

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ANJA JAMŠEK FURLAN

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANGEMENT

Magistrska naloga

TRŽENJSKE STRATEGIJE LJUDSKIH UNIVERZ V
SLOVENIJI

Anja Jamšek Furlan

Koper, 2016

Mentorica: prof. dr. Anita Trnavčević

POVZETEK

Magistrska naloga se osredotoča na področje raziskovanja strateškega načrtovanja in trženja v izobraževanju, s poudarkom na trženjskih strategijah ljudskih univerz. Študijo primera smo zasnovali z namenom proučevati stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja, trženja in trženjskih strategij na ljudski univerzi. Predpostavili smo, da na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do povečevanja deleža prihodkov iz tržne dejavnosti statistično pomembno vplivajo dejavniki, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve in status delovanja na ljudski univerzi. Ugotovili smo, da se statistično pomembne razlike pojavljajo pri vseh omenjenih dejavnikih razen pri izobrazbi.

Ključne besede: ljudske univerze, izobraževanje odraslih, strateško načrtovanje, trženje, trženjske strategije.

SUMMARY

The focus of this Master thesis is on strategic planning and marketing in education. Special emphasis is laid on marketing strategies of People's University. Case study was designed with a purpose to explore perceptions and attitudes of full time, tenure employees and employees, engaged on short term contractual basis toward strategic planning, marketing and marketing strategies at People's University. The assumption was, that attitudes of both groups of employees toward increased market share in the structure of income has been statistically significantly influenced by factors, as gender, age, educational level, duration of employment and type of employment. Data show that there are statistically significant differences at all factors except at the factor of educational level.

Keywords: People's University, adult education, strategic planning, marketing, marketing strategy

UDK: 339.138:374.72(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki ste me podpirali in spodbujali pri nastajanju magistrske naloge. Hvala mentorici prof. dr. Aniti Trnavčevič, ki me je strokovno usmerjala in spodbujala.

Predvsem se zahvaljujem svoji družini, sinu in možu. Hvala, dragi Alex, ki si potrpežljivo sprejemal in spremljal mamino delo, čeprav si bil včasih prikrajšan za najin skupni čas. Hvala, dragi Iztok, za vso podporo, spodbude in potrpljenje. Posebna zahvala pa gre tudi Poloni, hvala za tvoje potrpljenje.

» Učenje je odkrivanje, da je nekaj mogoče.« (Fritz Perls)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev raziskovalnega problema	2
1.2	Namen in cilji raziskovanja	5
1.3	Temeljne hipoteze magistrske naloge	5
1.4	Predpostavke in omejitve	5
1.5	Metodologija	6
1.5.1	Metode zbiranja podatkov	6
1.5.2	Vzorec	6
1.5.3	Metode analize podatkov	7
2	Ljudske univerze	8
2.1	Izobraževanje odraslih v Sloveniji	8
2.1.1	Zakonske podlage	8
2.1.2	Definicije izobraževanja odraslih	9
2.1.3	Pomen in vloga izobraževanja odraslih	10
2.1.4	Izvajanje in financiranje izobraževanja odraslih	11
2.2	Organiziranost ljudskih univerz s pravnega, finančnega in organizacijskega vidika	12
2.2.1	Cilji in namen delovanja ljudskih univerz kot neprofitnih javnih zavodov	13
2.2.2	Kadrovska struktura ljudskih univerz	14
2.2.3	Poslovanje ljudskih univerz	16
2.2.4	Financiranje ljudskih univerz	18
3	Strateški management	21
3.1	Opredelitve strateškega managementa	21
3.2	Pomen strategij v sodobnem managementu	24
3.2.1	Splošna strategija podjetja	25
3.2.2	Temeljna strategija podjetja	25
3.2.3	Poslovne strategije podjetja	25
3.3	Proces strateškega načrtovanja v organizacijah za izobraževanje	26
3.3.1	Strateško načrtovanje ljudskih univerz	28
4	Trženje v izobraževanju	31
4.1	Razvoj trženja v izobraževanju	31
4.2	Trženjske strategije	33
4.2.1	Kaj je trženjska strategija in kaj vpliva nanjo	33
4.2.2	Generične strategije trženja	34
5	Stališča	38
5.1	Definicija stališč	38
5.2	Značilnosti stališč	38
5.3	Merjenje stališč	39

5.4 Oblikovanje in spreminjanje stališč.....	40
6 Empiričen del.....	42
6.1 Raziskovalni problem.....	42
6.2 Metode zbiranja podatkov	43
6.2.1 Struktura anketnega vprašalnika.....	43
6.2.2 Anketni vprašalnik – pilotna verzija.....	44
6.2.3 Anketni vprašalnik – izvedba anketiranja	45
6.3 Metode analize podatkov.....	45
6.4 Potek empiričnega dela.....	45
7 Analiza in interpretacija podatkov	46
7.1 Opis vzorca	46
7.2 Analiza prakse strateškega načrtovanja in trženja ljudskih univerz.....	48
7.3 Analiza za stališča zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja	57
8 Sklep	61
8.1 Priporočila za prakso	66
8.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	66
Literatura	69
Priloge.....	754

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Struktura anketirancev glede na spol.....	46
Preglednica 2: Struktura anketirancev glede na starost.....	47
Preglednica 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo.....	47
Preglednica 4: Struktura udeležencev glede na trajanje zaposlitve ali sodelovanja po pogodbi.....	47
Preglednica 5: Struktura udeležencev glede na status (zaposleni ali zunanji sodelavec).....	48
Preglednica 6: Opisna statistika- strateško načrtovanje ljudskih univerz.....	49
Preglednica 7: Opisna statistika - vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri strateškem načrtovanju ljudske univerze	50
Preglednica 8: Opisna statistika - trženjske strategije	51
Preglednica 9: Opisna statistika - vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri trženju	52
Preglednica 10: Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test za strateško načrtovanje in trženje na ljudskih univerzah	53
Preglednica 11: Celotna pojasnjena varianca po ocenjenih faktorjih za prakso ljudskih univerz.....	53
Preglednica 12: Faktorji za strateški načrt in trženje.....	53
Preglednica 13: Primerjava dejavnika Vidik trženja glede na spol zaposlenih in zunanjih sodelavcev	55
Preglednica 14: Primerjava dejavnika Vidik trženja glede na delovno dobo zaposlenih in zunanjih sodelavcev	56
Preglednica 15: Primerjava dejavnika Vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja glede na starost zaposlenih in zunanjih sodelavcev ljudskih univerz.....	56
Preglednica 16: Primerjava dejavnika Vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja glede na status sodelovanja z ljudsko univerzo	56
Preglednica 17: Opisna statistika - odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja	57
Preglednica 18: Opisna statistika - odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij	58
Preglednica 19: Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test za strateško načrtovanje in trženje na ljudskih univerzah	58
Preglednica 20: Celotna pojasnjena varianca po ocenjenih faktorjih za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev	59
Preglednica 21: Faktorji za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev.....	59
Preglednica 22: Statistično značilne razlike pri prvem faktorju glede na status sodelovanja z ljudsko univerzo pri stališčih.....	60

1 UVOD

Hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, globalizacijski procesi in finančna ter ekonomska kriza zahtevajo od posameznika nenehno prilagajanje okoljskim spremembam. To je mogoče le s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, pridobivanjem kompetenc, novih znanj in izkušenj. Posameznik, ki se z nenehnim izobraževanjem prilagaja okolju, ki gradi osebni in poklicni razvoj, bolj uspešno konkurira na trgu dela kot tisti, ki tega nima. Pri tem ima pomembno vlogo izobraževanje odraslih, ki je del nacionalnega, političnega, gospodarskega in kulturnega razvoja.

V Sloveniji izobraževanje odraslih izvajajo ljudske univerze. Današnje ljudske univerze so naredile velik korak v razvoju, postale so profesionalni izobraževalni centri, ki razvijajo klasično izobraževalno dejavnost v sklopu formalnih in neformalnih oblik (Ličen 2009). Vendar pa se ljudske univerze srečujejo z različnimi težavami, predvsem s sofinanciranjem strani države. Čeprav so ljudske univerze javni zavodi s področja izobraževanja odraslih, so te neprofitne organizacije postavljene na neizprosni trg, kjer je velika konkurenca na področju izobraževanja odraslih.

Naloga direktorjev ljudskih univerz je, da poskrbijo, da te organizacije preživijo na trgu. Vendar, kako doseči konkurenčno prednost? Kako povečati prihodke iz tržnega deleža? Ali lahko najdemo odgovor v trženju in trženjskih strategijah? Mogoče? Vendar takšni pristopi zahtevajo od direktorjev določena managerska znanja, predvsem s področja strateškega managementa in trženja.

Trženje je umetnost in znanost, združuje intuicijo in ustvarjalnost ter temelji na uporabi široke palete znanstvenih in analitičnih orodij (Chernev 2014). Temelji na zadovoljevanju potreb in želja uporabnikov z namenom doseganja temeljnih ciljev organizacije. Ker je konkurenca na trgu neizprosna, je potrebno veliko iznajdljivosti pri zadovoljevanju potreb uporabnikov in pri povečevanju dobička organizacije (Proctor 2014).

Če želi organizacija povečati svojo konkurenčno prednost, morajo trženje razumeti vsi delujoči na ljudski univerzi. Narediti morajo korak naprej in razumeti trženje kot filozofijo, ne zgolj kot prodajo. Pomembno je, da so zaposleni in zunanji sodelavci na ljudskih univerzah pomembni akterji na področju trženja, da so seznanjeni z njegovimi elementi, strukturo in trženjskimi strategijami, da se zavedajo, da je trženje pomembno, da z dobro zastavljenim konceptom trženja ljudska univerza lahko doseže konkurenčno prednost. Ne glede na to, ali so zaposleni in zunanji sodelavci seznanjeni s trženjem, do njega oblikujejo stališča, in sicer pozitivna ali negativna. Kot razlaga Uletova (2004), so stališča eden izmed najpomembnejših rezultatov socialne konstrukcije človeka, kajti zanje nimamo nobenih bioloških predispozicij. Oblikujemo in spreminjamo jih celo življenje. Spreminjanje stališč je odvisno od karakteristik njih samih, predvsem od: ekstremnosti stališč, kompleksnosti in usklajenosti teh. Stališča se

lahko spreminjajo: v intenziteti (od bolj skrajnih k manj ekstremnim in obratno) ter v smeri (od pozitivnih do negativnih in obratno). Spreminjanje stališč je povezano s stabilnostjo oziroma spreminjanjem socialnega sistema (okolja) in ideologije. Na oblikovanje in spreminjanje stališč najpomembneje vplivajo naslednji dejavniki: skupinska pripadnost, informacije in znanje ter osebne značilnosti (izkušnje, samopodoba, potrebe in želje). Ali na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja ljudskih univerz vplivajo različni dejavniki, kot so spol, starost, izobrazba in delovne izkušnje, ugotavljamo v naši raziskavi.

