, da je za izbiro programa pomembna tudi lokacija izobraževanja. Glede na izvajanje programa pa je Fakulteta za management, kljub lokaciji v Portorožu, vseeno najbolj primerna, saj se predavanja izvajajo ob vikendih, ko lahko slovenski managerji pripotujejo na obalo. Za pridobitev naziva MBA pa je IEDC Poslovna šola Bled verjetno časovno najboljše prilagojena zaposlenim managerjem, saj jih v večtedenskih modulih omogoča, da se posvetijo samo študiju, nato pa se vrnejo v svoje delovno okolje brez misli na študij. Predmeti v enoletnih programih so na vseh šolah obvezni in izbirni, le na Fakulteti za management v programih podiplomski specialistični študijski program - management v izobraževanju in podiplomski specialistični študijski program - management se dodatno zahteva še opravljanje seminarja o raziskovalnih delih. Vsi enoletni programi se zaključijo z izdelavo zaključne naloge. Pogoji za vpis se zelo razlikujejo med posameznimi šolami, vsi pa zahtevajo kot prvi pogoj zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo katerekoli smeri, le na Ekonomski poslovni fakulteti v programu Poslovna ekonomija je vpis mogoč le z diplomo s področja ekonomije, poslovne ekonomije, managementa ali javne uprave. Poleg tega je v vseh enoletnih programih pogoj za vpis tudi aktivno znanje enega od svetovnih jezikov, s čimer je mišljeno predvsem aktivno znanje angleščine. Ekonomsko poslovna fakulteta pa na specialističnem študiju Poslovna ekonomija omogoča kot vpisni pogoj tudi aktivno znanje nemščine. Pomembne za vpis so tudi delovne izkušnje, ki jih največ zahteva IEDC - Poslovna šola Bled, kar 3 leta, ICPE 2 leti, Fakulteta za management po 2 leti

delovnih izkušenj ali pa za program specialistični študijski program - management povprečno oceno 7, za specialistični študijski program - management v izobraževanju pa 7,5 povprečno oceno in vidne uspehe na področju izobraževanja. Edino Ekonomsko poslovna fakulteta za program Poslovna ekonomija ne zahteva delovnih izkušenj. Najbolj zahtevni pri vpisu so na IEDC Poslovni šoli Bled, ki zahteva od kandidatov tudi 2 priporočilni pismi, GMAT test¹⁰ in uspešno opravljen intervju na šoli. Zaključim lahko, da so vpisni pogoji na enoletne specialistične študije enako zahtevni od vpisnih pogojev za enoletne študije MBA. Pridobljeni nazivi po koncu programov se med seboj zelo razlikujejo, saj še ni bil obravnavan predlog spremembe zakona o visokem šolstvu in tako vsaka šola po svojih interesih podaja nazive, ki med seboj še niso primerljivi. Tako lahko z enoletnim programom manager pridobi naziva MBA ali specialist. Primerjava na tem področju ni mogoča, tako da je odvisno od posameznika kateri naziv si želi pridobiti. Kot zadnji del primerjave enoletnih programov, je pomembna tudi cenovna primerjava. Najcenejša sta specialistična programa na Fakulteti za management (504.000 SIT do 588.000 SIT), nato cenovno sledi specialistični program Poslovna ekonomija na EPF Maribor (840.000 SIT). Cena MBA programa na ICPE zanaša 1.600.000 SIT na IEDC pa kar 5.500.000 SIT. Pomembno je omeniti, da se znesek šolnine močno poveča pri MBA programih. Razloga za razliko ni moč iskati v različnih vsebinah programov, saj so si med seboj zelo podobni in podajajo podobna znanja, torej je razlog za višjo ceno lahko le ugled in status, ki ga managerju prinese pridobitev naziva MBA.

Na podlagi primerjave lahko zaključim, da se enoletni programi med seboj razlikujejo po načinu izvajanja, čeprav se večina izvaja po modulih in tako omogoča zaposlenim managerjem obiskovanje predavanj. Izstopa le Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, ki organizira specialistični program v semestrih in v dopoldanskem ali popoldanskem času. Vpisni pogoji so enako zahtevni za vse vrste študija, specialistični ali MBA, izstopa pa IEDC - Poslovna šola Bled z dodatnimi pogoji, ki kažejo na ekskluzivnost, ki jo želijo doseči na področju izobraževanja v tem delu Evrope. S tem je povezana tudi njihova cena programa, ki je najvišja med vsemi. Kot najbolj ustreznega od enoletnih programov, bi na podlagi primerjave izbrala program ICPE – The Executive MBA Programme, saj predstavlja ustrezno mešanico profesionalnosti, lokacijske in organizacijske ustreznosti in cenovne ugodnosti. Seveda pa je od posameznega managerja odvisno, kaj si z dodatnim izobraževanjem želi doseči in kakšne potrebe ima osebno ali organizacija v kateri je zaposlen.

8.2 Primerjava eno in pol letnih izobraževalnih programov

Eno in pol letna programa za primerjavo, sta dveletni podiplomski študij managementa (EMBA) in podiplomski specialistični študijski program - management v evropskem okolju. Oba trajata 18 mesecev in se izvajata na sedežih šol, to je na Bledu in v Kopru. Program IEDC se izvaja v modulih, vsak traja po 2 do 3 tedne, program Fakultete za management pa se izvaja o vikendih. Predmetno se programa ne razlikujeta, saj oba vsebujeta obvezne in izbirne predmete. Oba programa zaključijo udeleženci z uspešno opravljeno zaključno nalogo. Vpisni pogoji so enaki pri diplomah in zahtevanih delovnih izkušnjah, IEDC - Poslovna šola Bled zahteva 3 leta delovnih izkušenj, Fakulteta za management pa 2 leti delovnih izkušenj ali povprečna ocena najmanj 7,5. Oba programa zahtevata tudi znanje angleščine, saj dvoletni EMBA program poteka izključno v angleškem jeziku, medtem ko specialistični program management v evropskem okolju poteka v slovenščini, za zaključene skupine pa po želji tudi v angleščini. Razlika v programih je tudi v nazivih, saj pri prvem pridobi udeleženec naziv MBA pri drugem pa specialist managementa v evropskem okolju. Najbolj zbode v oči razlika med šolninama, ki pri IEDC – Poslovni šoli Bled znaša 6.400.000 SIT (slovenskih tolarjev), za program Fakultete za management pa 560.000 SIT (slovenskih tolarjev). Razlog za to je prav gotovo v sami vrsti študija, saj IEDC – Poslovna šola Bled ponuja MBA program, ki je močno prilagojen zelo zaposlenim managerjem, poleg tega pa omogoča mednarodno udeležbo, program Fakultete za management pa je specialistični študij in vezan na slovenščino, le po izjemi se izvaja za mednarodne udeležence. Prave primerjave med programoma ni mogoče narediti, saj se že po vrsti študija razlikujeta med seboj, kljub temu pa lahko zaključim, da je program IEDC – Poslovne šole Bled bolj prilagojen zaposlenim managerjem, da so vpisni pogoji res strožji, pridobljeni naziv je MBA, a cena pa je kljub ponudbi previsoka. Specialistični program Fakultete za management z ničemer ne zaostaja za programom IEDC, le da je ta namenjen managerjem, ki želijo izpopolniti svoje znanje na področju evropskega managementa in je občutno cenejši. Izbira za posamezni program je na strani posameznega managerja, koliko želi odšteti za naziv MBA ali pa se zadovolji z nazivom specialista.

8.3 Primerjava dvo ali več letnih programov

Za primerjavo dvo ali večletnih programov je ostalo 5 programov, ki so lokacijsko razporejeni od Bleda, Ljubljane, Maribora do Kopra. Triletni predsedniški podiplomski študij managementa (PMBA) na IEDC - Poslovni šoli Bled traja 3 leta in je popolnoma prilagojen potrebam izvršnih direktorjev, katerim je program namenjen. Program poteka

izključno po osebno sestavljenem urniku in individualnih predavanjih in tako omogoča popolno prilagodljivost udeležencu. Ekonomska fakulteta v Ljubljani ponuja izredni podiplomski magistrski študij Management, traja 2 leti, izvaja se v semestrih in ima predavanja v popoldanskem času in ob sobotah. Dvoletni je tudi program Ekonomske poslovne fakultete Poslovanje in organiziranje - MBA, ki traja 15 tednov (vsake 3 tedne enotedenski modul) in podiplomski magistrski študijski program - management Fakultete za management v Kopru, ki se izvaja kot redni študij in ima predavanja v dopoldanskem ali popoldanskem času. Doktorski program Fakultete za management traja 4 leta in se izvaja na isti način, kot magistrski program, nadaljnji 2 leti pa se izvaja raziskovalno delo. Predmeti so odvisni od kurikuluma programa, po večini pa so obvezni. Vsak program se zaključi z izdelavo zaključne magistrske naloge, razen doktorski na Fakulteti za management, ki se zaključi z zagovorom doktorske disertacije. Vpisni pogoji so najbolj zahtevni na programu IEDC - Poslovne šole Bled, ki zahteva 3 leta delovnih izkušenj, dve priporočilni pismi, GMAT¹⁰ test in znanje angleščine. Ekonomska fakulteta za svoj magistrski program management že uporablja načela Bolonjskega sistema tako, da mora kandidat imeti končan študijski program prve stopnje (180 kreditnih točk ali končano visokošolska ali univerzitetna izobrazba, ter dodatne obveznosti (12 kreditnih točk) v obliki izpitov, ki jih kandidat mora opraviti pred vpisom na program). Ekonomske poslovne fakultete pri vpisu v svoj program poslovanja in organiziranja MBA postavlja kot pogoj 2 leti delovnih izkušenj ali povprečno oceno najmanj 8 ter aktivno znanje enega od svetovnih jezikov. Enake pogoje za vpis postavlja tudi Fakulteta za management za magistrski in doktorski program. Nazivi pridobljeni po zaključku študija so enaki pri programih Ekonomske fakultete v Ljubljani in Fakultete za management in sicer udeleženec dobi znanstveni naziv magister, oziroma pri doktorskem programu doktor znanosti. IEDC - Poslovna šola Bled podeljuje naziv MBA, Ekonomske poslovne fakultete pa naziv magister poslovanja in organiziranja – MBA. Vsi dvo ali več letni programi, z izjemo programa IEDC - Poslovne šole Bled so magistrski programi, po katerih naj bi udeleženec pridobil znanstveni naziv magister, kar pa zaradi neurejene zakonodaje še ne morem potrditi. IEDC - Poslovna šola Bled pa podeljuje naziv MBA, ki je v tujini že priznan. Zanimiva je tudi primerjava šolnin, ki znašajo vse od 940.000 SIT (slovenskih tolarjev) za magistrski program na Fakulteti za management (doktorski 1.880.000 SIT (slovenskih tolarjev)), 1.200.000 SIT (slovenskih tolarjev) za magistrski program Ekonomske fakultete v Ljubljani, do 2.255.000 SIT (slovenskih tolarjev) na Ekonomske poslovne fakultete za program poslovanja in organiziranja – MBA, do visokih 7.200.000 SIT (slovenskih tolarjev) za predsedniški MBA program na IEDC –

Poslovni šoli Bled. Razlike v ceni so povezane predvsem z ugledom, ki ga šola prejema in ne morebitnimi odstopanji pri podajanju znanja. Je pa pomembno omeniti, da bolj ko so programi prilagojeni posameznikom, višje so šolnine zaradi stroškov povezanih z organiziranjem tovrstnih programov študija. Med predstavljenimi dvo ali več letnimi programi in primerjavi le teh med seboj, bi kot najbolj primerne za dodatno izobraževanje managerjev izbrala program Ekonomsko poslovne fakultete Maribor, ki po zmerni ceni ponuja pridobitev naziva MBA in je prilagojen zaposlenim managerjem in njihovem pomanjkanju časa, saj se izvaja modularno.

Primerjava programov je namenjena okvirni predstavitvi pomanjkljivosti in prednosti posameznih programov, odločitev za posamezni program, pa je v rokah posameznikov in njihovih potreb, na podlagi katerih lahko izberejo za sebe najbolj primerno obliko dodatnega izobraževanja.