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

V Sloveniji urejajo področje izobraževanja odraslih različni zakoni, predvsem pa Zakon o izobraževanju odraslih (UL RS, št. 110/2006), v katerem je zapisano, da izvajajo izobraževanje odraslih javne organizacije za izobraževanje odraslih, ki jih lahko ustanovi lokalna skupnost ali država. Pogoj za njihovo ustanovitev je izkazana potreba in zagotovljeno financiranje oz. sofinanciranje programov, ki naj bi jih organizacija izvajala. Javna organizacija za izobraževanje odraslih se lahko ustanovi kot javni zavod ali se organizira kot organizacijska enota vzgojno-izobraževalnega zavoda, zavoda ali druge pravne osebe.

Izobraževanje odraslih v Sloveniji večinoma izvajajo ljudske univerze, ki so javni zavodi s področja vzgoje in izobraževanja. Njihova osnovna dejavnost je izobraževanje mladine in odraslih, ki niso vključeni v redno šolsko in univerzitetno izobraževanje. Ljudske univerze so neprofitne organizacije, ki so jih ustanovile lokalne skupnosti, njihov namen pa je zagotavljanje različnih izobraževalnih, informacijskih in svetovalnih storitev za uspešno delovanje družbe in posameznika. Te izvajajo programe s področja formalnega in neformalnega izobraževanja v obliki šolskega pouka, izrednega izobraževanja, seminarskega dela, tečajev, študijskih skupin in krožkov, inštrukcij, vodenega samoizobraževanja, praktičnega izobraževanja in usposabljanja ter drugih oblik izobraževanja.

V letu 2016 deluje v Sloveniji 33 ljudskih univerz. Ustanovile so jih lokalne skupnosti, posamezne občine, ki morajo v skladu z zakonom, skupaj z državo, zagotoviti pogoje za njihovo delovanje. Sredstva za delo pridobivajo iz sredstev ustanovitelja in iz državnega proračuna. Odloki o ustanovitvi navajajo, da ustanovitelj določi z odlokom o proračunu letno višino sredstev za pokrivanje dejavnosti javnega zavoda na podlagi finančno ovrednotenih nalog, razvidnih iz letnega delovnega načrta, vendar prihaja v večini primerov do odstopanj. Tako so ljudske univerze prisiljene same skoraj v celoti priskrbeti sredstva za delovanje. Večino prihodkov predstavljajo sredstva, pridobljena z javnimi razpisi, tako nacionalnimi kot evropskimi, manjši odstotek prihodkov pa predstavljajo sredstva iz tržnega deleža. To pomeni, da ljudske univerze, čeprav so javne in neprofitne organizacije, svoje storitve prodajajo na «trgu» ter si tako zagotavljajo sredstva za plače, materialne in druge tekoče

stroške (Mlačnik 2006). Od njihovega znanja, strokovnosti in referenc je odvisen uspeh prijavljanja na posamezne razpise in pridobivanje udeležencev za programe na trgu.

Republika Slovenija je za programsko obdobje 2007-2013, skladno z normativnimi podlagami EU za izvajanje kohezijske politike EU in na podlagi Nacionalnega strateškega referenčnega okvirja, ki opredeljuje generalno strategijo RS za doseganje hitrejše konvergence, pripravila naslednje operativne programe:

- Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013,
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013,
- Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013 (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2013).

Ljudske univerze so se prijavljale na razpise Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, katerega cilji so bili: doseganje večje zaposlenosti, socialne vključenosti, višjega življenjskega standarda ljudi ter zmanjšanje regionalnih razlik. Omenjeni razpisi so omogočali sofinanciranje različnih izobraževalnih programov za marginalizirane skupine, kot so: manj izobraženi, brezposelni, mlajši odrasli, osebe s posebnimi potrebami, odvisniki itd., z namenom izboljšati socialni položaj, zmanjšati brezposelnost, dosegati večjo socialno vključenost, pridobivati nove kompetence in znanja itd.

Z letom 2013 se je zaključilo sofinanciranje izobraževalnih programov iz Operativnega programa razvoja človeških virov od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Država je ponudila, kot alternativno rešitev za premostitveno obdobje do konca junija 2015, sofinanciranje posameznih izobraževalnih programov iz Operativnega programa za razvoj človeških virov v Sloveniji za obdobje 2007–2013, in sicer od Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Zavoda RS za zaposlovanje in Evropskega socialnega sklada. Po 30. juniju 2015 se je sofinanciranje ustavilo in ljudske univerze so prisiljene čakati na nove razpise, to je v skladu z Operativnim programom za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020. Na dan, 16. 4. 2016, država še ni dala jasnih odgovorov, kdaj bodo objavljeni razpisi iz omenjenega operativnega programa. Ta negotovost, to je glede objave razpisov za sofinanciranje ljudskih univerz, predstavlja velik problem, saj v večini primerov predstavlja delež prihodkov iz javnih sredstev vseh ljudskih univerz več kot 70 %. To pomeni, da so ljudske univerze postavljene pred velik izziv, kako preživeti obdobje čakanja na razpise in na rezultate razpisov, običajno objavljenih 2–3 mesece po razpisu. Ljudske univerze bodo morale vso svojo energijo uporabiti za povečanje prihodkov iz tržnega deleža, da bodo lahko obstale. To pa ne bo lahka naloga. Finančna poročila ljudskih univerz namreč kažejo na to, da se je delež samoplačnikov v preteklih letih zelo zmanjšal, tako da predstavlja odstotek prihodkov iz tržnega deleža od 10 % do maksimalno 30 %. Razlog lahko pripišemo recesiji, brezposelnosti, manjši kupni moči prebivalstva itd.

Odsotnost omenjenih razpisov pa ni problematična samo za ljudske univerze, ampak tudi za ljudi, to je udeležence, saj so imeli v obdobju od leta 2007 do 2015 različne možnosti

brezplačnega izobraževanja, kar jim je omogočalo osebni in poklicni razvoj, predvsem pa povečalo možnosti zaposlovanja. Marsikdo je tako prikrajšan za izobraževanje. Ljudske univerze težko preživljajo obdobje do nadaljnjih razpisov zaradi zmanjšanja števila samoplačnikov. Veliko zavodov je moralo odpustiti zaposlene, drugi so se zadolžili. Ljudske univerze morajo ponujati izobraževalne programe, formalne ali neformalne, ki so za uporabnika zanimivi, drugačni in konkurenčni. Seveda pa morajo vložiti veliko truda tudi v promocijo svojih izobraževalnih programov in v večjo prepoznavnost, saj delujejo v izredno konkurenčnem okolju. Storitve izobraževanja odraslih namreč ponujajo tudi različne organizacije, npr. zasebniki in srednje šole, zato je zagotavljanje kakovostnih in inovativnih programov za ljudske univerze nujno za obstoj na trgu.

Čeprav so ljudske univerze neprofitne organizacije, morajo razmišljati tržno, prilagajati ponudbo potrebam okolja in razvijati trženjske strategije, s pomočjo katerih bodo uspešnejše od konkurence. Ključnega pomena pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov in povečanju prihodkov iz tržnega deleža pa predstavljajo zaposleni in zunanji sodelavci, ki so obraz ljudskih univerz. Zunanji sodelavci, kot so: učitelji, mentorji, predavatelji itd., največ časa preživijo z uporabniki. Oni so tisti, ki morajo čutiti odgovornost in povezanost z organizacijo, saj tako neposredno vplivajo na uporabnike in na njihovo zadovoljstvo. Zato je pomembno, da so seznanjeni s cilji managementa in z izbranimi strategijami, da trženjsko filozofijo ponotranjijo in sprejmejo. Njihova stališča do oblikovane trženjske strategije morajo biti artikulirana tudi v besedni obliki. Zaposleni in zunanji sodelavci imajo različna stališča, ki pomembno vplivajo na odnos do uporabnika, na povečanje vpisa v izobraževalne programe ter na povečanje prihodkov s trga. Zato je naloga managementa, da zaposlenim in zunanjim sodelavcem predstavi izbrano trženjsko strategijo, ki jo dopolnijo vsi zaposleni in zunanji sodelavci na ljudskih univerzah, ter jih spodbudi k izvajanju skupne strategije. Pomembno je zavedanje, da je preživetje ljudskih univerz v veliki meri odvisno od tržnega delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev.

V opisanem kontekstu oziroma sedanjem stanju na področju izobraževanja odraslih, še posebej ljudskih univerz, je pomembno raziskati, kako so se te kot javni zavodi s področja izobraževanja pripravile in odzvale na opisano finančno krizo. Zato smo v raziskavi proučili, kako se je management ljudskih univerz pripravil na krizo, kakšne trženjske strategije so zasnovali in kako so jih izvajali. Proučili smo stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do različnih pristopov upravljanja ljudskih univerz ter analizirali njihove trženjske strategije.

To tematiko je bilo vredno podrobno raziskati ne samo zaradi specifičnega slovenskega okolja, v katerem ljudske univerze obstajajo in delujejo, ampak tudi zato, ker raziskava »primera« ljudskih univerz lahko prinese nova spoznanja o spremembi managementa na področju javnega sektorja.

1.2 Namen in cilji raziskovanja

Namen raziskave je proučiti stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do upravljanja ljudskih univerz ter do delovanja na trgu.

Cilji celotne raziskave so naslednji:

1. preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja izobraževanja odraslih, trženja v izobraževanju, managementa in strateškega managementa;
2. analizirati stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev na ljudskih univerzah do različnih pristopov k upravljanju ljudskih univerz;
3. analizirati stališča zaposlenih do povečevanja deleža prihodkov iz tržnih dejavnosti;
4. analizirati trženjske strategije ljudskih univerz;
5. zasnovati predloge za nadaljnje raziskovanje in prakso.

1.3 Temeljne hipoteze magistrske naloge

Raziskava je posnetek stanja na področju trženja ljudskih univerz v Sloveniji. Preverili pa smo tudi hipotezo:

H1: na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do povečevanja deleža prihodkov iz tržne dejavnosti statistično pomembno vplivajo dejavniki, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve in status delovanja na ljudski univerzi.

1.4 Predpostavke in omejitve

Naša predpostavka je, da so statistično pomembne razlike v stališčih pri mlajših in starejših zaposlenih, pri zaposlenih in zunanjih sodelavcih, pri moških in ženskah, pri bolj in manj izobraženih ter pri tistih z daljšo delovno dobo.

Vsebinske omejitve raziskave so:

- vsebinsko smo se omejili na segment ljudskih univerz, ne pa drugih zavodov s področja izobraževanja odraslih;
- vsebinsko smo se omejili na stališča zaposlenih in posnetek prakse. Ker enota analize ni ljudska univerza, ampak posameznik, ne moremo analizirati povezanosti trženjskih strategij, prihodkov in modelov upravljanja;
- v tujini ne najdemo organizacij, ki bi bile podobne ljudskim univerzam, zato na spletu ne najdemo podatkov, ki bi jih lahko uporabili pri našem delu;
- ljudske univerze so kot majhna podjetja, zato bi jih lahko proučevali z vidika podjetništva, vendar se nismo odločili za ta vidik, ker bi nas pri tem vodila zgolj velikost »podjetja«, ne pa vse druge značilnosti, med drugim način financiranja, zaposlovanje itd.

Metodološke omejitve raziskave so:

- ugotovitve bi bilo možno posplošiti na ljudske univerze, ki delujejo v slovenskem prostoru. V raziskavi se usmerjamo le na zaposlene ter zunanje sodelavce ljudskih univerz in ne na druge zainteresirane javnosti.

1.5 Metodologija

V teoretičnem delu magistrske naloge smo pregledali pregled, analizo, primerjavo in kompilacijo domače in tuje znanstvene in strokovne literature s področja izobraževanja odraslih in ljudskih univerz, managementa, trženja, trženjskih strategij. Na osnovi temeljite analize literature smo pridobljena spoznanja uporabili pri postavitvi hipotez, s katerimi smo konkretizirali raziskovalni problem (Flere 2000, 74).

1.5.1 Metode zbiranja podatkov

V empiričnem delu magistrske naloge smo uporabili metodo anketiranja. Z lastnim anketnim vprašalnikom smo zbrali podatke o stališčih zaposlenih in zunanjih sodelavcev.

V naši raziskavi smo oblikovali spletno anketo, povezavo, kismo jo posredovali po elektronski pošti najprej direktorjem ljudskih univerz in jih prosili za sodelovanje, razložilimo jim namen anketiranja, posredovali navodila za dostop in izpolnitev vprašalnika ter namen uporabe zbranih podatkov. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost in varstvo podatkov. Direktorje ljudskih univerz smo prosili, naj povezavo na spletno anketo posredujejo organizatorjem izobraževanja in vsem njihovim zunanjim sodelavcem.

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila predvsem zaprtega tipa. Stališča smo merili z uporabo lestvice Likertovega tipa¹. Likertova lestvica temelji na predpostavki, da obstaja direktna zveza med stališči in njihovim izražanjem ter da se stališča ujemajo z izraženimi trditvami o nekem problemu, objektu ali situaciji.

1.5.2 Vzorec

V Sloveniji je 33 ljudskih univerz, na katerih je stalno zaposlenih približno 200 oseb in 800 zunanjih sodelavcev, skupaj je 1000 oseb. Vse smo prosili za sodelovanje. Do naslovov smo prišli preko obstoječe e-mailing liste, dostopne vsem v »Aktivu« direktorjev. Direktorji ali organizatorji izobraževanja so na našo prošnjo posredovali vprašalnik svojim zunanjim sodelavcem, predavateljem, učiteljem v programih formalnega izobraževanja, mentorjem, prostovoljcem itd. Tako smo zajeli celotno populacijo zaposlenih na ljudskih univerzah.

¹Izraz lestvica »Likertovega tipa« uporabljamo, ker nismo opravili celotnega postopka izbora stališč s faktorsko analizo, torej nismo upoštevali načina konstrukcije stališč.

1.5.3 Metode analize podatkov

Pri statistični analizi smo izvedli opisno in inferenčno statistično analizo. Podatke smo analizirali s pomočjo factorske analize, uporabili smo metodo Glavnih osi ter izvedli poševnokotno oblamin rotacijo.

2 LJUDSKE UNIVERZE

Izobraževanje je nepogrešljiv sestavni del našega življenja in ni omejeno zgolj na obdobje otroštva ter mladostništva, ampak poteka v vseh obdobjih našega življenja. Dejansko se človek izobražuje celo življenje, saj nenehno potrebuje nova znanja, s katerimi se lahko prilagaja potrebam okolja v katerem živi.

Izobraževalni sistem v Sloveniji sestavljata začetno izobraževanje, ki je namenjeno izobraževanju otrok in mladine ter nadaljevalno izobraževanje, ki je namenjeno odraslim. Pomemben element na področju izobraževanja odraslih so ljudske univerze. Ljudske univerze so svojevrstne organizacije tako v slovenskem kot evropskem okolju. So informacijska, svetovalna in izobraževalna središča, ki nudijo storitve izobraževanja odraslih v lokalnem okolju v katerem delujejo. Z izvajanjem storitev formalnega in neformalnega izobraževanja odraslih prispevajo k osebni in kariernemu razvoju posameznika.

2.1 Izobraževanje odraslih v Sloveniji

Sistem vzgoje in izobraževanja sestavljata dve sistemsko enakovredni, vendar specifični in med seboj različni področji vzgoje in izobraževanja: to sta izobraževanje otrok in mladine ter izobraževanje odraslih. Izobraževanje odraslih se pojmuje kot enakovreden in enakopraven del vzgojno-izobraževalnega sistema (Jelenc Krašovec in Kump 2009, 201). Izobraževanje odraslih ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo, vendar je skozi zgodovino doživljalo vzpone in padce. Mlačnik (2006) razlaga, da je izobraževanje odraslih del nacionalnega, političnega, gospodarskega in kulturnega razvoja. V preteklosti so imeli pomembno vlogo posamezniki in skupine, kot so politiki, književniki, publicisti, organizatorji, učitelji, ki so vsak v svojem času in okolju, po svojih sposobnostih in možnostih, prispevali svoj delež k prosperiteti slovenskega naroda. Izobraževanja odraslih ni mogoče zajeti v en sam zaprt sistem, ker je del nenehno spreminjajočega se osebno-socialnega, političnega življenja, ki je zaradi svoje samoniklosti in odvisnosti od tujih vplivov podvrženo različnim negotovostim in nepredvidljivostim.

2.1.1 Zakonske podlage

Področje izobraževanja odraslih urejajo različni zakoni. Slovenija je med redkimi državami, ki imajo poseben zakon za izobraževanje odraslih. Zakon o izobraževanju odraslih (UL RS, št. 110/06) je krovni zakon, ki določa obseg in načela, na katerih temelji izobraževanje odraslih, opredeljuje udeležence izobraževanja odraslih ter njihove pravice. Zakon opredeljuje tudi izobraževalne programe in pogoje za opravljanje izobraževanja odraslih ter javne organizacije za izobraževanje odraslih. Določa, da se izobraževanje odraslih izvaja na osnovi nacionalnega programa, ki ga sprejema Državni zbor Republike Slovenije in na osnovi katerega se pripravlja tudi letni program tovrstnega izobraževanja (Devetak in Vuković 2002, 20).

Področje izobraževanja odraslih v Sloveniji urejajo tudi Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (UL RS, št. 12/96), Zakon o osnovni šoli (UL RS, št. 81/06), Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (UL RS, št. 79/06), Zakon o gimnazijah (UL RS, št. 1/07) in Zakon o visokem šolstvu (UL RS, št. 32/12) in tudi z drugih področij, kot so delo, zaposlovanje, sociala itd. Slabost Zakona o izobraževanju odraslih je, da podrobneje opredeljuje in ureja le področje neformalnega izobraževanja, urejanje izobraževanja odraslih za pridobitev izobrazbe (formalno izobraževanje) in položaj izobraževanja odraslih v sistemu ter organizacijo in financiranje (to, kar za otroke in mladino ureja Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja) pa prepušča drugim (šolskim) zakonom. V njih je izobraževanje odraslih postransko področje, prilagajati se mora temeljnemu področju, ki jih zakoni prednostno obravnavajo (Jelenc Krašovec in Kump 2009, 203).

2.1.2 Definicije izobraževanja odraslih

V začetku 70. let je Malcolm Knowles razvil koncept, da se odrasli učijo drugače kot otroci. To je bila revolucionarna ideja, ki je pretresla znanstvene vode v združenih državah. Že od samega začetka izobraževalci odraslih razpravljajo o bistvu andragogike kot znanosti, in sicer nekateri jo definirajo kot filozofijo, drugi kot niz predpostavk in tretji kot teorijo. Prav ta neskladja dokazujejo kompleksnost razumevanja narave izobraževanja odraslih (Knowles, Holton in Swanson 2014). Avtorici Merriam in Bierema (2013) potrjujeta Knowlesovo teorijo, da se učenje otrok razlikuje od učenja odraslih. Predvsem vidita razliko v tem, da so otroci odvisni od staršev, rejnikov itd. ter da je njihova glavna aktivnost učenje. Odrasel človek pa vključuje učenje v svoje vsakodnevne aktivnosti in obveznosti. Avtorici izpostavljata, da je temeljna razlika v izkušnjah, ki jih odrasel človek ima. Te so njegova prednost, predvsem izkušnje, ki so drugačne in pomembno vplivajo na pridobivanje novih znanj. Avtorici se strinjata s Knowlesom, ki trdi, da izkušnje človeka ne samo definirajo, ampak so rezultat učenja.

Unesco je leta 1976 definiral izobraževanje odraslih (UNESCO 1976, 13):

Izobraževanje odraslih je celota organiziranih izobraževalnih procesov ne glede na vsebino, stopnjo in uporabljene metode, lahko je formalno ali drugačno, lahko nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah ali univerzah z oblikami usposabljanja vred. Izobraževanje odraslih je del globalne sheme vseživljenjskega učenja in izobraževanja.

Izobraževanje odraslih je zelo širok pojem, zato obstaja več definicij. Slovenski avtorji, npr. Ličnova, razlaga (2009, 9-17), da se izobraževanje odraslih giblje med spremembami življenjskega sloga v odraslosti in spremembami izobraževanja ter sledi zapletenemu kulturnemu in gospodarskemu dogajanju. Vključuje dejavnosti, s pomočjo katerih odrasli pridobivajo nova znanja in spretnosti ter oblikujejo stališča in vrednote. Kot razlaga avtorica, je to izobraževanje organizirano z namenom učenja odraslih. V svetu hitrih sprememb pa se pozornost usmerja tudi na tisto učenje, ki se dogaja samostojno, priložnostno in izkušnjejsko.

Izobraževanje odraslih tako zajema vse tiste situacije, ko namerno vpeljejo spremembo, oblikujejo procese učenja, in sicer javno ali zasebno.

Jelenc Krašovec (2011, 11) trdi, da je izobraževanje odraslih mogoče razumeti kot drugo ali tretjo priložnost, ki posamezniku pomaga nadomestiti zamujeno temeljno izobraževanje ali nadgraditi osnovno ali poklicno izobrazbo. V izobraževanje odraslih so vključeni ljudje vseh starosti, ras, kultur, življenjskih stilov, kulturnih izkušenj itd. Nenazadnje, izobraževanje odraslih sledi posameznikovim ciljem, povezanim s področjem dela, zaposlitve, osebnostnega razvoja in krepiteve interesnih področij, tako omogoča vsakomur stalen individualen razvoj.

V Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji (Krek in Metljak 2011, 371) je zapisano, da izobraževanje odraslih že dolgo ne predstavlja več prvenstveno druge ali tretje priložnosti za tiste, ki so bili izobraževalno prikrajšani v obdobju mladosti. Ampak opozarjana dejstvo, da je izobraževanje odraslih pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj in izboljševanje človekovega, socialnega in kulturnega kapitala. Vpliv na razvoj človekovega kapitala je pomemben za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti, medtem pa je vpliv na socialni in kulturni kapital nujen za zmanjševanje demokratičnega deficita in za ohranjanje družbene kohezije.