9. NAZIVI PO BOLONJSKEM SISTEMU IN NAZIVANJE MBA

Kot je razvidno iz primerjave predstavljenih programov, se pridobljeni nazivi med seboj močno razlikujejo. Razlog za to je moč iskati v novem zakonu o šolstvu, ki na podlagi uvedbe Bolonjskega sistema¹¹ predvideva spremembe stopenj študija in nove nazive. Novi zakon o šolstvu izenačuje drugo stopnjo študija z dosedanjim podiplomskim študijem, saj je smiselna uveljavitev enotnega naziva, ki bi se pisal za imenom, s tem pa bi se lažje priznavale drugostopenjske diplome v tujini (glej Tajnikar v Turk, 2005c:28). Zakon pa omogoča tudi možnost, da se fakulteta sama odloči, kakšen naziv bo podeljevala drugostopenjskim diplomirancem. Še vedno lahko pridobijo naziv univerzitetni diplomirani, če se zdi to primerno fakulteti glede na mednarodno primerljivost, tradicijo in specifičnost področja študija. (glej Turk 2005c: 28) Zmeda, ki bi s tem nastala, bi bila zelo velika, saj je takšno nazivanje mogoče, le pri področjih študija, kjer diplomiranec pridobi drugačen mednarodno uveljavljen naziv, kot na primer profesor, inženir, akademik. Po popravljenem zakonu o nazivih se sedaj lahko uporablja le naziv magister, ki pa je naziv strokovnega študija, znanstveni študij bo le še doktorski oziroma tretja stopnja. Se pa obstoječim magistrim prizna 60 kreditnih točk, pri vpisu na tretjo stopnjo oziroma doktorski študij. Dosedanji diplomanti, specialisti in magistri bodo svoje nazive uporabljali in navajali enako kot doslej. Diplomiranec druge stopnje, ki bi pridobljeni naziv magister stroke napisal pred imenom in ga tako (ne)namerno spremenil v znanstveni naziv, bi moral plačati globo, najmanj 10.000,00 tolarjev) (glej Turk, 2005f:27). Nastala zmeda še čaka na rešitev, saj je vlada obravnavo predloga zakona o spremembah visokošolskega zakona prestavila.

Ekonomsko fakulteta v Ljubljani in Fakulteta za Management Koper lahko le predvidevata, da bo pridobljeni naziv njunih smeri magister stroke, saj sta edini, ki ponujata program dodatnega izobraževanja za managerje po načelih Bolonjskega sistema¹¹.

Naziv MBA, ki so ga udeleženci prejeli po zaključku programa, se je lahko zapisoval pred ali za imenom in se je kljub temu, da zakon o visokem šolstvu tega ne opredeljuje, enačil z znanstvenim nazivom. V predlogu zakona o strokovnih in znanstvenih nazivih pa naziv MBA sploh ni omenjen. Mnenja fakultet, ki izvajajo MBA program, se med seboj razlikujejo, vse pa so enotne, da je ne glede na nazivanje, potrebno zagotoviti mednarodno primerljivost. Ker predlog zakona znanstvenih programov sploh ne predvideva več, bo MBA študij izenačen z drugimi magistrskimi programi kot strokovni in ne znanstveni program, kot se je enačil do sedaj. V tujini se je kljub Bolonjskemu sistemu ohranila raznolikost magistrskih študijev. Obstajajo profesionalni magistrski študij, znanstveni in pripravljalni magistrski študij za doktorski študij. MBA v tujini od nekdaj velja za profesionalni magistrski študij (glej Purg v Turk, 2005d:30). Na splošno naj bi se naziv MBA uporabljal za označitev programov splošnega managementa za študente z vsaj triletnimi delovnimi izkušnjami. Bolonjski sistem vidi MBA študij kot dvostopenjski program, kjer udeleženec pridobi naziv »master of science« ali »master of art«. Šole, ki izvajajo MBA programe, pa udeležencem podelijo pravico do uporabe naziva MBA. Rešitev problema nazivanja MBA študija dekani slovenskih fakultet, ki tovrstni študij izvajajo, vidijo na različne načine. Prodekan za izobraževalno dejavnost na Ekonomsko poslovni fakulteti Maribor, Milan Jurše je mnenja, da bi se zmeda v nazivanju rešila, če bi se diplomantu druge stopnje poleg naziva strokovnega magistra dodala še kratica MBA (Jurše v Turk, 2005d:31). Dekan ljubljanske fakultete Maks Tajnikar pa je mnenja, da bi se zakon o nazivih najbolj približal evropski praksi, če bi predvidel uporabo naziva magister znanosti, s pripisom za imenom, da gre za MBA program. Poudarja tudi, da po veljavnem zakonu pri nas izvajanje MBA programa uradno sploh ni mogoče, saj triletna praksa ne more veljati kot pisni pogoj (glej Tajnikar v Turk, 2005d:31). MBA študij naj bi se zaradi zmede in poplave dvostopenjskih študijev, ki jih je mogoče pričakovati v prihodnjih letih, usmeril predvsem k managerjem, ki bi s tovrstnim študijem želeli izmenjavati izkušnje in aktivno sodelovati pri reševanju poslovnih primerov. Razlike med MBA študijem in klasičnimi magistrskimi programi se bodo povečale predvsem v tem, saj se bo na vse dvostopenjske programe mogoče vpisati po zaključeni prvi stopnji, medtem ko so za MBA potrebne delovne izkušnje, kar omogoča vpis managerjem, ki se želijo dodatno izpopolnjevati. Pomembno vlogo ima tudi državno sofinanciranje klasičnih magistrskih programov, saj bodo tako dosegljivi širšemu krogu

prvostopenjskih diplomirancem, v primerjavi z visokimi šolninami MBA programov. Največ nejasnosti glede nazivanja bodočih diplomirancev se bo pojavilo po zaključenih prvih generacijah, ki bodo z novimi nazivi prišle v podjetja. Kadrovske uslužbenci se bodo tako morali naučiti vse vrste programov, da bodo iz strokovnih in znanstvenih nazivov lahko določili usposobljenost kandidata in njihovo primernost za zaposlitev (glej Turk, 2005e:21).

10. ŽENSKÉ IN MBA IZOBRAŽEVANJE

V zadnjih treh letih je bil opažen upad deleža žensk v večini programov MBA v Sloveniji, vzroke za to pa nameravam pojasniti v tem poglavju. Na prelomu tisočletja je bil delež žensk v nekaterih programih MBA v Sloveniji precej velik v primerjavi z deležem tistih, ki so bile vključene v najboljše programe v tujini. Po raziskavah Business Weeka se je ta delež gibal med 26 in 41 odstotki (glej tabelo 10.1) To še posebno velja za Ekonomsko fakulteto Ljubljana (50 odstotkov) in IEDC - Poslovno šolo Bled (46 odstotkov) (glej tabelo 10.2). V prejšnjih dveh letih je v vseh programih, razen v programu Cimba (prej Aktiva IIBS), ta delež upadel, medtem ko je v ZDA na ravni izpred dveh let ali celo rahlo raste. Lanskoletno slovensko povprečje je tako podobno ameriškemu, to pa po raziskavah Business Weeka znaša okoli tretjino vseh študentov. Business Week ugotavlja, da število žensk na programih MBA v zadnjih letih upada, podobno pa so med letoma 2000 in 2003 opazile tudi slovenske poslovne šole. Na IEDC Poslovni šoli Bled kljub temu poročajo o vnovičnem pozitivnem trendu - v zadnji generaciji je bil delež žensk 39 odstotkov, kar je za deset odstotkov več kot leta 2002, ko je bilo žensk na njihovih programih najmanj (glej Turk, 2003:23).

Tabela 10.1: Delež žensk na najboljših šolah po lestvici Business Weeka

DELEŽ ŽENSK NA NAJBOLJŠIH ŠOLAH PO LESTVICI BUSINESS WEEKA (V %)			
	1998	2000	2002
Northwestern (Kellog)	32	31	31
Chicago	22	26	35
Stanford	28	40	37
Pennsylvania (Wharton)	28	29	35
MIT (Sloan)	27	27	24
Columbia	36	37	34
Michigan	28	27	28
Duke (Fuqua)	33	41	34
Darmouth (Tuck)	29	32	32

Vir: Business Week

Vir: [URL: <http://www.finance-on.net>], 15 Januar 2006

Tabela 10.2: Delež žensk v programih MBA v Sloveniji

DELEŽ ŽENSK V PROGRAMIH MBA V SLOVENIJI (V %)				
	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
EF Ljubljana	27	50	35	31
PEF Marlbor	28	33	25	22
Cimba	30	25	25	33
IEDC Bled	35	46	30	28

Viri: EF, PEF, Cimba, IEDC

Vir: [URL: <http://www.finance-on.net>], 15 Januar 2006

Izsledki raziskave, ki jo je opravila michiganska univerza v sodelovanju z več drugimi ustanovami, kažejo, da je kar 95 odstotkov žensk, ki so pridobile izobrazbo MBA, zadovoljnih s poklicnim napredovanjem in zvišanjem plače po koncu študija, zato pravzaprav preseneča, da delež žensk na poslovnih šolah ni večji. Rezultati že omenjene raziskave kažejo, da je za to krivo napačno dojemanje izobrazbe MBA, saj tri četrtine v raziskavi sodelujočih žensk meni, da poslovna izobrazba ni skladna z njihovimi življenjskimi in poklicnimi cilji. Ženske, ki so se odločile za študij MBA, kot razloge, ki vplivajo na majhen delež, navajajo še pomanjkanje vzornic (56 odstotkov), pomanjkanje samozavesti glede matematičnih sposobnosti (45 odstotkov) in odsotnost spodbude nadrejenih (42odstotkov). Skoraj tretjini

žensk pa se tudi zdi, da je okolje na poslovnih šolah preveč tekmovalno in agresivno, četrtna pa jih meni, da jih profesorji obravnavajo kot manj sposobne (glej Turk, 2003:23).

Zanimivo so tudi ugotovitve Margaret Lineham, ki je v raziskavi o položaju managerk v evropskih podjetjih¹³ skušala ugotoviti vzroke, ki ženskam preprečujejo doseganje in ohranjanje višjih managerskih položajev. Kljub povečanju števila managerk v Evropi, jih vodilna mesta zaseda le slabih deset odstotkov, ostale pa v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V raziskavi je Linehamova ugotovila, da ženske pri napredovanju ovirajo predvsem materinstvo, družbeni pritiski in tradicionalno pojmovanje poslovnega sveta. Poleg teh odkritih ovir jim prodor na vrh onemogočajo tudi prikrite. Med prikrite ovire sodi predvsem pomanjkanje mentorjev. Managerke iz raziskave so namreč na svoji poklicni poti pogrešale ustrezno mentorstvo, ki je pomembna pomoč pri premagovanju številnih težav, saj ženske potrebujejo več psihološke podpore kot moški (Lineham v Potočnik, 2004a:19).

“Potrebuješ nekoga, s katerim se lahko pogovoriš o spornih zadevah, ki ti včasih pomaga najti izhod in ti stoji ob strani pri reševanju težav, ki niso nujno povezane s poslom. Moj mentor, ki je vedel, da imam majhna otroka, je skliceval sestanke prej, da sem lahko prej odhajala z dela. Omogočal pa mi je tudi, da sem delo nosila domov, ne da bi kdo to vedel,” je svoje izkušnje opisala ena izmed managerk iz omenjene raziskave, ki je prepričana, da brez takšne mentorske pomoči danes ne bi opravljala tako pomembne funkcije (Potočnik, 2004a:19).

Premalo je tudi vzornic, po katerih bi se managerke zgledovale, dodaten pritisk pa ustvarja tudi zavedanje managerk, da so edine ali redke predstavnice svojega spola na najvišjih mestih. Moti jih tudi poudarjanje njihovih napak, ki jih pogosto povezujejo s pripadnostjo spolu, zato se morajo managerke še bolj potruditi in poudarjati svoje sposobnosti. Prav tako se pojavlja tudi starostna diskriminacija med managerkami, saj jih moški kolegi ne upoštevajo zaradi svoje mladosti. Linehamova tako omenja primer, ko so eni izmed managerk, ki je sodelovala v raziskavi, med službovanjem na Japonskem celo namignili, naj raje ne izda svoje prave starosti, saj bi bila lahko v japonskem poslovnem svetu, ki temelji na moški senioriteti, mladost omenjene managerke moteča. Managerke tudi težje pletejo mrežo poznanstev, saj v mnogih organizacijah koncept mreže poznanstev pojmujejo kot “moški klub” ali “moško družčino” oziroma “mrežo starih znancev”

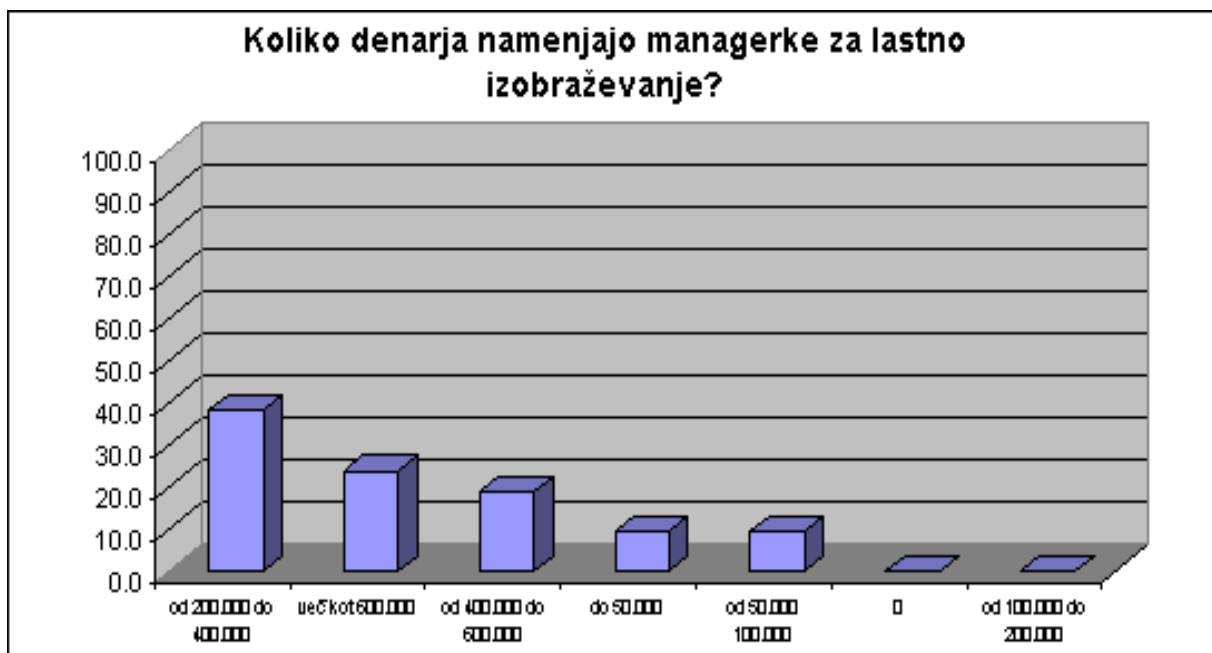
¹³ Raziskava je zajela 50 managerk iz Evrope, Kanade in Amerike, ki zasedajo višja vodilna mesta v evropskih podjetjih. Predstavljena je bila leta 2003 na konferenci Menedžerke in poslovna odličnost, v organizaciji GV Izobraževanje in Združenje Manager (Potočnik, 2004a).