2.1.3 Pomen in vloga izobraževanja odraslih

Vloga izobraževanja odraslih v nacionalnem razvoju je več dimenzionalna. Izobraževanje odraslih predstavlja razvoj in temelj za napredek na različnih področjih, kot so: človeški kapital, zdravje, prehrana, razvoj institucij itd. (Jinna in Maikano, 2014). Tudi Ivančičeva (2011, 166) ugotavlja: »Da področje izobraževanja odraslih pomembno prispeva k razreševanju številnih problemov in izzivov, s katerimi se srečujejo sodobne družbe, npr. blaženje revščine in brezposelnosti, razvijanje spretnosti delovne sile, ohranjanje okolja, dvigovanje zavedanja o človekovih pravicah itd. Bolj kot so države razvite, bolj se širi ponudba na področju izobraževanja odraslih. Raznovrstnost izvajalcev izobraževanja odraslih je eden od kazalcev razvitosti priložnosti za zadovoljevanje različnih izobraževalnih potreb in interesov odraslih in s tem uveljavljenosti koncepta vseživljenjskega učenja v neki državi.«

Vsekakor pa na področje izobraževanja odraslih pomembno vplivajo politične in ekonomske spremembe. V Sloveniji je uvedba samostojne države zahtevala ustrezne spremembe tudi v izobraževanju odraslih (Jelenc Krašovec 2011, 11-20). V obdobju hitrih tehnoloških sprememb v Sloveniji in v svetu postaja izobraževanje odraslih pomemben dejavnik družbenega razvoja. Za človeka sta pomembna nenehno učenje in delo, zato je potrebno ta potencial spodbujati in razvijati (Devetak in Vukovič 2002, 215).

2.1.4 Izvajanje in financiranje izobraževanja odraslih

Izobraževanje odraslih v Sloveniji izvajajo naslednje organizacije (Klemenčič 1995 v Ivančič 2011):

- ljudske univerze,
- izobraževalni centri v podjetjih,
- srednje, višje in visoke šole ter fakultete,
- izobraževalni centri pri delodajalskih organizacijah,
- institucije, društva, združenja in organizacije, ki po svoji glavni dejavnosti niso izobraževalne organizacije, vendar opravljajo izobraževanje kot dodatno dejavnost,
- zasebne izobraževalne organizacije.

Tako kot Ličnova (2009) tudi Ivančičeva (2011, 140) ugotavlja, da velika heterogenost izobraževalni potreb odraslih in specifičnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri njihovem zadovoljevanju, in tudi interesi različnih družbenih akterjev spodbujajo ustanavljanje različnih in heterogenih izvajalcev dejavnosti izobraževanja odraslih. Zato izobraževanje odraslih ne poteka samo v ustanovah in organizacijah, ki so bile zato namensko ustanovljene, ampak poteka na različne načine in v različnih organizacijskih oblikah.

Devetak in Vukovič (2002, 214) poudarjata, da je izvajanje izobraževanja odraslih pogojeno z njegovim financiranjem. To se izvaja iz različnih virov, in sicer: državnega proračuna, proračuna lokalnih skupnosti in udeležencev. Iz državnega proračuna se zagotavljajo sredstva za izvajanje programov v skladu z normativi in standardi ter obsegom izobraževanja. Iz sredstev lokalnih skupnosti se financirajo investicije v organizacije, katerih ustanoviteljica je lokalna skupnost. Udeleženci izobraževanja pa krijejo tisti del stroškov izobraževanja, ki ga ne financira država ali lokalna skupnost.

Ključno vlogo pri izvajanju izobraževanja odraslih igra obseg javnih sredstev, namenjen izobraževanju odraslih na posameznih ravneh ter razporeditvi teh med izvajalce izobraževanja odraslih. V obdobju od leta 1990 do leta 2008 se je število ustanov, ki so ponujale storitve izobraževanja odraslih, povečalo. Po evidenci SURS-a je bilo med njimi največ specializiranih organizacij za izobraževanje odraslih večinoma v zasebni lasti, najmanj pa je bilo izobraževalnih centrov pri gospodarski in obrtni zbornici ter pri strokovnih in poklicnih združenjih. Največ enot za izobraževanje odraslih je bilo pri šolah, vendar pa se je njihovo število po letu 2008 začelo zmanjševati. Podoben trend je zaznati tudi pri ljudskih univerzah. Vse do leta 1997 je bilo število ljudskih univerz konstantno 44, po obdobju tranzicije pa se je začelo njihovo število zmanjševati. Razlog za to najdemo predvsem v njihovem financiranju, saj je bilo njihovo delovanje odvisno od obsega letnega financiranja ter njihove sposobnosti za dodatno pridobivanje sredstev iz drugih virov. Na drugi strani pa so postajale zasebne izobraževalne organizacije njihova največja konkurenca (Ivančič 2011, 126).

V Sloveniji je izrazito neravnovesje med zasebnimi in javnimi organizacijami za izobraževanje odraslih. Število javnih izvajalcev se zmanjšuje, dejavnost izobraževanja odraslih pa se prenaša na trg in k drugim izvajalcem v okviru civilno-družbene sfere (Ivančič 2011). Ivančičeva (prav tam) poudarja, da so opravljene študije pokazale, da so javne organizacije za izobraževanje odraslih, ki jih večinsko predstavljajo ljudske univerze, tiste, ki najpogosteje izvajajo izobraževalne programe za marginalizirane ciljne skupine in največ pozornosti namenjajo predvsem ukrepom za pridobivanje pripadnikov teh skupin za izobraževanje, kakor tudi temu, da vztrajajo v izobraževanju. Medtem pa se drugi izvajalci izobraževanja odraslih usmerjajo predvsem na izvajanje programov, po katerih je večje povpraševanje in so tržno zanimivejši.

Če povzamemo misli in definicije omenjenih avtorjev, ugotovimo, da je skupna misel, da je izobraževanje odraslih pomemben dejavnik bogatitve človeškega kapitala, ki vpliva na povečevanje produktivnosti in konkurenčnosti ter predstavlja pomembno sredstvo socialnih sprememb in transformacije. Navedena dejstva vodijo k ugotovitvi, da je potrebno povečati vlaganje v izobraževanje odraslih. Vendar Ivančičeva (2011, 142) ugotavlja, daje potrebno določiti kriterije, ki morajo zagotavljati kakovostno storitev izobraževanja odraslih, ki naj bo fizično in finančno dostopno in ne bo odvisno od trenutnih razmer v posamezni izvajalski organizaciji. Javne organizacije za izobraževanje odraslih morajo jasno opredeliti svoje specifično poslanstvo in stabilne pogoje delovanja. Nesmiselno pa je, da se obravnavajo na enak način kot zasebne organizacije za izobraževanje odraslih in drugi izvajalci, torej se postavlja vprašanje smiselnosti njihovega ustanavljanja in ohranjanja. Ivančičeva (prav tam) izpostavlja, da je zagotavljanje ustreznega delovanja mreže organizacij za izvajanje izobraževanja odvisno od stalnega spremljanja in preučevanja njene ustreznosti.

2.2 Organiziranost ljudskih univerz s pravnega, finančnega in organizacijskega vidika

Ljudske univerze so javni zavodi s področja vzgoje in izobraževanja, ki so jih ustanovile lokalne skupnosti z namenom zagotavljanja storitev za uspešno delovanje družbe in posameznika (Mlačnik 2006). V Sloveniji imajo ljudske univerze že dolgo časa pomembno vlogo na področju izobraževanja odraslih. Njihova dejavnost se je začela skokovito širiti v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so takrat prevzele vlogo izobraževanja odraslih. Oblikovale so se pod vplivom ljudskih univerz, ki so bile univerzitetne ekstenze, in danskih visokih ljudskih šol. Današnje ljudske univerze so naredile velik korak v razvoju, postale so profesionalni izobraževalni centri, ki razvijajo klasično izobraževalno dejavnost v sklopu formalnih in neformalnih oblik. Organizirajo formalno izobraževanje, programe izrednega študija, nekatere programe na stopnji nižjega poklicnega in srednjega poklicnega izobraževanja, program osnovne šole za odrasle, organizirajo pa tudi neformalno izobraževanje, kot so: jezikovni in računalniški tečaji, študijski krožki itd. Ljudske univerze razvijajo tudi informacijsko svetovalna središča, središča za samostojno učenje in izvajajo

promocijo izobraževanja odraslih itd. (Ličen 2009, 160-161). Iz navedenega ugotavljamo, da se delovanje ljudskih univerz na različna področja izobraževanja. Ljudske univerze sledijo potrebam lokalnega okolja, skladno s tem ponujajo izobraževalne programe, ki zadovoljujejo želje, interese in potrebe prebivalstva.

2.2.1 Cilji in namen delovanja ljudskih univerz kot neprofitnih javnih zavodov

V 15. členu Zakona o izobraževanju odraslih (UL RS, št. 110/2006) je navedeno, da se javna organizacija za izobraževanje odraslih lahko ustanovi kot javni zavod² ali organizira kot organizacijska enota vzgojnoizobraževalnega zavoda, zavoda ali druge pravne osebe. Ljudske univerze so tako javni zavodi za izvajanje dejavnosti izobraževanja odraslih, ki so jih ustanovile občine in morajo skupaj z državo zagotoviti pogoje za njihovo delovanje.

Ljudske univerze sodijo med neprofitne organizacije. Kot take, to pojasnjujeta Trunk Širca in Tavčar (2000), delujejo v javnem interesu. Njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka ter niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Mesec (2008, 20) razlaga, da značilnosti neprofitne organizacije najdemo v vrednotah in interesih udeleženi, ki morejo in hočejo pomembneje vplivati na usmerjenost in delovanje neprofitne organizacije. Te delujejo na različnih področjih: npr. pomoč ostarelim, vzgoja mladih, kultura, zdravstvo itd. Obstajajo zato, da prinašajo spremembe posameznikom in družbi. Drucker (1990 v Mesec 2008, 20) pojasnjuje, da so neprofitni organizaciji storitve sredstvo, da povzroči spremembe v ljudeh.

Če povzamemo, neprofitno³ organizacijo prepoznamo po namenu oziroma cilju, zaradi katerega je bila ustanovljena. Temeljni nameni delovanja ljudskih univerz so posebej opisani v odloku o njihovi ustanovitvi. Kot primer navajamo odlok o ustanovitvi javnega zavoda Ljudske univerze Ajdovščina.

V 9. členu odloka (ULRS, št. 36/2002) je navedeno, da je osnovna dejavnost zavoda izobraževanje odraslih, ki niso vključeni v redno šolsko in univerzitetno izobraževanje. Obsega pa: področje splošnega in kulturnega izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja ter pridobivanja izobrazbe. Izobraževanje otrok in mladine, ki je vključena v redno šolsko

² Za opravljanje javnih služb se ustanovijo javni zavodi. Javni zavodi se lahko ustanovijo tudi za opravljanje dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe (Zakon o javnih zavodih, UL RS, št. 12/91).

³ Bistvo neprofitnih organizacij ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, temveč v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem (lastniki, delavci, dobavitelji, financerji itd.), ki jih poslovanje organizacije zanima. Dobiček neprofitne organizacije vlagajo v lastno poslovanje (v širitev poslovanja, v snovanje novih temeljnih zmožnosti za uspešnost v prihodnosti itd.) (Tavčar 2005, 15).

izobraževanje, izvaja zavod kot dopolnjevanje izobrazbe. Izobraževanje poteka v obliki šolskega pouka izrednega izobraževanja, seminarskega dela, tečajev, študijskih skupin in krožkov, inštrukcij, vodenega samoizobraževanja, učenja na daljavo itd. Poleg izobraževanja izdeluje in prodaja javni zavod programe izobraževanja, opravlja svetovalno dejavnost ter druge dejavnosti, povezane s celovito ponudbo.

Ljudske univerze opravljajo javno službo in s tem dejavnosti, ki so v javnem interesu. Glede na namen ustanovitve in cilje delovanja ustrezajo ljudske univerze namenu delovanja, ki velja za neprofitne organizacije⁴ (Mlačnik 2006).

2.2.2 Kadrovska struktura ljudskih univerz

V 16. in 17. členu Zakona o izobraževanju odraslih (ULRS, št. 110/2006) je navedeno, da zavod sestavljajo poslovodni in strokovni organi. Poslovodni organ in andragoški vodja je direktor, strokovni organi pa so andragoški zbor, strokovni aktiv in vodja izobraževalnega področja. V odloku o ustanovitvi posameznih ljudskih univerz je navedeno, da je pomemben organ javnega zavoda tudi svet zavoda.

Direktor

Zakon o izobraževanju odraslih (ULRS, št. 110/2006) navaja, da mora direktor organizacije za izobraževanje odraslih imeti visokošolsko izobrazbo, pet let delovnih izkušenj, od tega vsaj tri v izobraževanju odraslih, strokovni izpit in pedagoško andragoško izobrazbo. V odlokih o ustanovitvi, npr. Ljudske univerze Ajdovščina (ULRS, št. 36/2002), je navedeno, da direktorja imenuje in razrešuje svet zavoda v soglasju s pristojnim ministrom. Pred imenovanjem mora svet zavoda pridobiti mnenje andragoškega zbora in mnenje ustanovitelja, mandat direktorja traja pet let. Naloge direktorja so organizacija in vodenje strokovnega dela, zastopanje in zakonito izvajanje dela javnega zavoda. Direktor opravlja zlasti naslednje naloge: pripravlja letni delovni načrt in odgovarja za njegovo izvedbo, oblikuje predloge novih programov, skrbi za sodelovanje zavoda z udeleženci izobraževanja in odgovarja za uresničevanje njihovih pravic in dolžnosti, vodi delo andragoškega zbora, spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, določa sistemizacijo delovnih mest in odloča o sklepanju delovnih razmerij, pravicah, obveznostih in odgovornosti delavcev, opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

⁴V Sloveniji sodijo v neprofitni sektor: vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, varstvo invalidov, socialno zavarovanje in druge dejavnosti, če cilj njihovega opravljanja ni pridobivanje dobička.

Svet zavoda

V Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ULRS, št. 16/2007) je navedeno, da javni zavod za izobraževanje odraslih upravlja svet zavoda, ki ga sestavljajo: dva predstavnika ustanovitelja, dva predstavnika delavcev, če je tako določeno z aktom o ustanovitvi, tudi en predstavnik odraslih, ki se izobražujejo v organizaciji za izobraževanje odraslih. Člani sveta so imenovani oziroma izvoljeni za štiri leta in so lahko ponovno imenovani oziroma izvoljeni, vendar največ dvakrat zaporedoma.

Skladno z navedenim zakonom in odlokom o ustanovitvi so definirane pristojnosti sveta javnega zavoda, in sicer: svet zavoda sprejema statut in druge splošne akte javnega zavoda, imenuje in razrešuje direktorja, sprejema program razvoja zavoda, letni delovni načrt in poročila o njihovi uresnitvi, določa finančni načrt in sprejema zaključne račune, odloča o pritožbah udeležencev izobraževanja, o pritožbah delavcev iz delovnega razmerja, daje ustanovitelju in direktorju zavoda predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge naloge, določene z zakoni, odlokom in statutom javnega zavoda.

Andragoški zbor

Skladno z odloki o ustanovitvi sestavljajo andragoški zbor strokovni delavci in učitelji javnega zavoda, ki izvajajo izobraževalne programe za odrasle. Ta obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom, daje mnenje o letnem delovnem načrtu, odloča o posodobitvah izobraževalnega dela, daje mnenje o predlogu za imenovanje direktorja, daje pobude za napredovanje strokovnih delavcev in mnenje o predlogih direktorja ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

Strokovni aktiv

Strokovni aktiv sestavljajo strokovni delavci: organizatorji izobraževanja in učitelji, ki poučujejo na posameznem izobraževalnem področju. Strokovni aktiv obravnava problematiko posameznega izobraževalnega področja, usklajuje merila za preverjanje in ocenjevanje znanja udeležencev, za evalvacijo izobraževanja in drugega dela, daje andragoškemu zboru predloge za izboljšanje izobraževalnega dela, obravnava pripombe udeležencev izobraževanja in opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom.

Vodja izobraževalnega področja

Vodja izobraževalnega področja vodi delo strokovnega aktiva, načrtuje in organizira izobraževanje, analizira izobraževalno delo in njegove rezultate, spremlja napredovanje udeležencev izobraževanja, opravlja in organizira svetovalno delo ter opravlja druge naloge, določene z letnim delovnim načrtom.

Zunanji sodelavci

Zunanji sodelavci ljudskih univerz so učitelji, predavatelji, mentorji, prostovoljci itd. Posebej jih omenjamo, ker predstavljajo pomemben element v izvajanju storitev ljudskih univerz. Ljudske univerze so po večini mikropodjetjain kot taka imajo veliko zunanjih sodelavcev, ki so zaposleni preko avtorskih in podjemnih pogodb. Sodelujejo pri izvajanju različnih izobraževalnih programov, nekateri učijo v osnovni šoli za odrasle, drugi v poklicnih in srednjih šolah, tretji v jezikovnih in računalniških programih itd. Večina izmed njih že vrsto let sodeluje s posamezno ljudsko univerzo. Pri njih prevladuje veselje do poučevanja, podajanja znanja in dela z odraslimi in starejšimi.

Zunanji sodelavci na ljudskih univerzah so pomemben element delovanja ljudskih univerz in izvajanja njenih storitev. Zato je pomembno, da pri njihovem delu čutijo odgovornost in povezanost z organizacijo, saj tako neposredno vplivajo na uporabnike (udeležence izobraževanja odraslih) in na njihovo zadovoljstvo. Bistveno je, da so seznanjeni s cilji managementa in z izbranimi trženjskimi strategijami. Zunanji sodelavci preživijo največ časa z udeleženci izobraževanja odraslih, nehoti so tudi oni obraz ljudske univerze in pomemben člen v verigi managementa. Zato jih mora management redno seznanjati z delovanjem ljudske univerze, njenimi vrednotami, poslanstvom, filozofijo intudi s trženjem in trženjsko strategijo. Tako zaposleni kot zunanji sodelavci imajo različna stališča, ki pomembno vplivajo na odnos do uporabnika, na povečanje vpisa v izobraževalne programe ter na povečanje prihodkov s trga.

Ena izmed nalog managementa je tudi ta, da zaposlenim in zunanjim sodelavcem predstavi filozofijo delovanja izobraževalne organizacije, da jim predstavi izbrano trženjsko strategijo, ki jo s svojimi izkušnjami in znanji dopolnijo vsi zaposleni in zunanji sodelavci ter jih spodbudi k izvajanju skupne strategije.

2.2.3 Poslovanje ljudskih univerz

Direktor ljudske univerze, andragoški in poslovni vodja, mora pri vodenju ljudske univerze upoštevati temeljna načela managementa. Tega definiramo kot skupek funkcij, kot so: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Različni sodobni avtorji dodajajo omenjenemu seznamu funkcij še funkcije vplivanja in nadziranja, določanja proračuna, kadrovanja itd. Kot ugotavlja Biloslavo (2008), je pri managementu ključnega pomena, da se upošteva tudi kompleksnost človekove biti, medosebnih odnosov, komunikacijo, tehnologijo itd. Trnavčevičeva (2008) trdi, da so šole organizacije, ki imajo svoje cilje, poslanstvo in vrednote, v njih pa potekajo enaki procesi kot v organizacijah, zato s tega vidika »podležejo« enakim zakonitostim managementa kot katera koli druga organizacija.

Vendar pa se ljudske univerze od šol precej razlikujejo, ne samo v organizaciji in financiranju, kot smo že omenili, tudi v številu zaposlenih, saj imajo majhno število zaposlenih po pogodbi o zaposlitvi in veliko število zunanjih sodelavcev po avtorskih in podjemnih pogodbah. Po večini imajo manj kot deset oseb zaposlenih po pogodbi o zaposlitvi in zato so zelo podobne mikro podjetjem. Managementmikro podjetja pa se razlikuje od managementavečjega podjetja, to je po strukturah in razmerjih ter po obsegu razpoložljivih resursov. Manager v manjšem podjetju nima strokovnih oddelkov, na katere se lahko obrne za nasvete, ampak mora sam sprejemati odločitve, skrbeti za stranke, promocijo, ponudbo itd. (Stokes in Wilson 2006, 6-7). Naloge zaposlenih pa segajo na različna področja in od njih zahtevajo veliko ustvarjalnosti, strokovnosti in prilagajanja.

Kot zatrjuje Dolganova (2012), je obvladovanje, upravljanje in vodenje organizacije, tudi neprofitne, kompleksen pojem, ki zahteva usposobljene in iznajdljive managerje z jasno zastavljenimi strategijami. Pri vodenju take vrste organizacije ne gre zgolj za vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti, temveč za vzdrževanje ravnotežja med kakovostjo ponujenih storitev in preudarnim finančnim managementom. Managerji neprofitnih organizacij skrbijo kot poslovodje za čim bolj učinkovito razporejanje javnih sredstev, kot vodje pa prevzemajo vlogo vodenja svojih zaposlenih s čim večjim nematerialnim motiviranjem, hkrati pa skrbijo za ohranjanje dobrih odnosov s skupnostjo, v kateri delujejo.