Tudi nekateri športni klubi, kot na primer golfski ali nogometni, so ekskluzivno namenjeni samo moškim. Managerke se tako lahko po več letih službovanja na vodilnih mestih podredijo tudi tako imenovanemu osebemu slogu managerjev, ki zahteva moški način vedenja (glej Lineham v Potočnik, 2004a:19).

»Odgovornost za usklajevanje domačega življenja in poslovne kariere, zahteva po nenehnem dokazovanju svojih sposobnosti in zaprt poslovni svet moških, ženskam še vedno preprečujejo, da bi dosegale najvišje managerske položaje« (Lineham v Potočnik, 2004a:19). Po mnenju Danice Purg je potrebno ženske spodbujati k temu, da se bodo začele zavedati, kako bistven je lahko oziroma mora postati njihov prispevek k uspešnosti družbe kot celote. Slovenija se lahko pohvali s sorazmerno velikim deležem žensk na vodilnih položajih. Pri pregledu podatkov o udeležbi na seminarjih Poslovne šole Bled ugotovimo, da se ženske udeležujejo predvsem seminarjev, ki so namenjeni izpopolnjevanju funkcijskih znanj. Tako je bilo na primer na seminarju o vodenju trženja 52 odstotkov žensk, na seminarju o finančni strategiji podjetja 53 odstotkov managerk, na letnem forumu kadrovskih delavcev pa kar 72 odstotkov. Moški se udeležujejo predvsem seminarjev za vodilne managerje. Na seminarju o strateškem managementu storitvenega podjetja je bilo 83 odstotkov moških, o strategiji uspešne internacionalizacije se jih je izobraževalo 68 odstotkov, seminarja o vodenju preobrazbe podjetja pa se je udeležilo 87 odstotkov moških. Ti podatki zgovorno kažejo, da bo moralo več žensk prestopiti s funkcijskih položajev na strateške položaje, saj bodo le tako lahko resnično pripomogle k uspehu družbe. Zanimiv je tudi podatek o udeležbi poletne šole za diplomante, ki jo je lani na Bledu obiskovalo kar 70 odstotkov mladih diplomantk. Žensk je več tam, kjer se poklicna pot šele začinja, potem pa zaradi že zgoraj navedenih razlogov v večini ostanejo na nižjih ali srednjih managerskih položajih (glej Purg v Potočnik, 2004a:19). MBA izobrazba je za ženske pomembna predvsem zato, ker jim naziv MBA omogoča odprtje vrat do vodilnih mest. Poleg tega lahko na študiju pridobijo dragocene izkušnje, kot so izmenjava izkušenj s sošolci, znanje pridobljeno iz študij primerov, možnost timskega dela, ter pridobitev managerskih in poslovnih spretnosti, za pridobitev katerih bi sicer potrebovale več časa (glej Potočnik, 2004a:19).

Iz raziskave Karijerne usmeritve in načrtovanje¹, pa lahko navedem tudi podatek, da 48 odstotkov managerjev namenja lastnemu izobraževanju več kot 600.000 SIT (slovenskih tolarjev) na leto, medtem ko toliko denarja za izobraževanje nameni polovica manj managerk (slabih 24 odstotka) (glej sliko 10.3), (Brečko, 2001).

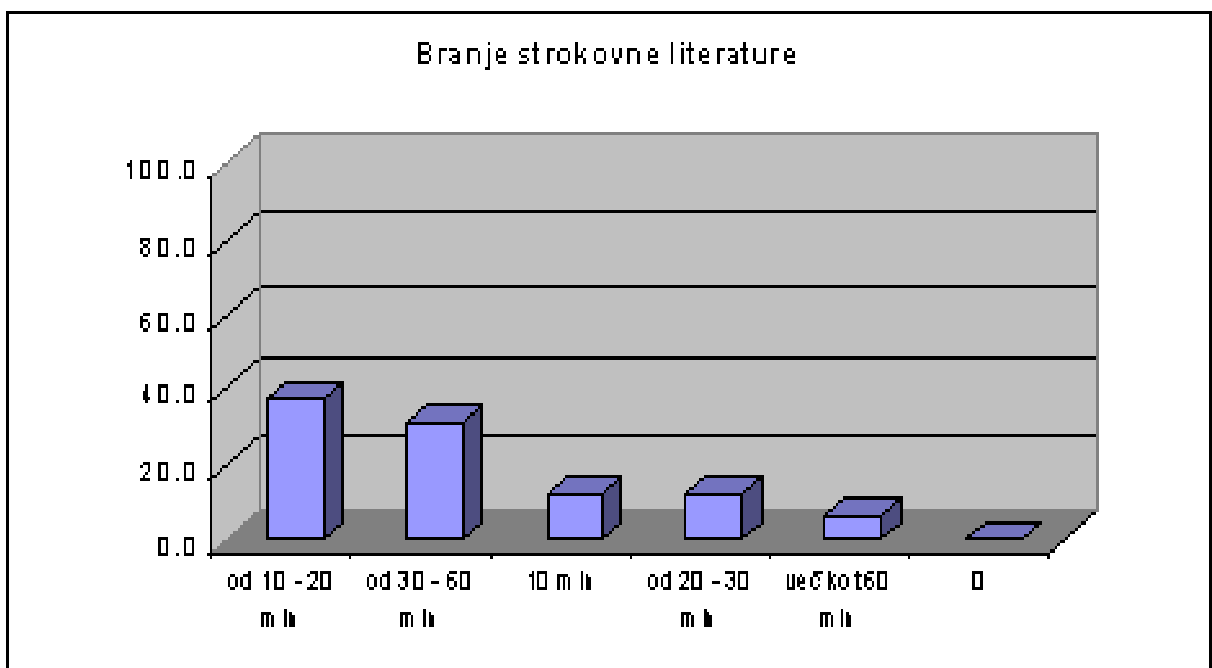
Slika 10.3: Koliko denarja namenjajo managerke za lastno izobraževanje?



Vir:[URL: <http://gvizobrazevanje.si/IzobrazevalniMozaik/izobrazevanjeManagerjev.asp>], 22 Januar 2006

Kot zanimivost naj še navedem, da tudi po strokovni literaturi managerke posegajo manj kot njihovi moški kolegi: dobrih 30 odstotkov poslovnih žensk namenja branju strokovne literature 30 do 60 minut dnevno, moških kolegov pa kar 42 odstotkov (glej sliko10.4), (Brečko, 2001).

Slika 10.4: Branje strokovne literature



Vir:[URL: <http://gvizobrazevanje.si/IzobrazevalniMozaik/izobrazevanjeManagerjev.asp>], 22 Januar 2006

Poleg že navedenega, sem med priznanimi slovenskimi managerkami izvedla spletni intervju (glej prilogo H) iz katerega sem želela pridobiti odgovore na vprašanja, ki sem si jih sama zastavljala. Intervju sem izvedla s prof.dr.Danico Purg (direktorico in dekanjo IEDC – Poslovna šole Bled), z gospo Alešo Kanduš (predsednica uprave Medexa), z gospo Sonjo Klopčič (direktorico Orije), z doc.prof.dr.Danico Mesner-Andolšek, z mag. Matejo Urlep (Lek- Sandoz), z mag. Tatjano Fink (generalno direktorico Trima) in z ga. Marijo Vrtačnik (predsednico uprave Elkroja). Moj izbor navedenih managerk opravičujem s tem, da sem skušala zajeti uspešne ženske z različnim področij, predvsem uspešne ženske na akademskem področju, na področju zasebnih šol in gospodarstva. Vsi intervjuji so na voljo v prilogi H. Namen intervjuja je bil poiskati dejanske odgovore na položaj slovenske managerke in njene izkušnje pri nadaljnjem izobraževanju, ki sem jih razporedila v tabelo za lažje interpretiranje (glej prilogo I). Prvi dve vprašanji se nanašata na kariero intervjuvanke, saj sem z podatkom o prvem delovnem mestu in sedanjim delovnim mestom želela prikazati karierno pot managerke. Vse so pričele kariero na svoji formalni izobrazbi primernem mestu, njihova sedanja delovna mesta pa zasedajo položaje v top managementu. Pri vprašanju o seznanjenosti s ponudbo nadaljnjega izobraževanja za managerje v Sloveniji, so vse kandidatke odgovorile, da so seznanjene z njo, a ne povsem v celoti. Le ena je po poklicni dolžnosti seznanjena tudi s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v tujini. Intervjuvanke so se za dodatno izobraževanje odločile na podlagi lastne želje in potrebe po dodatnih znanjih, zaradi potrebe dela, ki ga opravljajo, zaradi pridobitve novih, aktualnih znanj in ohranjanja znanja. Viri, preko katerih so pridobile informacije o izobraževanjih so v večini internet in spletne strani ponudnikov izobraževanja, mediji (revija Manager), elektronska in navadna pošta, sami organizatorji izobraževanja z stalnimi kontakti, kolegi in ponudbe izobraževalnih ustanov. Pomanjkanje ambicioznosti in premalo pomoči pri delu doma, manj agresivna ženska narava in stereotipi o (ne)sposobnosti žensk kot vodij in dejstvo, da ženska večji del dnevnega časa nameni družini, sama skrb za družino in neurejen sistem varstva za otroke so v večini razlogi, da se managerke ustalijo na nižjih in srednjih vodilnih položajih. Direktne spolne diskriminacije v procesu nadaljnjega izobraževanja pet intervjuvanjk ni doživelo, dve pa imata občutek, da so ju profesorji obravnavali drugače, ker sta ženski. Porodniški dopust in materinstvo dve od intervjuvank vidita kot oviro in razloga, ki ženskam preprečuje doseganje ali ohranitev managerskega položaja, ostale pa niso navedle nobenih ovir. Šest intervjuvanjk se je soočilo z materinstvom, tri od njih ga doživljajo kot velik izziv. Vse pa so mnenja, da sta v poklicu managerke dobra organizacija in dogovor o porazdelitvi del v družini tisti sredstvi, ki omogočata materinstvo kot naraven in razveseljujoč

proces. Zanimiva je tudi trditev ene od intervjuvanjk, da se v Sloveniji vse več managerk na delo z krajšim delovnim časom vrne že po 3 mesecih porodniškega dopusta. Zmanjšanje produktivnosti tekom porodniškega dopusta je zapazila le ena od intervjuvanjk, prav tako pa je mnenje vseh, da jim v tem času ni upadla kvaliteta znanja. Ena od intervjuvanjk je svoje znanje obnovljala kljub porodniškem dopustu.

Po mnenju managerk je predlog o uvedbi tutorstva zelo dobra ideja, kljub temu, da one same pri svojem študiju niso imele tutorjev, so pa jim ob strani stali in pomagali dobri profesorji in mentorji. Predvsem naj bi bili tutorji pomembni pri novem Bolonjskem sistemu, da bi usmerjali študente pri izbiri. Le ena od intervjuvanih managerk o tutorstvu nima mnenja. Managerke so pridobivale znanja s področja vodenja ljudi in timskega dela, financ, ekonomije, managementa, upravljanja človeških virov, poslovođenja, tehnološkega vodenja timov in didaktičnih spretnosti, biomedicine, komuniciranja. Pri izgradnji osebnosti managerke so intervjuvanke pri lastnem nadaljnjem izobraževanju pogrešale znanja iz managementa časa in priorit, upravljanja človeških virov, marketinga, znanja o vodenju in organiziranju in znanja s področja psihologije in osebne rasti, veščine vodenja, komunikacijske spretnosti ter navade, običaji, značilnosti dežel.