V sedanjem, to je izredno kaotičnem in nejasnem, položaju ljudskih univerz glede sofinanciranja izobraževalnih programov države postaja vloga managerja – direktorja ljudske univerze - vedno pomembnejša. Manager mora poskrbeti, da s svojim vodenjem in upravljanjem organizacije doseže večjo konkurenčno prednost pred drugimi tekmeci na področju izobraževanja odraslih. Kot zatrjujejo Dimovski, Penger, Petrlin in drugi (2013), doseganje konkurenčne prednosti ni enostaven, ampak je dolgotrajen proces, ki mora izhajati iz razumevanja trendov okolja. Temu so prilagojene vizije in strategije organizacije. Zato zagovarjajo omenjeni avtorji, da se skrivnost doseganja konkurenčnosti skriva v avtentičnosti načina vodenja in doseganja napredne učeče se organizacije. Z raziskovanjem koncepta avtentičnosti vodenja se danes v svetu ukvarjajo različni strokovnjaki (npr. Schlechty 2011, Senge 2014, Sarder in Chan 2016). Vsem avtorjem je skupno to, da vidijo potencial v avtentičnem vodenju. Menijo, da sposobnost avtentičnega vodenja privede do tega, da se sprostijo človekovi potenciali s pozitivnim vedenjem in z vodenjem s pozitivno psihologijo. Napredna organizacija je učeča se organizacija, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju ter razvija dejavnike pozitivnega organizacijskega vedenja in organizacijske identitete. V napredni organizaciji mora biti vodilo medsebojno razumevanje ter navdušujoč odnos do dela in sodelavcev. Poleg nenehnega učenja in pozitivnega pristopa zaposlenih in vodje predstavljajo vzvod za uspeh, kreativne zamisli in inovativno razmišljanje (Dimovski, Penger, Petrlin in drugi 2013, 177). Torej management se mora osredotočiti na ljudi. Tu pa se vrnemo k osnovam, kot jih uči Drucker (2001), da je temeljna naloga managerja, da privede ljudi do tega, da delujejo usklajeno in za skupne cilje. To pa lahko manager doseže le tako, da je jasna

misija organizacije vsem zaposlenim, istočasno pa dovolj ambiciozna, da ustvari skupno vizijo delovanja. Torej naloga direktorja ljudske univerze je ta, da resno prevzame svojo managersko vlogo, definira strategije in v proces nastajanja strategij vključi vse zaposlene in zunanje sodelavce z namenom prilagajanja potrebam družbe, doseganja skupnih ciljev, večanja konkurenčnosti in uspešnosti organizacije za izobraževanje odraslih.

Direktorji ljudskih univerz so v zadnjem obdobju postavljeni pred nove naloge in izzive predvsem zaradi negotovosti glede objav razpisov za sofinanciranje ljudskih univerz. Direktorji morajo zbrati veliko energije, znanja in ustvarjalnosti, da preživijo obdobje čakanja na razpise in na njihove rezultate, običajno objavljene 2–3 mesece po razpisu. Ljudske univerze morajo vso svojo energijo uporabiti za povečanje prihodkov iz tržnega deleža, da bodo lahko obstale.

2.2.4 Financiranje ljudskih univerz

V odlokih o ustanovitvi javnih zavodov ljudskih univerz so definirani načini njihovega financiranja. Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Ljudske univerze Ajdovščina določa, da (ULRS, št. 36/2002): javni zavod pridobiva sredstva za delo iz državnega proračuna, sredstev ustanovitelja, sredstev proračunov drugih občin, če zanje opravlja dejavnosti oziroma storitve, prispevkov udeležencev izobraževanja in iz drugih virov, v skladu z zakonom. Z odlokom o proračunu in letno pogodbo o financiranju določi ustanovitelj višino sredstev za sofinanciranje dejavnosti javnega zavoda na podlagi dogovorjenih in finančno ovrednotenih nalog iz letnega delovnega načrta javnega zavoda.

Odloki o ustanovitvi navajajo tudi, da ustanovitelj določi z odlokom o proračunu letno višino sredstev za pokrivanje dejavnosti javnega zavoda na podlagi finančno ovrednotenih nalog, razvidnih iz letnega delovnega načrta (Mlačnik 2006). V Zakonu o izobraževanju odraslih (UL RS, št. 110/06) pa je določeno, da se sredstva za izvajanje letnega programa organizacij za izobraževanje odraslih in tudi ljudskih univerz zagotavljajo iz državnega proračuna, lahko pa tudi iz sredstev lokalnih skupnosti in drugih virov. Javni interes v izobraževanju odraslih se določi z nacionalnim programom, ki ga sprejme Državni zbor na predlog Vlade Republike Slovenije. Program vsebuje: opredeljene cilje izobraževanja odraslih; prednostna področja izobraževanja odraslih; dejavnosti, potrebne za izvajanje izobraževanja odraslih; globalni obseg javnih sredstev. Izvajanje tega programa se določi z letnim programom, ki ga sprejme Vlada Republike Slovenije. Letni program določa izobraževalne programe, ki se financirajo iz javnih sredstev, obseg in vrsto dejavnosti, potrebnih za njegovo uresničevanje, obseg sredstev, ki se zagotavljajo iz državnega proračuna in ministrstva, pristojnega za izvedbo programa.

Ljudske univerze predstavljajo tako imenovani fizični vir, izobraževalno infrastrukturo, ki je nujni pogoj za učenje in poučevanje v izobraževanju odraslih. Kakovost njihovega dela in njihov prispevek k uresničevanju nacionalne izobraževalne politike sta odvisna tudi od obsega

denarnih sredstev, ki jih pridobivajo iz javnih virov. Sredstva iz letnih programov izobraževanja odraslih pridobivajo ljudske univerze preko poplačila plač, razmestitve, javnih razpisov in javnih povabil. Na tej točki prihajata v ospredje dva problema. Prvi je ta, da sredstva, ki jih Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport iz letnih programov namenja organizacijam za izobraževanje odraslih za izpeljavo izobraževalnih in razvojnih programov, niso zadostna. Drugi problem je ta, da sredstva, ki jih dobijo javne izobraževalne organizacije za plače organizatorjev in vodij izobraževanja, pokrijejo le okoli 30 % stroškov tega delovnega mesta. Poleg tega se vsem javnim organizacijam, ki dobijo povrnjen del stroškov za plače, zniža višina sredstev, namenjena neposrednemu izvajanju izobraževalnih programov. Za izpeljavo istega izobraževalnega programa dobijo zasebne izobraževalne organizacije iz nacionalnih sredstev Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport več denarja kot javne izobraževalne organizacije (Drofenik in Zver 2011, 144).

Javne organizacije dobijo javna sredstva tudi z instrumentom razmestitev, ki pa so dostopna tudi zasebnim izobraževalnim organizacijam. Druga sredstva razdeli sektor za izobraževanje odraslih preko javnih razpisov, na katere lahko kandidirajo vse organizacije. Tretjo slabost tega sistema predstavlja sistem povračil stroškov izvajalcem izobraževanja. Izobraževalna organizacija dobi povrnjene stroške v tekočem letu za plače, izplačane v preteklem letu, ne da bi vedela, kolikšna bo dejanska vrednost ure, kajti podlaga za izračun dejanske vrednosti namreč niso dejanski stroški in obseg načrtovanega in realiziranega dela. Vrednost ure je odvisna od višine proračunske postavke, več ur je realiziranih, nižje je poplačilo plač. Dodatno pomanjkljivost pa predstavljajo zastareli standardi in normativi za izobraževanje odraslih, na podlagi katerih se določa obseg sredstev, ki so iz državnega proračuna namenjena tako izvajanju programov kakor tudi delovanju infrastrukture (Drofenik in Zver 2011, 144-145).

Drofenik in Zver (2011) ugotavljata, da izbrani finančni kazalci dovoljujejo oceno, da je Nacionalni program izobraževanja odraslih v obdobju od leta 2005 do 2010 pozitivno prispeval k povečanju prihodkov ljudskih univerz iz javnih financ in zagotovil večji delež občin v strukturi sredstev javnih financ. Vplival je tudi na pozitivno poslovanje ljudskih univerz v prvih dveh letih izvajanja Nacionalnega programa izobraževanja odraslih, potem pa se je njihov finančni položaj čedalje bolj slabšal in postajal vedno bolj odvisen od uspešnosti realizacije sredstev Evropskega socialnega sklada.

Finančni položaj ljudskih univerz se je z zaključkom Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 še poslabšal. Alternativna rešitev, ki jo je država ponudila tako, da je posamezne programe sofinancirala iz sredstev Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, žal, jebila samo začasna. Sofinanciranje se je zaključilo ob koncu junija 2015. Problem tako ostaja, ljudske univerze nestrpno čakajo na nove razpise v skladu z Operativnim programom za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020. V začetku leta 2016 ljudske univerze še

vedno tavajo v temi in ne vedo, kdaj bo država objavila razpise. Ti so za ljudske univerze ključnega pomena, saj predstavlja delež prihodkov iz javnih sredstev, v večini primerov kar 70 %, odstotek prihodkov iz tržnega deleža pa od 10 % do maksimalno 30 %. Ljudske univerze so pred velikim izzivom. Vso svojo energijo morajo uporabiti za povečanje prihodkov iz tržnega deleža, da bodo lahko obstale. To pa ni lahka naloga, kajti finančna poročila ljudskih univerz namreč kažejo na to, da se je delež samoplačnikov v preteklih letih zelo zmanjšal, tako da predstavlja odstotek prihodkov iz tržnega deleža od 10 % do maksimalno 30 %. Razlog lahko pripišemo recesiji, brezposelnosti, manjši kupni moči prebivalstva itd.

3 STRATEŠKI MANAGEMENT

3.1 Opredelitve strateškega managementa

Osnovni gradniki civilizacije so organizacije, skupnosti ljudi, ki s svojim umskim in fizičnim delom, uporabo materialnih in nematerialnih sredstev dosegajo zastavljene cilje. Skupina ljudi sama na sebi ni nujno učinkovita in uspešna pri doseganju ciljev, če ne deluje urejeno in složno. Obvladovanje organizacije, da tako deluje, je management (Tavčar 2008). Ta je proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja organizacijskih resursov, vodenja in nadzora ter vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti.

Sodobna veda o managementu je stara nekaj več kot sto let, in kot razlaga Biloslavo (2006), prav toliko so stara tudi prizadevanja za najzanesljivejše srednjeročno in dolgoročno načrtovanje. Strateški management pa je relativno mlada veda, stara okrog trideset let, a kljub temu je strateški management prevzel pomembno vlogo znotraj managementa kot celote (Sanchez in Heene 2004).

Obstajajo različne definicije strateškega managementa. Predstavili bomo le nekatere izmed njih. Za začetek izpostavljam, da mnogi kritiki trdijo, da strateški management še ni dozorel kot znanstvena disciplina, da je še premlada, da je literatura polna neutemeljenih teorij. Tavčar (2008) se z navedenimi trditvami strinja, a obenem razlaga, da se strateški management usmerja na pomembne dolgoročne zadeve organizacije, kar so ugodne priložnosti ali neugodne težave. Sodobna teorija o managementu se zavzema predvsem za celovitost, osredotočena snovanje in uporabljanje znanja, saj sta razum in ustvarjalnost temelj obstanka in razvoja človeštva. Organizacije so zapleteni družbeni organizmi, ki terjajo celostno multidisciplinarno in interdisciplinarno obravnavanje, sodelovalno vodenje.

Belak (2002, 137) ugotavlja, da je temeljna naloga strateškega managementa iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateški potencialov podjetja, ki so izraz njegovega konkurenčnega položaja. Strateški potenciali dajejo podjetju možnost, da izpolni njegove smotre, poslanstvo in temeljne cilje. Za njihovo dosegopotrebuje dejanske konkurenčne in lastne (z)možnosti. Tudi Biloslavo (2006) izpostavlja, da na dolgoročno uspešnost organizacije vpliva proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije možnosti. Duhova (2015) razlaga, da je temeljna naloga strateškega managementa iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških uspešnostnih potencialov podjetja, za katere je potrebno zagotoviti resurse. Ti potenciali odražajo v določenem času pridobljene izkušnje podjetja v zvezi z različnimi procesi, tehnologijami in družbenimi procesi. Temeljijo na razvoju sposobnosti, ki so v prihodnosti primerne za doseganje prednosti pred konkurenco.