Prenos znanja v prakso so managerke ocenile s povprečno oceno 9, saj se del znanja s časom iz fizioloških razlogov izgubi. V večini so tako zadovoljne z pridobljenim znanjem. Iz intervjuja je razvidno tudi, da se managerke strinjajo z konceptom vseživljenjskega življenja in ga vidijo kot zelo pomembnega pri vsakem poklicu, pri poklicu managerja/managerke pa se jim zdi neprestano učenje še bolj pomembno, saj vidijo ta poklic kot zelo kompleksen, multidimenzionalen, stresen in na splošno zelo zahteven. Zanimiva je tudi izjava ene od intervjuvanjk, da so edina stalnost spremembe, in da je zato vseživljenjsko učenje dandanes nujno. Na vprašanje ali ženske managerke imajo enake možnosti za nadaljnje izobraževanje, kot moški managerji so tri intervjuvane managerke odgovorile, da so enake, tri so mnenja, da so možnosti načeloma ali včasih enake, jih je veliko, samo vzeti si jih je treba, niso pa zagotovo potrdile moje hipotetične trditve, da so enake. Ena od intervjuvank pa je mnenja, da možnosti žensk niso enake možnostim moških, zaradi tradicionalne delitve dela med spoloma.

Z intervjujev je tudi razvidno, da se slovenska managerka zaveda pomembnosti svojega položaja, da so ponosne na svoje dosežke, in da so kljub hudi konkurenci uspele obdržati svojo ženstveno podobo v poslovnem svetu. Moram pa omeniti, da število intervjujev ni veliko, razlog za to pa lahko iščem v pomanjkanju časa slovenskih managerk, saj mi je na 20 odposlanih intervjujev šele po drugem pošiljanju odgovorilo 7 ustreznih managerk.

11. SKLEP

V uvodu sem kot prvo hipotezo postavila vprašanje ali sploh obstaja potreba po nadaljnjih procesih izobraževanja slovenskih managerjev. Management je razmeroma nov poklic v Sloveniji, ki se je s preходом iz planskega v tržno gospodarstvo pojavil na trgu dela, zato se je pojavila tudi potreba po upravljanju oziroma izobraževanju managerjev. Managerji potrebujejo pomoč pri pridobivanju znanja, ustvarjalnosti in povečanju podjetniškega duha, da bi lahko uspešno delovali v novo pojavljajočih konkurenci. Uspešnost managerja se odraža tudi v njegovi konkurenčnosti, ki pa jo zagotavlja novo znanje. »Nekatera podjetja so uspešna zato, ker so dobro vodena in organizirana; dobro vodenje in organizacija je posledica sistematičnega učenja managementa. Učenje managementa je nujno tako, kot študij medicine; »padar« lahko ubije bolnika, »mežnar« lahko ubije organizacijo« (Everad in drugi v Ferjan, 2005:277) Prednosti, ki jih managerjem nudi MBA ali dodatno podiplomsko izobraževanje je predvsem novo znanje. »Za managerje z delovnimi izkušnjami je dodatno pridobivanje znanja tudi način, da pričnejo razmišljati drugače« (Webwer, 2003:24). Znanje ni nujno povezano z pridobljeno izobrazbo, zato je povsem nepotrebno povečevanje pridobljenih nazivov, saj posameznik z študijem ne razvija kompetenc, ampak mu ta le pomaga, da jih lahko pridobi. Torej na moje hipotetično vprašanje ali obstaja potreba po dodatnem izobraževanju slovenskega managementa lahko odgovorim pritrdilno. Najbolj je pomembna vloga samega managerja, saj ima posameznik kljub formalni stopnji izobrazbe, ter večletnim izkušnjam od dodatnega izobraževanja le malo koristi, če ne zna pridobljenega znanja prenesti v prakso. Ker pa so managerji ponosni na svoj status in dosežke, je za njih najbolj primerno individualno načrtovanje izobraževanja, ki je predstavljeno v nalogi in ga že v veliki meri uporabljajo priznane globalne organizacije. Moj predlog je, da se kadrovska služba in manager skupaj odločita za načrtovanje izobraževanja, saj so lahko včasih motivi managerja za izobraževanje neskladni z potrebami, ki jih organizacije zahtevajo.

Že dolgo hipotetično predpostavljeno dejstvo, da se slovenski managerji izobražujejo premalo, lahko na podlagi naloge ovržem, je pa potrebno upoštevati, da se v primerjavi z managerji ostalih evropskih držav povprečno izobražujejo. Raziskava Združenja managerskih šol srednje in vzhodne Evrope - CEEMAN⁸ iz leta 2000, je dokazala pričakovano povezavo med zgoraj omenjeno gospodarsko razvitostjo in razvitostjo managerskega izobraževanja. To se vidi tudi iz primera Slovenije, ki naj bi bila med petimi državami, zajetimi v prvem sklopu raziskav (skupaj z Bolgarijo Poljsko, Romunijo, Rusijo), gospodarsko najbolj razvita. Raziskovalci so ravno pri nas ugotovili najvišjo raven managerskega izobraževanja (v povprečju je v zadnjih petih letih vsak manager obiskal sedem programov izobraževanja),

(glej Prefit v Vuković, 2001:21). Torej se slovenski managerji, primerjajoč se z vzhodnimi državami, v precejšnji meri izobražujejo, v evropskem prostoru pa se potrди domneva, da zasedajo povprečno sredino. Drugi del moje druge hipoteze, da se slovenski managerji izobražujejo premalo, lahko ovržem. Prvi del druge hipoteze, da sta pomanjkanje motivacije in ovire razlog za premajhno udeleževanje izobraževanj, tudi lahko ovržem. Motiviranost za izobraževanje managerjev je skupek vplivov organizacij, kjer so managerji zaposleni (organizacijska kultura) in osebnih potreb oz. notranje motivacije. Ker vsako bitje teži k izpopolnjevanju samega sebe, je prav gotovo notranja motivacija gonilna sila, ki posameznega managerja vodi v odločitve za dodatno izobraževanje, čeprav še vedno obstajajo izjeme, katerim je glavni motiv pridobitev naziva in večje plače. Poleg tega pa velja omeniti, da so managerji odgovorni ne le samemu sebi, temveč tudi veliko ljudem, ki delajo pod njimi, saj je uspešnost podjetja in zaposlitvena stabilnost zaposlenih v podjetju v veliki meri odvisna od uspešnosti managerjev. Zato je »dolžnost« managerja, da skrbi za svojo uspešnost in uspešnost podjetja z konkurenčnostjo. To pa lahko managerji dosežejo z vseživljenskim izobraževanjem. »Koncept vseživljenskega učenja je zelo prepleten proces individualnega učenja in učenja v izobraževalnih ustanovah, ki poteka kontinuirano skozi vse življenje« (Ferjan, 2005:35), je definicija koncepta vseživljenskega učenja, ki jo v podobnih različicah navajajo skoraj vsi ponudniki dodatnega izobraževanja za managerje. Tudi programi nadaljnjega izobraževanja, ki sem jih primerjala med seboj nenehno poudarjajo pomembnost vseživljenskega učenja, a v svojih programih ne namenjajo večjega poudarka spodbujanju zavednosti o pomembnosti le tega. Posebno managerjem bi bilo smotrno, poleg ostalih vsebin programov, ponuditi sklop predavanj o vseživljenskem učenju, seveda prirejenem potrebam in življenskemu stilu managerjev. Predlog, ki bi ga podala je, da bi vsaka šola, ki ponuja za managerje prilagojene programe izobraževanja, lahko ponudila individualni načrt vseživljenskega izobraževanja managerju, za npr. naslednjih deset let. Šole bi si tako lahko z nekaj seminarji na leto vzdrževale konstantno število udeležencev, managerji pa bi s tem pridobivali tekoča znanja tekom leta. Prednosti za managerje bi bile predvsem v tem, da bi tako pridobili vpogled v možnosti izobraževanja, nadaljevali bi ga lahko na isti šoli. S tem bi se zapolnila izobraževalna praznina, ki nastane, ko posameznik zaključi vse formalne stopnje izobraževanja, nadaljnje izobraževanje pa je nato odvisno le od njegove samoiniciative, ki je pri managerjih velikokrat izgubljena v njihovem prenapetem življenskemu stilu. Največji oviri, za le občasno izobraževanja managerjev, pa sta pomanjkanje časa in preobremenjenost. Torej lahko potrdim, da se slovenski managerji v primerjavi z ostalimi evropskimi državami v zadostni meri izobražujejo in da sta jim ne primanjkuje motivacije, oviri kot sta čas in

preobremenjenost pa nikakor nista razloga, da se managerji ne izobražujejo, sta le dejavnika, ki vplivata na frekvenco izobraževanj. Moj predlog pri premagovanju ovir managerjev za izobraževanje je, da bi se managerje naučilo pravilno razporejati čas. Naj navedem primer iz lastnih izkušenj. Kot študentka sem bila zaposlena v farmacevtskem podjetju, kjer so veliko pozicij srednjih in top managerjev zasedali doktorji znanosti iz področja biomedicine. Ti managerji so bili strokovnjaki na svojem področju, o managementu pa niso imeli nobenih znanj. Svojega dela tako niso znali razporediti in so velikokrat svoje delo podaljševali daleč v noč, do jutranjih ur, kar so sčasoma pričakovali tudi od nas, natančneje od mene. Ko sem ta problem omenila svojim nadrejenim in predlagala, da se organizira kratek seminar na temo učinkovite porazdelitve časa, so moj predlog z veseljem sprejeli. Managerji so se tako naučili učinkovito razporejati čas, prosti čas pa so lahko namenili izobraževanju v svoji stroki.. Dober manager se mora naučiti razporediti svoj učinkoviti čas, ter tako poskrbeti, da pridobiva tekoča znanja in ohranja svojo kakovost pri delu. Drugo hipotezo tako lahko v celoti ovržem. Tretjo hipotezo, da slovenski managerji nimajo na voljo dovolj ustreznih in kvalitetno zadovoljivih programov izobraževanj, ter da se v njih pridobljena znanja ne morejo primerjati z potrebami Evrope lahko takoj ovržem. Iz primerjave predstavljenih programov, ki so na voljo slovenskim managerjem v Sloveniji sem dokazala, da so popolnoma primerljivi z programi, ki jih izvajajo širom Evrope, oziroma se počasi vzpenjajo v sam vrh evropskih poslovnih šol. Za izboljšanje kvalitete programov, pa bi dodala predlog, da bi šole, ki izvajajo programe dodatnega izobraževanja, lahko v svoje programe dodale tudi predmete, ki bi poučile managerje o umetnosti, protokolih in podobnih znanjih, ki jih manager potrebuje v svojem okolju. Potrebo po teh znanjih sem zasledila tudi na podlagi spletnega intervjuja med managerkami, ki so pri svojem izobraževanju pogrešale prav tako imenovana mehkejša znanja. Za sedaj sem to vrsto ponujenih znanj zasledila le pri IEDC - Poslovni šoli Bled (ponujajo seminarje o umetnosti), kar se mi zdi zelo pohvalno, da na slovenskem prostoru že postajamo osveščeni o tem, da je manager uspešen, ne le zaradi pridobljenega znanja, temveč zaradi načina življenja.

Četrto in zadnjo hipotezo pa lahko na podlagi predstavljenih dejstev o MBA izobraževanju žensk in opravljenem intervjuju, delno potrdim. Delno pa zato, ker okoliščine za nadaljnjo izobraževanje managerke kot ženske in matere niso enake možnostim, ki jih imajo managerji na svoji poslovni poti. Eden od razlogov je tudi tradicionalno dojemanje moških, kot bolj sposobnih v poslovnem svetu in postavitev »steklenega stropa«. »Stekleni strop« je komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in višjim managementom. To je nevidna pregrada, sestavljena iz prepričanj in tradicij, ki ženskam in drugim manjšinam onemogočajo

zasesti najpomembnejša delovna mesta in jim tako otežujejo napredovanje (glej Demojzes v Ozbič, 2002:15). Iz opravljenega spletnega intervjuja pa sem pridobila podatek, da so razlogi tudi v tem, da »moški zelo težko sprejmejo enakopravno vlogo ženske, kljub izredno visoki izobrazbi, so kulturna stališča oblikovana v zgodnji socializaciji in se ob vsaki krizi ponovno ojačajo (D. Mesner- Andolšek). Med prijeme, ki jih predlagam za vzpodbuditev izenačenja med spoloma sodijo povečanje števila profesorice in mentorice, usmerjeno tržno komuniciranje poslovnih šol in načrtovanje karier v podjetjih, ne glede na spol. Poudarila bi, da je razlike med spoloma mogoče tudi preseči, če bi univerze in poslovne šole tesneje sodelovale pri spodbujanju žensk, tudi s financiranjem študija. Zadnje bi lahko bilo zelo učinkovito tudi v Sloveniji, saj študente v domačih programih večinoma financirajo podjetja, v katerih delajo. Plačevanje stroškov študija je v večini določeno s pogodbo o izobraževanju, ki je vezana na trajno zaposlitev in kariero. To pa ženske, predvsem mlajše, dandanes težko dosežejo, saj jih podjetja večinoma zaradi "grožnje" materinstva zaposlijo za določen čas. Tako so večinoma ženske tiste, ki so samoplačnice in so odvisne od svojih virov plačevanja šolnine. Se pa tudi šole v zadnjem času prilagajajo potrebam žensk, ki se odločijo za materinstvo in jim tako omogočijo odlaganje izpitnih rokov in prirejen način študija, vendar še v premajhni meri. Zato menim, da bi se tudi šole lahko malo potrudile in svoj način delovanja priredila mladim mamicam in jim tako omogočile hitrejši vstop na trg dela. S tem bi se preprečil tudi upad produktivnosti in zmanjšanje kvalitete znanja, ki ga tekom porodniškega dopusta doživi ženska. Poleg že navedenih ovir, pa sem iz spletnega intervjuja zaznale še eno, ki ovira managerke. Ker se morajo dokazovati, kot ženske tako doma kot na delovnem mestu, jim velikokrat zmanjka časa za delo doma. Ta problem bi lahko rešili po primeru Švedske, ki del nezaposlenih žensk ponudi na trgu dela kot pomoč pri gospodinjstvu in s tem razbremeni zaposlene ženske, matere, managerke. Če bi se del bremena zaposlene ženske prenesel na druge, bi tako mlade ženske in ženske na sploh imele več časa, s tem pa bi se povečale tudi ambicije žensk za dodatno izobraževanje. Vendar je pot do enakosti med spoloma tudi na tem področju zelo dolga in le upam lahko, da bo tudi poslovni svet kmalu bolj prijazen in dosegljiv za nas, nežnejši spol. Možnosti nadaljnjega izobraževanja so glede na navedeno res enake možnostim, ki jih imajo moški managerji pri izobraževanju. Torej moja postavljena hipoteza delno drži, kar se tiče področja izobraževanja. V celoti gledano, pa možnosti managerke niso enake možnostim managerjev tako, da je moja hipoteza le delno potrjena. Veliko slovenskih managerjev se odloča za izobraževanja v tujini, kar pa se mi glede, na dosegljive programe doma, zdi nesmiselno. Razloga za to sta lahko, prestižni renomeji, ki jih imajo poslovne šole v tujini in želja po pridobitvi statusnega simbola, ali pa premajhna

seznanjenost slovenskih managerjev z ponudbami izobraževalnih programov v Sloveniji. Poleg časnika Finance, ki le občasno objavlja sezname poslovnih šol v Sloveniji, nisem nikjer drugje zasledila promocije izobraževalnih programov. Šole se same oglašujejo, društva managerjev organizirajo svoje vrste izobraževanj, nikjer pa ni na enem mestu zbranih vseh informacij in ponudb, ki se trenutno nahajajo na izobraževalni ponudbi slovenskih poslovnih šol. Po mojem mnenju se kadrovske službe ne posvečajo dovolj izobraževanju vodilnih managerjev in bi zato predlagala ustanovitev društva ali organizacije, ki bi ažurno spremljala spremembe, nudila informacije in pomagala potencialnim udeležencem izobraževanj predstaviti celoten spekter slovenskih poslovnih programov in jim s tem pomagati pri odločitvi za ustrezne programe dodatnega izobraževanja. Pomoč bi bila predvsem dobrodošla v času uvajanja Bolonjskega sistema in ob spremembah nazivov v prihodnosti. Zaključim naj, da se mi je skozi nalogo porodila misel, da so vsi uspešni managerji po večini karizmatične osebnost, ki vsak trenutek življenja živijo na managerski ravni. Zato naj se jim ponudi tudi možnost izobraževanja na managerski ravni, ki jo ponudba na slovenskem že dosega. Še vedno pa so stvari, ki jih je potrebno dodati, popraviti in upam, da bo moja naloga vsaj malo doprinesla k temu.

12. LITERATURA

1. Anžlovar, Petra (2001): V šolo skupaj z nadrejenimi, *Gospodarski vestnik*, 9 avgust, str. 25
2. Artač, Gregor (2005): Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe, Ljubljana, magistrsko delo, str 77-81
3. Berlogar, Janko (2000): Razvoj in izobraževanje kadrov, študijsko gradivo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
4. Domadenik, Polona (2006): Družina ali kariera? Minister za delo že ve..., *Finance*, 20 februar, št.34, str.25
5. Farhad, Analoui (1999): What motivates senior managers?, *Journal of Managerial Psychology*, 15,4, str.324-340
6. Ferjan, Marko (2005): Management izobraževalnih procesov, *Kranj, Moderna organizacija*, str. 28-37, 189-192, 208, 223-225, 277, 286-288
7. Franca, Valentina (2006): Za prenos znanja nujen motivacijski mehanizem, *Finance - priloga*, št.28, str18
8. Hafner, Andraž (2006): Ambiciozen načrt povezave teorije in prakse, *Finance – priloga*, št.28, str.21
9. Ivaštanin, Sandra (2003): Izobraževanje managerjev v slovenskem prostoru, Ljubljana, diplomsko delo, str.8
10. Kinman, Gail in Russel (2001): The role of motivation to learn in management education, *Journal of Workplace Learning*, 13,4, str.132-143
11. Loborec, Marjetka (2000): Vpetost izobraževanja v razvojne cilje podjetja, Ljubljana
12. Ozbič, Petra (2002): Zaposlovanje žensk na visokih delovnih položajih, Ljubljana, diplomsko delo, str.15
13. Potočnik, Anja (2001): Od česa je odvisen uspeh seminarjev?, *Finance*, 2 januar, str.15
14. Potočnik, Anja (2001a): Menedžerke brez pravih mentorjev, *Finance*, 21 junij, št.107, str.19
15. Stažičar, Magda (2001): Donosnost naložbe v izobraževanje je težko izmeriti, *Finance*, 2 september, str. 23
16. Turk, Dunja (2003): Majhen delež žensk na programih MBA, *Finance*, 29 januar, št.19, str.23
17. Turk, Dunja (2003a): Tudi pri nas vse več samoplačnikov, *Finance*, 4 november, str.22
18. Turk, Dunja (2003b): Embeajeveci samoplačniki od šol zahtevajo več, *Finance-priloga*, 5 november, št.213, str.19

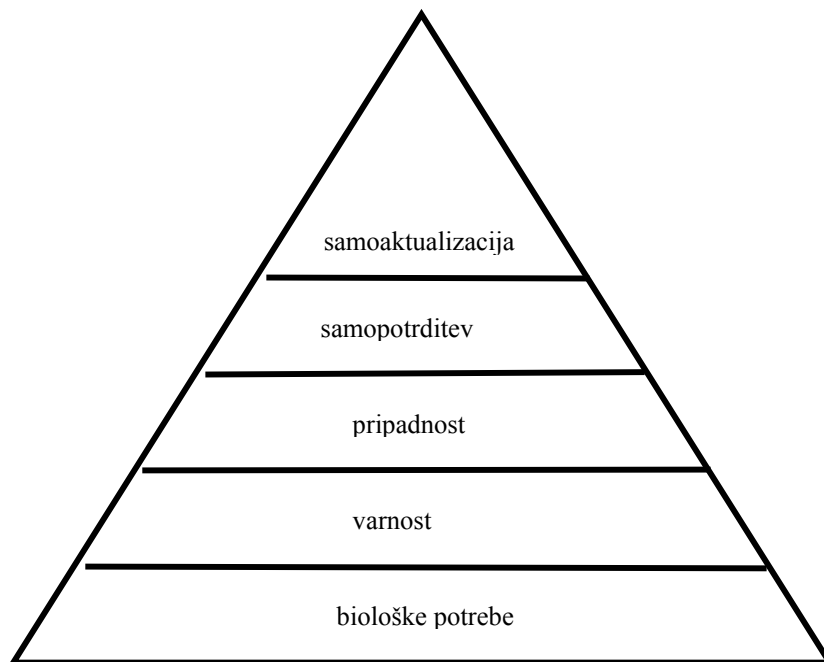
19. Turk, Dunja (2003c): Pomanjkanje časa najbolj ovira izobraževanje, Finance, 24 november, str.25
20. Turk, Dunja (2004): Manager naj se uči le kar potrebuje, Finance, 14 december, str.16
21. Turk, Dunja (2004a): Na IEDC Bled število embeajevk spet narašča, Finance, 14 december, št.244, str 21
22. Turk, Dunja (2005a): Izobraževalni proračun managerja le okoli 300 tisočakov na leto, Finance, 6 februar, št.26, str.23
23. Turk, Dunja (2005b): Starejši embeajevci so bolj zadovoljni, Finance, 22 marec, str.28
24. Turk, Dunja (2005c): Predlog novih nazivov ni ustrezen, Finance-priloga, 31 avgust, št.166, str.28 - 29
25. Turk, Dunja (2005d): Ni znano, kje in kako se bo navajal MBA, Finance-priloga, 31 avgust, št.166, str.30 - 31
26. Turk, Dunja (2005e): Vsako izobraževanje je potrebno načrtovati, Finance-priloga, 20 oktober, št.204, str.21
27. Turk, Dunja (2005f): Novi nazivi jasni, primerjave z starimi še ne, Finance-priloga, 20 oktober, št.204, str.27
28. Urbas, Uroš (2001): Pomembne postajajo mehkejše teme, Finance, 2 september, str.21
29. Vuković, Vesna (1999): ICPE. Finance, 05. marec 1999, str.12
30. Vuković, Vesna (2001): Potrebe srednje in vzhodne Evrope, Finance, 2 september, str.21
31. Vuković, Vesna (2002): Pobude za izobraževanje prihajajo od vodstva podjetja, Finance, 19 november, str.27
32. Završnik, Simona (2001): Zakonska neurejenost izraza MBA, Finance, 2 september, str.19
33. Združenje manager (2001): Analiza članstva, anketa
34. Webwer, Jean Pierre (2003): MBA je velikokrat le za vzgled, Finance, 4 november, str. 24
35. Welsby, Pam (2003a): Sestavljanje podrobnega izobraževalnega programa, Finance, 9 oktober, str.23
36. Welsby, Pam (2003b): Izvedba izobraževalnega programa, Finance, 20 november, str.18

13. VIRI

1. Finance-priloga, 5 november 2003, št.213
2. Finance, 6 februar 2005, št.26
3. Finance-priloga, 31 avgust 2005, št.166,
4. Finance-priloga, 20 oktober 2005, št.204
5. Finance, [URL: <http://www.finance-on.net/>], 2005/2006
4. Gospodarski vestnik,
[URL:<http://www.gvizobrazevanje.si/IzobrazevalniMozaik/IzobrazevanjeManagerjev.asp>],
28 februar 2003
6. Journal of Managerial Psychology, [URL: <http://www.emerald-library.com/>], 14 December 2003
7. Journal of Workplace Learning, [URL: <http://www.emerald-library.com/>], 14 December 2003
8. Knjižnica Grosuplje – enota Ivančna Gorica
9. [URL: <http://www.business.online.com/>], 27 junij 2005
10. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/>], 17 september 2005
11. [URL: <http://www.epf.uni-mb.si/>], 17 september 2005
12. [URL: <http://www.fdv.uni-lj.si/>], 15 januar 2006
13. [URL: <http://www.fm-kp.si/>], 17 september 2005
14. [URL: <http://www.icpe.si/>], 17 september 2005
15. [URL: <http://www.iedc.si/>], 11 marec 2005
16. [URL: <http://www.sekcija.managerk.si/>], 16 marec 2006

PRILOGE

Priloga A: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Ferjan, Marko (2005): Management izobraževalnih procesov, Kranj, Moderna organizacija, str.28

Priloga B: Izjave diplomantov IEDC – Poslovne šole Bled

»Odkar sem opravil predsedniški podiplomski študij managementa, bolje vodim samega sebe in se bolj posvečam resnično prednostnim nalogam na delovnem mestu.«

Iztok Seljak, podpredsednik za industrijsko prodajo in marketing, Hidria Automotive, Slovenija (PMBA 1998)

»S poglobljanjem v primere, o katerih smo razpravljali med mednarodnim podiplomskim študijem managementa v IEDC, so se mi odprli novi pogledi, ki mi omogočajo hitro analizo in odkritje rešitev raznih poslovnih problemov. Pri delu v telekomunikacijskem podjetju v tuji lasti mi še posebej koristita "uporaba jezika splošnega managementa" in stopnja samozavesti, ki sem jo pridobil od vrhunskih mednarodnih predavateljev v IEDC.«

Miroslav Klepač, HT mobile, Hrvaška (EMBA 2000)

»To je bila čudovita priložnost za učenje in v teh treh letih sem pridobila veliko praktičnega znanja s kombinacijo dela v razredu in individualnih razprav z najboljšimi predavatelji na svetu. Še vedno obiskujem IEDC, kakor da bi obiskovala hišo svojih staršev, da si napolnim emocionalne in intelektualne baterije.«