Sanchez in Heene (2004) pojasnjujeta, da se strateški management nanaša na procese, ki temeljijo na dveh ključnih nalogah, in sicer na opredeljevanju jasnih in konkretnih ciljev organizacije, določanju njene strukture, delovanju in koordinaciji z namenom doseganja

dolgoročnih rezultatov organizacije. Tako Eden in Ackermann (2013) ter Hubbard, Rice in Galvin (2013) vidijo strateški management kot regeneracijo organizacije, kot neke vrste proaktiven proces, s stalnim poudarkom na viziji o tem, kaj ljudje, ki organizacijo tvorijo, dejansko želijo.

Pučko (2011) razume proces strateškega managementa kot:

»Proces načrtovanja in uresničevanja strategije, njegova bistvena naloga je usklajevanje organizacije in njenih značilnosti s potrebami v njenem okolju.«

Profitne in neprofitne organizacije se vedno bolj zavzemajo za uvedbo sprememb, povezanih z rastjo storitev, izboljšanjem standardov kakovosti storitev, predvsem pa z uvajanjem učinkovitih mehanizmov upravljanja (Macedo in Pinho 2006, Rodrigues in Pinho 2010 v Pinho, Rodrigues in Dibb 2014). Organizacijska kultura in tržna usmerjenost lahko pomembno prispevata k boljšim poslovnim rezultatom neprofitnih organizacij (Pinho, Rodrigues in Dibb 2014). Neprofitne organizacije morajo najti nove načine upravljanja svojih omejenih sredstev, da lahko dosežejo zastavljene cilje.

Cilje lahko dosežejo tudi z uporabo poslovnega modela, s pomočjo katerega profitna ali neprofitna organizacija ustvarja vrednost za odjemalce ter ekonomsko vrednost zase in za svoje partnerje. Biloslavo (2014, 15-20) razlaga, da se pojem poslovni model uporablja za razumevanje poslovanja podjetja in predstavlja osnovno logiko, kako podjetje opravlja svoj posel, da ustvarja dobiček zase in za svoje lastnike. Poslovni model managementu omogoča, da razume poslovne strategije podjetja, da ustvari skupno razumevanje poslanstva podjetja, njegove poslovne strategije in cilje med ključnimi udeleženci. Poslovni model managementu omogoča vizualizacijo, testiranje in izvedbo strateških odločitev. Razlikuje se od poslovnega načrta in poslovne strategije. Poslovni model je, v primerjavi s poslovnim načrtom, bolj abstrakten in predstavlja izhodiščno točko za razvoj poslovnega načrta. Poslovnega modela ne moremo enačiti s strategijo, vendar pa ta odraža strateške izbire in se lahko uporablja za analizo in posredovanje strateških odločitev. Avtor zagovarja, da poslovni model predstavlja jedro poslovne strategije, ki vključuje odgovore na tri strateška vprašanja, in sicer: kdo? (odjemalci), kaj? (proizvodi), kako? (poslovne dejavnosti, ključna sredstva in zmožnosti ter strateška partnerstva). Poslovni model se od strategije razlikuje tudi v tem, da je zanj značilno poudarjeno sodelovanje za ustvarjanje toliko vrednosti, kot je to le mogoče. Biloslavo (prav tam) poudarja, da predstavlja poslovni model bistven element poslovne strategije, da podjetje ne more uspeti z neustreznim poslovnim modelom, ki je lahko napačen ali zastarel. Vendar pa se podjetje lahko znajde v težavah tudi, če ima ustrezen poslovni model, vendar z neustrezno poslovno strategijo ali njenim neučinkovitim izvajanjem. Razlikovati pa je potrebno tudi med poslovnim modelom in taktiko, kajti poslovni model ni taktika, lahko pa ga razumemo kot vmesni člen med poslovno strategijo in taktikami za njeno izvedbo.

Biloslavo (2014) poudarja, da se je z razvojem koncepta poslovnega modela pojavila potreba po oblikovanju orodij, ki podjetjem pomagajo pri razvoju poslovnega modela, njegovi

vizualizaciji in analizi. Različni avtorji (Biloslavo 2014) so razvili različna orodja, med katerimi izpostavljam Hamel (2000 v Biloslavo 2014), ki opredeljuje štiri ključne elemente poslovnega modela, in sicer strateško jedro, strateške vire, vmesnik z odjemalci in vrednostno omrežje. Hamelov model se od drugih modelov razlikuje po povezavah med posameznimi deli modela. Osterwalder in Pigneur (2009 v Biloslavo 2014) sta poslovni model opredelila kot celoto, opredeljeno iz devetih gradnikov: segmenti kupcev, ponudba vrednosti, distribucijske poti, odnosi s kupci, viri prihodkov, ključna sredstva, ključne dejavnosti, ključni partnerji in ključni stroški. Johnson, Christensen in Kagermann (2008 v Biloslavo 2014) predlagajo poslovni model, imenovan Štiri škatle, sestavljen iz štirih ključnih elementov in več podelementov. Ključne elemente predstavljajo: ponudba vrednosti za kupca, formula dobička, ključna sredstva in ključni procesi. Bouwman, Haarker in de Vos (2005 v Biloslavo 2014) predlagajo storitve, tehnologijo, organizacijo in financiranje kot sestavne dele poslovnega modela STOF. Ta je bil razvit kot orodje za inovacije mobilnih storitev.

Kanvas poslovni model »Vrednostni trikotnik« (Biloslavo 2014, 24-29) neposredno temelji na rezultatih analize že navedenih poslovnih modelov in ga sestavljajo: ponudba vrednosti, ustvarjanje vrednosti, ključni tržni udeleženci in povezovalne komponente (ki povezujejo vse druge komponente modela). Poslovni model vrednostnega trikotnika se od drugih modelov razlikuje v tem, da je usmerjen v ustvarjanje vrednosti za družbo na splošno in predpostavlja, da se ponudba vrednosti meri prek učinkov in ne zgolj prek proizvodov. Učinki predstavljajo posledice koristi, ki jih različni ključni udeleženci, zlasti kupci, imajo od uporabe proizvodov podjetja. Ponudba vrednosti pa nastaja v procesu preobrazbe različnih vrst kapitala, ki so podjetju na voljo: finančni, fizični, intelektualni, človeški, socialni in naravni (Porritt 2007 v Biloslavo 2014). Ta poslovni model postavlja ponudbo vrednosti v osrednji položaj, okoli katerega se razvijajo druge sestavine poslovnega modela. V ožjem pomenu predstavlja ponudba vrednosti izrecno obljubo podjetja svojim kupcem, da jim bo nudilo določene koristi (Buttle 2009 v Biloslavo 2014); v širšem pomenu pa predpostavlja, da je ponudba vrednosti obljuba podjetja, da bo določeno vrednost oz. korist dostavilo celotni družbi. Model Vrednostnega trikotnika omogoča in spodbuja bolj trajnostno poslovanje, v zvezi s tem je glavna smer sprememb premik iz gospodarske paradigme neomejene rasti v ekološko paradigmo trajnostnega razvoja. Poudarja se ohranjanje življenja in zavračanje dobička na račun narave. Biloslavo (prav tam) nenazadnje poudarja dejstvo, da je potrebno preoblikovati poslovne modele tako, da bo prevladala skrb za naravo, nad katero ne bo prevladal trg oziroma logika dobička. Avtor izpostavlja, da tak model ne spodbija obstoječega ekonomskega reda, ampak nudi osnovo za premislek in spreminjanje ravnanja podjetja, kar je praktični korak naprej v procesu razvoja uspešnih poslovnih ekosistemov v skladu s trajnostnim razvojem.

Če sledijo teoriji in praksi strateškega managementa, morajo izobraževalne organizacije, med katere sodijo tudi ljudske univerze, najprej oblikovati ustrezne poslovne modele, cilje ter strategije za določanje takih ciljev. Pri izvajanju strategije morajo upoštevati načrtovanje,

spodbujanje vseh udeležencev v organizaciji ter pravilno usmerjati zaposlene v njej. Pri poslovnem delovanju mora neprofitna izobraževalna organizacija zaposlene ustrezno motivirati in stimulirati, le tako jih lahko angažira za izvajanje poslanstva in njenih nalog. Zato je potrebna ustrezna dejavnost izobraževalne organizacije. To je: načrtovanje, organiziranje, spremljanje in nadziranje posameznih izobraževalnih aktivnosti. Pri tem pa se ne sme zanemariti tudi institucionalnega vidika organizacije, njenegaposlovanja in zastopanja.

3.2 Pomen strategij v sodobnem managementu

Nastanek in tudi kasnejši razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega ali širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se ne razvijajo zgolj na osnovi obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah. Zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja izhajajo iz njegove politike. Na ravni strateškega managementa se uresničujejo te zamisli s strategijami (Belak 2002, 144). Tudi Duhova (2015, 154) razume strategije kot način uresničevanja politike podjetja.

Biloslavo (2006) pojasnjuje:

»Da v okviru razvojne politike oblikuje management različne strategije do partnerjev, zlasti odjemalcev, pa do konkurentov in drugih udeležencev. Sprejete strategije zagotavljajo učinkovito doseganje razvojnih ciljev, ki izhajajo iz vizije, smotrov in poslanstva organizacije.«

Ackerman in Eden (2013) izhajata iz prepričanja, da proces oblikovanja strategij predstavlja najpomembnejši element realizacije strateškega namena. Hill, Jones in Schilling (2014) razlagajo, da pomeni strategija skupek povezanih ukrepov, ki jih managerji sprejmejo za povečanje učinka organizacije, ter da je dobra strategija tista, ki zagotavlja konkurenčno prednost podjetja. Tudi Pučko (2011, 18) razlaga, da je bistvo strategije v ustvarjanju drugačnosti. Ključnega pomena je, da strategija obsega kombinacijo poslovnih aktivnosti, ki se mora razlikovati od kombinacije konkurentov. Bistvo strategije je v izbiri načina opravljanja spleta poslovnih aktivnosti, drugačnega od tistega, ki ga uresničujejo tekmeci.

Pojmovanja strategije so zelo različna, odvisna so od vidika, skupna pa je ugotovitev, da strategijo organizacije opredeljujejo vsi ukrepi, odločitve, usmeritve in druge aktivnosti, s katerimi si organizacija pridobi dolgoročno prednost pred konkurenco. Če želi podjetje pridobiti konkurenčno prednost pred konkurenco, potrebuje splošne, temeljne in poslovne strategije (Belak 2010).