Jasenska Gojšič, glavna direktorica, CARNet, Hrvaška (PMBA 2001)

»Leto, ki sem ga preživela v IEDC - Poslovni šoli Bled, je bilo največji izziv v mojem življenju. Ves čas smo bili podvrženi izzivom. Osebnostna rast vsakogar izmed nas je bila očitna – vodili so nas odlični, a izredno zahtevni svetovno priznani profesorji, izkušeni in pametni sošolci pa so nas podpirali. Vsi smo v praksi od osebja IEDC spoznali, da so individualni pristop, osebna skrb za vsako stranko in stalno prizadevanje za izboljšave temelji uspešnega poslovanja.«

Agita Lazdina, Mepha Baltic, Latvija (EMBA 2002)

»Program EMBA IEDC – Poslovne šole Bled je v vsakem oziru vrhunski. Ravno prav velik razred izjemnih udeležencev olajša učinkovito interakcijo s profesorji in znotraj skupine. Trdno delo v lepem in stimulativnem okolju ter nepozabna prijateljstva so druge značilnosti programa EMBA IEDC – Poslovne šole Bled in se jih bomo za vedno spominjali. Čeprav je bilo včasih utrudljivo, lahko rečem, da nisem nikoli obžaloval niti trenutka, ki sem ga tu preživel.«

Miloš Ebner, Trim, Slovenija (EMBA 2002)

»Program EMBA IEDC – Poslovne šole Bled me je zelo prevzel. Na predavanjih sem pridobil nepozabno znanje in izkušnje. Iz izkušenj sošolcev sem ogromno izvedel, kar sedaj vpliva na moje managerske odločitve. Raznolikost in bogastvo miselnosti in izkušenj vseh udeležencev, ki se je pokazalo med skupinskim delom, sta me naučila učinkovitosti in poudarjanja prednosti, ki jih imajo posamezniki. "Nihče ni popoln, ekipa pa je lahko" je ena izmed nepozabnih stvari, ki sem se jih tu naučil.«

Hirotaka Miyahara, Mitsui & Co., Ltd., Japonska (EMBA 2002)

»S tem ko sem se na sredi kariere odločila za program PMBA, sem osvežila svoje znanje in obogatila svoje strokovne in managerske izkušnje. Izvrstna izbira profesorjev in močni izzivi v dinamični mednarodni skupini so mi omogočili učenje z užitek in me spodbudili, da sem se po vrnitvi na svoje delovno mesto stvari lotila drugače.«

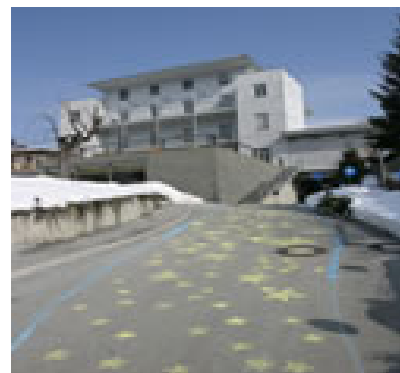
Eva Panczel, komercialna direktorica nabavne verige za Srednjo in Vzhodno Evropo, Unilever, Nizozemska (PMBA 2003)

»Vedno sem cenil znanje in možnost za učenje in v IEDC sem imel možnost to početi v čudovitem okolju z odličnimi storitvami ter sodelovati v prekrasni skupini slušateljev, predavateljev in osebja. Imel sem srečo, da sem imel to priložnost.«

Richard Baldwin, BlomInfo, Velika Britanija (EMBA 2003)

»Kot managerju mi je PMBA omogočil, da s kolegi primerjam svoje znanje in spretnosti, in me tako vodi in navdihuje za nove osebne cilje za prihodnost, ki bodo še večji izziv. Študij v IEDC je bila zelo pozitivna izkušnja in izziv in v prihodnosti se bom zagotovo še vrnil.«

Henrik Larsson, glavni direktor Velux, Srbija in Črna gora (Švedska) (PMBA 2003)



PRILOGA C: Predmetnik podiplomski magistrski program Management

1. Management profitnih organizacij

Tip ECTS Ure			1. letnik
	30		1. semester
8	6	90	Mikroekonomija 2
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Bregar Lea)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Dimovski Vlado)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Irena Ograjenšek)
9	6	90	Mikroekonomija 3
9	6	90	Teorija organizacije
10	6	90	Management poslovne odličnosti
	30		2. semester
9	6	90	Statistika 2
9	6	90	Strateški management 2
11	6	90	Obvladovanje stroškov
			Projektni management
			Sistemi za podporo odločanju
			Združitve in prevzemi
13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14

Tip ECTS Ure			2. letnik
	30		3. semester
11	6	90	Obvladovanje stroškov
			Projektni management
			Sistemi za podporo odločanju
			Združitve in prevzemi
12	6	90	Kultura organizacije
			Management inovacij
			Management učinkovitosti in uspešnosti
			Poslovna etika
13	6	90	Izbirni predmet 13
13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14
	30		4. semester
	30		Izdelava magistrskega dela

2. Management neprofitnih organizacij

Tip ECTS Ure			1. letnik
	30		1. semester
8	6	90	Mikroekonomija 2
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Bregar Lea)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Dimovski Vlado)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Irena Ograjenšek)
9	6	90	Mikroekonomija 3
9	6	90	Teorija organizacije
10	6	90	Management neprofitnih organizacij
	30		2. semester
9	6	90	Statistika 2
9	6	90	Strateški management 2
			Ekonomika javnih podjetij in neprofitnih organizacij
11	6	90	Management učenja in znanja
			Obvladovanje stroškov
			Projektni management
13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14

Tip ECTS Ure			2. letnik
	30		3. semester
			Ekonomika javnih podjetij in neprofitnih organizacij
11	6	90	Management učenja in znanja
			Obvladovanje stroškov
			Projektni management
			Kultura organizacije
12	6	90	Management inovacij
			Management učinkovitosti in uspešnosti
			Projektiranje organizacije
13	6	90	Izbirni predmet 13
13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14
	30		4. semester

	30	Izdelava magistrskega dela
--	-----------	-----------------------------------

3. Organizacija

Tip	ECTS	Ure	1. letnik
	30		1. semester
8	6	90	Mikroekonomija 2
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Bregar Lea)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Dimovski Vlado)
9	6	90	Metode raziskovalnega dela (dr. Irena Ograjenšek)
9	6	90	Mikroekonomija 3
9	6	90	Teorija organizacije
10	6	90	Sodobne teorije organizacije
	30		2. semester
9	6	90	Statistika 2
9	6	90	Strateški management 2
			Management sprememb
11	6	90	Management učenja in znanja
			Oblikovanje organizacije
			Obvladovanje stroškov
13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14

Tip	ECTS	Ure	2. letnik
	30		3. semester
			Management sprememb
11	6	90	Management učenja in znanja
			Oblikovanje organizacije
			Obvladovanje stroškov
			Kultura organizacije
12	6	90	Management inovacij
			Management učinkovitosti in uspešnosti
			Mednarodni management
13	6	90	Izbirni predmet 13

13	6	90	Izbirni predmet 13
14	6	90	Izbirni predmet 14
	30		4. semester
	30		Izdelava magistrskega dela



Vir: [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/>], 17 september 2005

PRILOGA D: Predmetnik The Executive MBA Programme poslovne šole ICPE

GM - General Management

SDM - Sustainable Development Management

ECM - Electronic Commerce Management

PM - Petroleum Management

TQM - Total Quality Management

Subjects	GM	TQM	SDM	ECM	PM
01 Managerial Economics	✓	✓	✓	✓	✓
02 Management and Organisation	✓	✓	✓	✓	✓
03 Financial and Cost Accounting	✓	✓	✓	✓	✓
04 Financial Management	✓	✓	✓	✓	✓
05 Marketing Management	✓	✓	✓	✓	✓
06 Operations Management	✓	✓	✓	✓	✓
07 Human Resources Management	✓	✓	✓	✓	✓
08 Strategic Management	✓	✓	✓	✓	✓
09 International Business Management	✓	✓	✓	✓	✓
10 Management Information Systems	✓	✓	✓	✓	✓
11 Quantitative Methods and Statistics	✓	✓	✓	✓	✓
12 Project Management	✓	✓	✓	✓	✓
13 Macroeconomics	✓				
14 Business Environment	✓				
15 Entrepreneurship and New Venture Creation	✓				
16 Organizational Behavior & Org. Development	✓				
17 TQM Concepts		✓			
18 TQM Tools		✓			
19 TQM Implementation		✓			
20 Management of Standards		✓			
21 Integrated Coastal Management			✓		

22 Biodiversity and Environmental Health	✓		
23 New Materials and Clean Tech. Management	✓		
24 Global & Local Aspects of Sustain. Development	✓		
25 Information Technology Infrastructure		✓	
26 Electronic Commerce Strategy		✓	
27 International Business Information		✓	
28 Electronic Marketing		✓	
29 Management of Petrol Products			✓
30 Pipeline Network			✓
31 Petroeco., Petrochem., and Diversities			✓
32 Petroleum Resource & Refinery Management Energy Scenario and Environment			✓

Vir: [URL: <http://www.icpe.si/>], 17 september 2005

PRILOGA E: Smeri programa Poslovna ekonomija

- Računovodstvo finančnih organizacij
- Računovodstvo nepridobitnih organizacij
- Poslovne finance
- Poslovno bančništvo
- Mednarodno poslovanje
- Marketinško komuniciranje
- Poslovno komuniciranje
- Marketinško raziskovanje
- Management prodaje
- Nabavno poslovanje
- Marketinški management v turizmu
- Okoljsko gospodarjenje
- Management
- Gospodarjenje lokalne skupnosti



Vir: [URL: <http://www.epf.uni-mb.si/>], 17 september 2005

PRILOGA F:

1. Predmetnik podiplomskega specialističnega študijskega program - management

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Management	36	12
Ekonomski in pravni vidiki managementa	36	12
Raziskovanje in pisanje strokovnih besedil (seminar)	12	-
Obvezni smerni predmet	24	9
Izbirni smerni predmet	24	9
Izbirni smerni predmet	24	9
Izbirni poljubni predmet	24	9
Skupaj		60

Obvezni smerni in izbirni smerni predmeti po smereh (obvezni smerni predmeti so označeni s poudarjenim tiskom).

Smer: Splošni management

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Strateški management	24	9
Podjetništvo	24	9
Projektni management	24	9
Vodenje in pogajanja	24	9
Management proizvodnje proizvodov in storitev	24	9

Svetovanje managementu	24	9
------------------------	----	---

Smer: Management informacijskih sistemov

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Analiza poslovnega okolja in razvoj informacijskih sistemov	24	9
Management e-poslovanja	24	9
Sistemi za podporo managementu	24	9
Management podatkov	24	9
Informatika v javni upravi	24	9

Smer: Finančni management

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Finančni management podjetja	24	9
Management finančnih tveganj	24	9
Poslovodno računovodstvo	24	9
Strateške poslovne in lastninske povezave	24	9
Bilančna in davčna politika podjetja	24	9

Smer: Management trženja

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Management mednarodnega poslovanja	24	9
Trženje med organizacijami	24	9
Trženje storitev	24	9
Spletno trženje	24	9
Oblike in tehnike mednarodnega poslovanja	24	9
Trženjsko raziskovanje	24	9

Smer: Management kadrov

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Pristojnosti in pooblastila za odločanje na področju delovnih razmerij	24	9
Pridobivanje in razvoj kadrov	24	9
Delodajalec kot dejavnik v sistemu socialne varnosti	24	9
Kadri kot premoženje organizacije	24	9
Status organizacij in položaj zaposlenih	24	9

Smer: Management v mednarodnem poslovnem okolju

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Management medkulturnih razlik	24	9
Management mednarodnega trženja	24	9
Prevajanje in tolmačenje v poslovnem komuniciranju	24	9
Angleščina v poslovnem komuniciranju	24	9
Nemščina v poslovnem komuniciranju	24	9
Italijanščina v poslovnem komuniciranju	24	9

2. Predmetnik Management v evropskem okolju

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Ekonomika in analiza poslovanja podjetja	24	6
Organizacija in odločanje v managementu	24	6
Strategije vodenja	24	6
Strateški management	30	6
Globalizacija gospodarstva	24	6
Politika konkurence in pravo Evropske unije	24	6
Evropske integracije		
• ekonomska integracija Evrope	40	9
• politična integracija Evrope		
Osnove raziskovanja in pisanje strokovnih besedil	8	-
Izbirni predmet	21	5
Izbirni predmet	21	5
Izbirni predmet	21	5
SKUPAJ		60

Izbirne vsebine - (študent izbere 3 predmete)

Euro-finančni management	21	5
Izbrane teme iz računovodstva	21	5
Finance	21	5
Obvladovanje stroškov	21	5
Informacijski sistemi v sodobnem poslovnem okolju	21	5
Euro-marketing management	21	5
Marketing	21	5
Mednarodni marketing in mednarodno poslovanje	21	5

Evropa in informacijska družba	21	5
Euro-management kadrov	21	5
Delovna razmerja, socialna varnost in industrijska razmerja	21	5
Ravnanje z ljudmi	21	5
Kultura organizacije in poslovanja	21	5
Projektni management	21	5
Zahtevnejši vidiki svetovanja managementu	21	5
Odličnost poslovanja in uspešnost podjetja v evropskem okolju	21	5
Inovacijski management	21	5
Primerjalno korporacijsko pravo (EU in ZDA)	21	5
Proces širitve EU in strategije približevanja držav kandidatk	21	5
Politika, management in Evropa	21	5
Srednja in jugovzhodna Evropa: med tranzicijo in globalizacijo	21	5
Ekonomika tranzicije	21	5
Normativni in pravni vidiki managementa okolja	21	5

3. Predmetnik Management v izobraževanju

Predmet	Št.ur	Št.KT*
Razsežnosti managementa in managerski procesi	24	8
Teorija organizacij in odnosi z okoljem	24	8
Ravnanje z ljudmi (management človeških virov)	24	8
Ekonomika organizacije (management virov)	24	8
Izbirni predmet	24	7
Izbirni predmet	24	7
Izbirni predmet	24	7
Izbirni predmet	24	7
Osnove raziskovanja in pisanje strokovnih besedil	8	
Skupaj program		60

Izbirni predmeti (študent izbere 4 predmete)	Št.ur	Št.KT*
---	-------	--------

Komuniciranje v pedagoški praksi	24	7
Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	24	7
Management v razredu	24	7
Vodenje (management) kurikuluma	24	7
Obvladovanje (zagotavljanje) kakovosti	24	7
Profesionalni (poklicni) razvoj pedagoških delavcev	24	7
Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela	24	7
Menjalna razmerja (trženje vzgojno-izobraževalnih zavodov)	24	7
Izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov	24	7
Evalvacija vzgojno-izobraževalnih zavodov	24	7
Strateški management in management sprememb	30	7
Raziskovalne metode (kvalitativne in kvantitativne)	24	

4. Predmetnik magistrskega in doktorskega študija

1. letnik

Predmet	Št.ur	Št.KT*
<u>Management</u>	36	12
<u>Ekonomski in pravni vidiki managementa</u>	36	12
<u>Raziskovanje in pisanje znanstvenih besedil</u>	12	-
Obvezni usmeritveni predmet	24	9
Izbirni predmet	24	9
Izbirni predmet	24	9
Izbirni predmet	24	9
Skupaj		60

2. letnik

Predmet	Št.ur	Št.KT*
<u>Raziskovalna metodologija v družboslovju</u>	60	20
Individualno raziskovalno delo in magistrska naloga z zagovorom		40
Skupaj		60

3. letnik

Predmet	Št.KT*
---------	--------

Individualno raziskovalno delo in objava znanstvenega članka	60
Skupaj	60

4. letnik

Predmet	Št.KT*
Individualno raziskovalno delo in doktorska disertacija z zagovorom	60
Skupaj	60

SKUPAJ 240

* KT – kreditne točke



Vir: [URL: <http://www.fm-kp.si/>], 17 september 2005

Priloga G : Primerjava izobraževalnih programov poslovnih šol v Sloveniji

NAZIV ŠOLE	NAZIV PROGRAMA	KRAJ IZVAJANJA	TRAJANJE	PREDMETI	VPISNI POGOJI	NAZIV	ŠOLNINA	JEZIK
IEDC – POSLOVNA ŠOLA BLEDE	Enoletni podiplomski študij managementa (EMBA)	IEDC – Poslovna šola Bled	1 leto, 4 moduli (17 tednov – 3 pettedenski in 1 dvotedenski).	Predavanja po kurikulumu za eno in dvoletni EMBA	Diploma., 3 leta delovnih izkušenj, angleški jezik, dve priporočilni pismi, GMAT test, intervju	MBA	23.000 EUR - 5.520.000 SIT	angleščina
	Dveletni podiplomski študij managementa (EMBA)		18 mesecev, 7 modulov, (vsak 2-3 tedne)				26.500 EUR - 6.400.000 SIT	
	Triletni predsedniški podiplomski študij managementa (PMBA)		3 leta (krajši moduli, posamično oblikovan urnik + individualni pouk)	Predavanja iz eno in dveletnih programov EMBA in izbirna predavanja		MBA	30.000 EUR- 7.200.000 SIT.	
EKONOMSKA FAKULTETA V LJUBLJANI	Izredni podiplomski magistrski študij Management	Ekonomsko fakulteta v Ljubljani	2 leti (4 semestri) predavanja v popoldanskem času in ob sobotah	Predavanja po kurikulumu za magistrski študij Management	končan študijski program prve stopnje (180 KT ali končan visokošolska ali univerzitetna izobrazba, dodatne obveznosti (12 KT) * - kreditne točke	Magister ?	1.200.000 SIT za celotni študij	angleščina

ICPE – INTERNATIONAL MBA DEGREE PROGRAMME	The Executive MBA Programme	Prostori ICPE, Ljubljana	1 leto, 4 moduli (vsak po 4 predmete)	12 obveznih predmetov (3 moduli) in 4 izbirni predmeti (1 modul)	Diploma, 2 leti delovnih izkušenj, aktivna angleščina	MBA	4 moduli - 8000 USD- 1.600.000,0 0 SIT 1 modul - 2500 USD - 500.000,00 SIT	angleščina
EKONOMSKO POSLOVNA FAKULTETA - MARIBOR	Podiplomski program Poslovanje in organiziranje- MBA	EPF, Maribor	2 leti, enotedenski moduli vsake tri tedne, skupaj 15 tednov	Predavanja po kurikulumu EPF (obvezni in izbirni predmeti)	Diploma, 2 leti delovnih izkušenj ali povprečno oceno nad 8, aktivna angleščina ali nemščina	Magister poslovanja in organiziranja - MBA	1.940.000 SIT + zaključek študija 315.000 SIT	slovenščina, angleščina
	Specialistični program Poslovna ekonomija	EPF, Maribor	1 leto, 3 semestri	Predavanja po kurikulumu EPF (obvezni in izbirni predmeti)	Visokošolska ali univerzitetna diploma s področja ekonomije, poslovne ekonomije, managementa, javne uprave ter aktivna angleščina ali nemščina.	Specialist/ka. poslovne ekonomije	758.000 SIT + zaključek študija 280.000SIT	slovenščina
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER	Podiplomski specialistični študijski program- management	FMK, za zaključene skupine tudi drugje	1 leto, 3-7 vikendov	6 predmetov iz kurikuluma FMK (2 obvezna, 1 obvezni smerni in 2 izbirna smerna in izbirni poljubni predmet) in seminar Raziskovanje in pisanje strokovnih besedil	Diploma, povprečna ocena najmanj 7 ali 2 leti delovnih izkušenj, aktivno znanje svetovnega jezika	Specialist/ka managementa	588.000,00 SIT	slovenščina, za zaključene skupine tudi angleščina

	Podiplomski specialistični študijski program-management v izobraževanju	FMK, vzporedni študij na Manchester Metropolitan University	1 leto, ob vikendih	8 predmetov iz kurikulumu FMK (4 obvezni in 4 izbirni) + seminar iz raziskovalnih metod	Diploma, povprečna ocena najmanj 7,5 ali 2 leti delovnih izkušenj in vidni uspehi na področju izobraževanja, aktivno znanje svetovnega jezika	Specialist/ka managementa v izobraževanju	504.000,00 SIT	slovenščina, za zaključene skupine tudi angleščina
	Podiplomski specialistični študijski program-management v Evropskem okolju	FMK	18 mesecev	10 predmetov po kurikulumu FMK (7 obveznih in 3 izbirni) + seminar iz raziskovalnih metod	Diploma, povprečna ocena najmanj 7,5 ali 2 leti delovnih izkušenj ter znanje enega od svetovnih jezikov	Specialist/ka managementa v evropskem okolju	560.000,00 SIT	slovenščina, za zaključene skupine tudi angleščina
	Podiplomski magistrski in doktorski študijski program – management	FMK	Magistrski program 2 leti, doktorski program 4 leta	Magistrski program - 7 predmetov (4 obvezni, 1 obvezno usmeritven in 3 izbirni) + seminar iz raziskovalnih metod Doktorski program -2 leti kot magistrski program + 2 leti individualno raziskovalno delo	Diploma, povprečna ocena najmanj 8, 2 leti delovnih izkušenj ter znanje enega od svetovnih jezikov	Magister/magistrica znanosti in /ali doktor znanosti	470.000,00 SIT na posamezno leto študija	slovenščina

Priloga H:

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji
s **prof. dr. Danico Purg** (IEDC - Poslovna šola Bled)



1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Doktorica političnih znanosti.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

(prof.dr.Danica Purg)

Analitik v oddelku za mednarodne odnose. **Vir:** [URL: <http://www.sekcija.managerk.si/>],

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

16 marec, 2006

Direktorica in dekanja.

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da, zagotovo, in tudi s tisto drugod po svetu.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Na osnovi svoje lastne želje in potrebe.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Po mojih opažanjih so ženske premalo ambiciozne. Rabile pa bi tudi več pomoči pri delu doma.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato ker ste ženske?

Ne.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Nisem čutila ovir.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Ni bil izziv, ker nimam otrok.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

/

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Mislím, da je to dobra ideja; jaz nisem imela tutorja, pač pa dobre profesorje in mentorje.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

Znanje iz vodenja ljudi, timskega dela, managementa časa oz. prioritete. Teh znanj manjka, pa so zelo pomembna za kvaliteto vodenja.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

9-10

14. Poklic managerke zahteva vseživljenjsko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da. Poklic kot tak, za moške in ženske, zahteva vseživljenjsko učenje. Mislim, da je tako v vsakem poklicu, pri managementu pa še posebej, ker je zelo kompleksen poklic (multidimenzionalen, stresen, zelo zahteven).

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Da, možnosti so velike, le vzeti si jih je treba!

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji z **ga. Alešo Kanduš** (Medex)

1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Univ. dipl.ing. elektrotehnike.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

Komercialni direktor.

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Predsednica uprave.

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Informacije dobivam redno preko pošte in e-mailov. Udeležujem se predvsem seminarjev in tečajev.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Ženske še vedno nosijo veliko družinsko odgovornost - tako skrb za otroke, kot tudi za gospodinjstvo, vendar se pri mlajših generacijah te stvari že mnogo bolj uravnovešajo. Po naravi so ženske tudi manj agresivne, manj se želijo izpostavljati, včasih so tudi premalo ambiciozne. Tako jih moški kolegi s svojo brezkompromisnostjo, osredotočenostjo na zmago, drznostjo, na žalost še vedno prehitijo.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Ne. Ker pa sem študirala na izrazito moški fakulteti, pa smo bile ženske tam resnično redkost.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Vedno sem si postavljala visoke cilje in temu sledila.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Z dobro organizacijo se vse uredi. Zavedati se moramo, da imajo ženske v tujini, v razvitih državah (Velika Britanija, ZDA ...) samo 3 mesece porodniškega dopusta. Managerka si enostavno ne more privoščiti, da bi bila celo leto odsotna. Tako večina managerk, ki jih

poznam, tudi pri nas začne vsaj s krajšim delovnim časom že po 3 mesecih porodniškega dopusta.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Ne.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Nisem imela tutorja. Mislim, da je nadvse pomembno, da bi se študenti že v času študija seznanili z resničnimi problemi v praksi, zoreli ob njih. Potem pa - ali jim bo to omogočil tutor ali kdo drug, je stvar dogovora.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

Glede na to, da je moj poklic zelo tehnične narave, sem pridobivala predvsem znanja s področja financ in manageriranja. Pomembno je tudi HRM, kjer se veliko izobražujemo. Mislim, da je na voljo toliko različnih izobraževanj, da zagotovo najdeš kar potrebuješ.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

9.

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da. Edina stalnost so spremembe. Zato moramo biti pripravljeni na njih.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Da.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

Ne, hvala.

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji
z **mag. Sonjo Klopčič** (Oria)



1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Magistra poslovedenja in organizacije.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

Razvijalec v razvojnem oddelku.

(mag. Sonja Klopčič)

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Direktorica.

Vir: [URL: <http://www.sekcija.managerk.si/>],

16 marec, 2006

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Iz različni virov - medijev, internet, neposredno pri organizatorjih izobraževanja...

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Da, ženske dajejo prioriteto drugim zadevam.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Ne.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Nisem čutila preprek.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Nisem razmišljala o izzivu - to je zame nekaj naravnega; potrebna je dobra organizacija časa, pa ga je za vse dovolj.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Ne, znanje sem tudi med porodniškim dopustom stalno obnavljala.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Predlog je dober, vprašanje je, kako ga je možno uresničiti. Sama nisem imela tutorja.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

Predvsem sem pridobivala znanja s področja HRM in poslovođenja. Pogrešala sem znanja, ki poučujejo managerja, kako ohraniti osebni stik, osebnost v poslovnem svetu

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

8.

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da - in to velja tudi za mnoge druge poklice.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Da.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

/

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji z **doc.prof. Dano Mesner-Andolšek** (FDV)

1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Doktor znanosti.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

Asistentka na Univerzi.

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Docentka na Univerzi.

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

V celoti nimam pregleda nad institucijo.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Internet, kolegi, ki posredujejo informacije.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Ker vladajo stereotipi, o (ne)sposobnosti žensk za vodje.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Da.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Porodniški dopust.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Da.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Občutila sem zmanjšanje svoje produktivnosti, ne pa upad kvalitete znanja.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Da, imela sem tutorja. Predlog je koristen, skoraj nujen zaradi Bolonje in sistema izbirnosti.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

- vsebine
- tehnologijo vodenja virtualnih timov
- didaktične spretnosti pri mednarodnih konzorcijih študentov in organizacijske spretnosti pri vodenju mednarodnih učiteljskih timov.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

10, saj je proces potekal v praksi in skozi prakso.

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da, ker se znanja na to temo zelo hitro razvijajo in hitro zastarevajo.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Ne, zaradi tradicionalno razumljene delitve dela med spoloma.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

Moški zelo težko sprejmejo enakopravno vlogo ženske. Kljub izredno visoki izobrazbi, so kulturna stališča oblikovana že v zgodnji socializaciji in se ob vsaki krizi ponovno ojačajo.

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji z **mag. Matejo Urlep** (Lek- Sandoz)

1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Magistra farmacije.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

Raziskovalka.

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Izvršna direktorica.

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Iz revije manager, preko spletnih strani, iz tiskane ponudbe direktno naslovljene name.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Trditev v povprečju drži, razlog pa je v tem, da ženska bistveno večji del dnevnega časa nameni družini.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Vedno, saj smo drugačni, kaj ne?

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Gre za lastno odločitev, koliko časa smo pripravljeni vložiti v svojo kariero, ter kakšno ceno smo pripravljeni za to plačati (večje odsotnosti z doma, potencialno ločeno življenje, manj stika z otroki in partnerjem, ...).

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Še vedno je velik izziv, do neke mere je to dnevna travma.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Ne.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Tekom izobraževanja tutorja nisem imela, ideja je OK, samo kje bomo našli tutorje?

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebnostne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

Ne strinjam se, da je namen izobraževanja zagotoviti tudi izkušnje - le te dobimo samo s konkretnim lastnim delom, kalimo se na napakah, ki postanejo izkušnje. Dodatno se izobražujem predvsem področja biomedicine, managementa, upravljanja človeških virov. Pogrešam pa znanja o vodenju ljudi, osebne rasti – torej s področja psihologije.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

Nikakor ne morem podati samo ene ocene - na različnih področjih z različno intenziteto od cca. 7 pa do 10. Največ znanja pa sem uspela prenesti iz izobraževanja na HBS (Harvard Business School)

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Izobraževanje je nikoli končan proces, teče skozi vse življenje in ga nadaljujem v različnih oblikah, tako na strokovnem področju, kot tudi na širitvi znanj.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Načeloma da, dejansko pa gre ponovno za razporejanje 24ur med poklic, družino in izobraževanje, da o prostem času ne govorimo.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

/

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji
z mag. Tatjano Fink (Trimo)



(mag. Tatjana Fink)

1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Ekonomska fakulteta in podiplomski študij managementa.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta?

Pripravnica v plansko analitskem oddelku.

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Generalna direktorica.

Vir: [URL: <http://www.sekcija.managerk.si/>],

16 marec, 2006

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Stalni kontakti z izobraževalnimi organizacijami.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Razlogov je več: 1. ambicije žensk
2. ureditev varstva za otroke in skrb za družino.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Ne.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Nisem zaznala posebnih ovir.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

To je zelo velik izziv. Sama sem imela pomoč širše družine.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Ne, ampak dodatno energijo.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Tutorja nisem imela, ideja pa je dobra, jo podpiram.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

- Navade, običaji, značilnosti dežel
- Veščine vodenja
- Komunikacijske spretnosti.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

10.

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Včasih da.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

/

Spletni intervju Izobraževanje managerk v Sloveniji z **ga. Marijo Vrtačnik (Elkroj)**

1. Vaša smer in dosežena stopnja izobrazbe?

Višja ekonomska smer.

2. Naziv vašega prvega delovnega mesta

Knjigovodja glavne knjige.

3. Naziv sedanjega delovnega mesta?

Predsednica uprave.

4. Ste seznanjeni s ponudbo nadaljnjega izobraževanja managerjev v Sloveniji?

Da.

5. Kje ste pridobili informacije za nadaljnje izobraževanje in na podlagi česa ste se odločili zanj?

Ponudbe posameznih izobraževalnih ustanov.

6. Kako bi komentirali trditev, da ženske v večini zasedajo nižje in srednje vodstvene funkcije. V čem je po vašem mnenju razlog za to?

Trditev vedno ne drži, če pa, je vzrok v skrbi za družino.

7. Ste imeli kdaj občutek, da vas v procesu izobraževanja obravnavajo drugače zato, ker ste ženske?

Ne.

8. Lahko naštejete ovire ali vzroke, ki so vam preprečevali doseganja in ohranjanje višjih managerskih položajev?

Ni ovir, če je družinsko soglasje.

9. Managerke in materinstvo. Je bil to za vas velik izziv in kako ste se spoprijeli z njim?

Dogovor v družinskem krogu za porazdelitev vlog v družini in tako ni problemov.

10. Ste po odsotnosti zaradi rojstva otrok občutili zmanjšanje svoje produktivnosti in upad kvalitete znanja?

Ne.

11. Eden od predlogov v reformnem dokumentu bivšega ministra brez listnice J.P. Damijana je tudi uvedba tutorstva za vsakega študenta. Kaj menite o tem in ali ste tekom izobraževanja imeli svojega mentorja (tutorja)?

Ne, nimam mnenja.

12. Namen izobraževanja managerjev je zagotoviti jim znanja, izkušnje in podati osebne vidike, ki bi jim pomagali pri pravilnem odločanju. Katero znanje ste z nadaljnjim izobraževanjem pridobili, kaj ste pogrešali in kaj bi dodali (glede na osebne izkušnje)?

Znanja ni nikoli dovolj, vedno znova ga je potrebno pridobivati, ker se situacija na trgu tudi stalno spreminja. Spreminja pa se tudi sistem vodenja, odločanja in komuniciranja.

Vse je marketing, zato tega znanja ni nikoli dovolj.

13. Če bi na lestvici od 1 do 10 (1= popolnoma nič, 10 = popolnoma vse) opredelili v kolikšni meri ste pridobljeno znanje uspeli prenesti v prakso, s kakšno oceno bi označili svoj prenos znanja ?

7 - prenos znanja mora biti, je pa vsak delokrog drugačen, ki zahteva prilagoditev.

14. Poklic managerke zahteva vseživljensko učenje? Se strinjate s to trditvijo? Zakaj?

Da. Razlaga pri točki 12.

15. Se vam zdi, da so možnosti za nadaljnje izobraževanje managerke kot ženske enake možnostim, ki jih imajo moški managerji?

Da.

16. Bi mogoče želeli dodati še kaj na to temo (opombe, predlogi)?

Ne.

Priloga I: Tabela povzetkov spletnih intervjujev

Vprašanja		Dr.prof.Danica Purg (IEDC – Poslovna šola Bled)	Ga. Aleša Kanduš (Medex)	Ga. Sonja Klopčič (Oria)	Doc.prof. Danica Mesner – Andolšek (FDV)
1	Izobrazba	Doktor političnih znanosti	Univ. dipl. ing.elektrotehnike	Mag. poslovedenja in organiziranja	Doktor znanosti
2	Prvo delovno mesto	Analitik v oddelku za mednarodne odnose	Komercialni direktor	Razvijalec v razvojnem oddelku	Asistentka na univerzi
3	Sedanje delovno mesto	Direktorica in dekanja	Predsednica uprave	Direktorica	Docentka na univerzi
4	Seznanjenost s ponudbo izobraževanja za managerje	Da	Da	Da	Ne v celoti
5	Viri seznanjenosti o izobraževanju za managerje	Del posla	Pošta in e-maili	Mediji, internet, organizatorji izobraževanja	Internet, kolegi z informacijami
6	Odločitev za izobraževanje	Lastne želje in potrebe	Pridobitev dodatnega znanja	Lastna iniciativa	Želja po pridobivanju znanja
7	Razlogi, da ženske zasedajo nižje in srednje vodstvene položaje	Premalo ambicioznosti, ni pomoči pri gospodinjstkih delih	Premalo ambicioznosti, ženske manj agresivne in izpostavljene	Ženske dajejo prioriteto drugim stvarem	Stereotipi o (ne)sposobnosti žensk za vodje
8	Drugačno obravnavanje glede na spol	Ne	Ne	Ne	Da
9	Ovire pri izobraževanju	Ne	Ne	Ne	Porodniški dopust
10	Materinstvo- izziv?	Ne – nima otrok	Ne, z dobro organizacijo (krajši delovni čas po 3 meseceh porodniškega dopusta)	Ne, potrebna je dobra organizacija časa	Da

11	Zmanjšanje produktivnosti zaradi porodniškega dopusta	/	Ne	Ne	Da
12	Upad kvalitete znanja zaradi porodniškega dopusta	/	Ne	Stalno obnavljanje	Ne
13	Uvedba tutorstva tekom študija	Da	Da	Da	Da, nujno zaradi Bolonjskega sistema ¹¹
14	Pridobljena znanja	Znanja o vodenju ljudi in tiskem delu	Finance in management	Human Resorce Management, poslovođenje	Vsebine, tehnologija vodenja timov, didaktične prednosti
15	Pomanjkanje znanja	Znanja o managementu časa in prioritet	Human Resorce Management	Znanja o osebnosti managerjev	Vodenje in organiziranje
16	Prenos pridobljenega znanja v prakso*	9 - 10	9	8	10
17	Managerji in vseživljensko učenje	Da – zaradi zahtevnosti managementa kot poklica	Da – edina stalnost so spremembe	Da	Da
18	Možnosti nadaljnega izobraževanja ženske managerke enake možnostim managerja	DA	DA	DA	NE

* - 1 = popolnoma nič, 10 = popolnoma vse

Vprašanja		Mag. Mateja Urlep (Lek – Sandoz)	Mag. Tatjana Fink (Trimo)	Ga. Marija Vrtačnik (Elkroj)
1	Izobrazba	Magistra farmacije	Ekonomska fakulteta in podiplomski študij managementa	Višja ekonomska smer
2	Prvo delovno mesto	Raziskovalka	Pripravnica v plansko analitskem oddelku	Knjigovodja glavne knjige
3	Sedanje delovno mesto	Izvršna direktorica	Generalna direktorica.	Predsednica uprave.
4	Seznanjenost s ponudbo izobraževanja za managerje	Da	Da.	Da.
5	Viri seznanjenosti o izobraževanju za managerje	Spletne strani, revija Manager, tiskane ponudbe	Stalni kontakti z izobraževalnimi organizacijami	Ponudbe posameznih izobraževalnih ustanov
6	Odločitev za izobraževanje	Potreba po novih znanjih za delo	Pridobitev novih, aktualnih znanj	Ohranjanje znanja
7	Razlogi, da ženske zasedajo nižje in srednje vodstvene položaje	Ženska večji del dnevnega časa nameni družini	1. ambicije žensk 2. ureditev varstva za otroke in skrb za družino	Skrb za družino
8	Drugačno obravnavanje glede na spol	Da	Ne	Ne
9	Ovire pri izobraževanju	Materinstvo	Ne	Ne

10	Materinstvo- izziv?	Da	Da, velik izziv	Da, pomemben je dogovor za porazdelitev vlog v družini
11	Zmanjšanje produktivnosti zaradi porodniškega dopusta	Ne	Ne	Ne
12	Upad kvalitete znanja zaradi porodniškega dopusta	Ne	Ne	Ne
13	Uvedba tutorstva tekom študija	Da	Da	Nima mnenja
14	Pridobljena znanja	Znanja s področja biomedicine, managementa, Human Resorce Managementa	Znanja s področja ekonomije in managementa	Znanja o sistemih vodenja, odločanja in komuniciranja
15	Pomanjkanje znanja	Znanja s področja psihologije – vodenje ljudi, osebna rast	Veščine vodenja, komunikacijske spretnosti ter navade, običaji, značilnosti dežel	Znanja o marketingu
16	Prenos pridobljenega znanja v prakso*	7-10, odvisno od področja izobraževanja	10	7
17	Managerji in vseživljensko učenje	Da	Da	Da
18	Možnosti nadaljnega izobraževanja ženske managerke enake možnostim managerja	Načeloma DA	Včasih DA	DA

* - 1 = popolnoma nič, 10 = popolnoma vse