3.2.1 Splošna strategija podjetja

Belak (2010) kot splošne strategije pojmuje strategije, ki so za podjetje splošno uporabne glede na raven ter uporabne za celovito podjetje, za posamezna poslovna in programsko-tržna področja. Razlaga, da Bleicher (1995) izhaja pri razvijanju strategij iz ponudbe, konkurence ter resursov in lastnega delovanja. Kot možne navaja sledeče alternativne strategije:

- a) v zvezi s ponudbo (strategije oženja ali širjenja ponudbe svojih učinkov, strategijo standardne ali individualne ponudbe);
- b) v zvezi s konkurenco (defenzivne ali ofenzivne strategije, imitativne ali inovativne strategije);
- c) v zvezi z lastnim delovanjem (strategije stroškovno usmerjene racionalizacije ali strategije optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti, strategije avtarkičnega ali vzajemnega ustvarjanja vrednosti);
- d) v zvezi z resursi (strategije toge, nefleksibilne oskrbe podjetja ali strategije fleksibilne oskrbe, strategije specializirane ali strategije univerzalne opremljenosti podjetja).

3.2.2 Temeljna strategija podjetja

Duhova (2015, 155-156) pojasnjuje, da temeljna strategija opredeljuje razvojno usmeritev podjetja kot celote in je včasih označena kot usmeritvena strategija, ki velja tako za mala podjetja, podjetja z enim proizvodom, kot za multinacionalko. Opredeljevanje temeljnih strategij je strokovno zahtevno delo, zahteva drugačen oziroma inovativen pristop s poznavanjem številnih metodoloških prijemov s smislom za podjetništvo. Temelji na političnih opredelitvah razvoja podjetja in na številnih predvidevanjih. Temeljne strategije so: strategije rasti in/ali razvoja podjetja; strategije normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve; strategije dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja posameznih dejavnosti podjetja.

3.2.3 Poslovne strategije podjetja

Bistvo poslovne strategije je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost pomeni sposobnost podjetja ali strateške poslovne enote, da ustvarja vrednost na drugačen način, in sicer tako, kot ga konkurenti ne zmorejo (Duh 2015). Poslovne strategije morajo izhajati iz temeljne strategije, opredeljujejo cilje posameznega strateškega poslovnega področja in globalne naloge strateške poslovne enote za doseg te ciljev (Belak 2002, 147).

Duhova (2015) navaja, da je Porter (1985), v sklopu poslovnih strategij podjetja, predlagal dve temeljni strategiji, in sicer strategijo nizkih stroškov in strategijo diferenciacije. Pri strategiji nizkih stroškov so nastali stroški nižji glede na konkurenco. Stroškovno konkurenčnost lahko dosega podjetje z zniževanjem stroškov, umerjenih na prodajni trg, nabavni trg surovin, proizvodnjo proizvodov, organiziranje in financiranje. Podjetje se pri uresničevanju omenjene strategije lahko poslužuje različnih taktik, in sicer: agresivno graditev

zmogljivosti v stroškovno učinkovitih velikostih, iskanje znižanja stroškov na podlagi izkušenj, učinkovita kontrola stroškov in režije, izogibanje marginalnim kupcem itd. Strategija diferenciacije pa je usmerjena na razlikovanje, drugačnost izdelkov glede na konkurenco. Diferenciacijo lahko doseže podjetje s proizvodnimi in storitvenimi posebnostmi, posebnosti na prodajnem področju, delovnimi sredstvi, organizacijo. Podjetja se lahko diferencirajo preko različnih dimenzij hkrati ter dosežejo in obdržijo diferenciacijo in nadpovprečne dobičke, če cenovne premije presegajo dodatne stroške doseganja enkratnosti. Pomemben vidik pri strategiji diferenciacije je hitrost.

Organizacijamora imeti jasno opredeljeno strategijo, na podlagi katere lahko ugotovimo njeno strateško usmeritev. Rejc Buhovac (2011)pravi, da strategijo uresničujejo ljudje. Sposoben management pa je tisti, ki zagotavlja uspešno uresničevanje strategije, spodbuja prizadevanje zaposlenih in usmerja njihove napore k doseganju ciljev organizacije. Kako pomembno je strateško načrtovanje in določanje strategij v organizacijah za izobraževanje ugotavljamo v nadaljevanju.

3.3 Proces strateškega načrtovanja v organizacijah za izobraževanje

»Cilj strateškega načrtovanja je, da podjetju pomaga izbrati in organizirati svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri katerikoli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov.« (Kotler 1996, 62) Rozman (2014, 8) opredeljuje strateško načrtovanje kot dolgoročneje zamišljanje ciljev in poti do njih. Obenem razlaga, da predstavlja strateško načrtovanje najpomembnejše odločitve v podjetju, ki se nanašajo na odločitve o strateških ciljih in strategijah. Priprava ustreznih planov ciljev in strategij temelji na poznavanju podjetja in okolja, v katerem to deluje.

Tavčar (2005, 147) pojasnjuje, da prihaja do strateškega načrtovanja zaradi različnih razlogov, in sicer zaradi sprememb zmožnosti delovanja organizacije, zaradi nepredvidenih okoliščin, predčasne izpolnitve prejšnjega strateškega načrta organizacije, močne spremembe okolja organizacije, zaradi katere izhodiščne predpostavke načrta ne veljajo več, in revidiranje obstoječega strateškega načrta, če tani uspešen.

Mesec (2008, 52) razlaga, da so v neprofitnih organizacijah prostovoljci, plačano osebje in potrošniki vpleteni v neke vrste partnerstvo za razvijanje pomembnih programov izvajanja storitev. Problem nastane, ko se vodstvo neprofitne organizacije osredotoči samo na publiko, ki je znotraj njihove organizacije (npr. učitelji se osredotočijo samo na učence, zdravniki na paciente, odvetniki na svoje kliente itd.). Vsaka neprofitna organizacija mora pozornost usmeriti tudi v publiko izven organizacije.

Če želi neprofitna organizacija usmeriti pozornost tudi v publiko izven organizacije, mora oblikovati ustrezen strateški načrt, v katerem definira cilje delovanja, vizijoin določi

smernice, da bo organizacija ostala zdrava. V nadaljevanju se bomo osredotočili na koncept strateškega načrtovanja. V literaturi najdemo več modelov strateškega načrtovanja, ki so si med seboj nekoliko različni, vendar pa so vsi modeli v osnovi namenjeni oblikovanju, uresničevanju in kontroli strategij v organizaciji. V nadaljevanju predstavljamo nekaj modelov strateškega načrtovanja.

Mesec (2008, 53) izpostavlja kot dober zgled temeljni procesni model (Hinterburger 1996), ki se prične s cilji programske enote. Ta izpostavlja, da morajo biti cilji skladni s smotri in standardi uspešnosti organizacije, merljivi, zadovoljivi in podani v tolerančnem pasu. Po tem modelu strateški načrt vključuje poslovni povzetek, strateški izhodiščni položaj (analiza konkurentov in organizacije, sedanje temeljne zmožnosti, tehnološki razvoj, sedanja privlačnost tržišča, konkurenčne prednosti organizacije), strateške cilje (naloge organizacije, bodoče dejavnosti na tržišču, bodoče konkurenčne prednosti, strategije, pričakovani izidi), načrt dejavnosti (načrt trženja, raziskav in razvoja, proizvodnje, organiziranja), potrebna sredstva, alternativne načrte, finančno-gospodarsko oceno strateškega načrta, strateško evalvacijo in priporočila.

Konkretnejši model, namenjen predvsem neprofitnim organizacijam, je izdelal Bryson 1995 v Mesec (2008, 54), ki zajema naslednje korake: sporazum o izdelavi strateškega načrta organizacije, opredelitev poslanstva, snovanje vizije, analiziranje zunanjih in notranjih okolij, opredeljevanje strateških zadev, snovanje strategij, pregledovanje in osvajanje strategij, dopolnjevanje vizije, uvajanje in uresničevanje strategij in ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije in procesa načrtovanja.

Enostavni model strateškega načrtovanja po Burkhart in Reuss 1993 v Tavčar (2005, 174) izhaja iz dveh temeljnih tipov neprofitnih organizacij, in sicer profesionalne in prostovoljske neprofitne organizacije. Model predpostavlja, da se načrtovanje dogaja vsakih 3-5 let in da proces načrtovanja vodi primerno sestavljena načrtovalna skupina. Stopnje strateškega načrtovanja vsebujejo sledeče elemente: analiza notranjega okolja, analiza zunanjega okolja, opredeljevanje ključnih zadev in osredinjanje na priložnosti, snovanje soglasja o viziji in poslanstvu organizacije, posvetovanje upravnega odbora, postavljanje smotrov in ciljev, izdelava končne oblike strateškega načrta ter udejanjenje načrta.

Predstavljeni modeli se medseboj nekoliko razlikujejo, vendar najdemo med njimi skupne točke. Navedena dejstva bi lahko uporabili tudi pri oblikovanju strateškega načrta za primer ljudskih univerz. Te so neprofitne organizacije, vendar so tudi javni zavodi, ki storitev izobraževanja odraslih prodajajo na trgu; odvisne so od financiranja države (javni razpisi), zato je njihov položaj nekoliko drugačen od drugih neprofitnih organizacij. Vsekakor pa lahko iz predstavljenih modelov strateškega načrtovanja izpostavimo skupne točke in model prilagodimo potrebam ljudskih univerz.

3.3.1 Strateško načrtovanje ljudskih univerz

Strateški načrt ljudskih univerz mora obsegati več stopenj. Pomembno je, da izhaja iz sporazuma o strateškem načrtovanju, s katerim morajo biti seznanjeni vsi zaposleni in zunanji sodelavci. Ti so pomemben element delovanja ljudskih univerz, saj so prav oni tisti, ki največ časa preživijo z udeleženci izobraževanja. S svojim delom neposredno vplivajo na prodajo storitev. Če je njihovo delo dobro opravljeno, se bo širil dober glas o ljudski univerzi in udeleženci se bodo radi vračali.

Analiza notranjega okolja

Naslednja stopnja strateškega načrta obsega analizo notranjega okolja, kajti, kot razlaga Pučko (2011, 138), organizacija ne more spoznati lastnih prednosti in slabosti, če ne oceni notranjega okolja. Smiselno je, da organizacija usmeri ocenjevanje notranjega okolja na ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja organizacije in njenih virov ter obstoječe njene strategije.

Notranji in zunanji udeleženci različno vrednotijo organizacijo. Pri učinkoviti analizi notranjega okolja je bistvena ocena tako direktorja, ki vodi ljudsko univerzo, zaposlenih (organizatorjev izobraževanja) in zunanjih sodelavcev, ki izvajajo storitve izobraževanja odraslih in so v neposrednem stiku z udeleženci izobraževanja, kot tudi ustanovitelja ljudske univerze.

Analiza zunanjega okolja

Osnovni namen analize zunanjega okolja je, po mnenju Pučka (2011), ugotoviti priložnosti, ki se organizaciji odpirajo v prihodnosti, in nevarnosti v okolju, ki utegnejo ogroziti njen obstoj ali delovanje. Tavčar (2005) razlaga, da analiza zunanjega okolja mora opredeliti, kako uspešno organizacija streže potrebam, zaradi katerih je bila ustanovljena. Pri tem pa je potrebno opraviti pregled sledečih področij:

- zunanji udeleženci organizacije: v primeru ljudskih univerz so to udeleženci izobraževanja odraslih, vključeni v formalne in neformalne oblike izobraževanja. Med zunanje udeležence sodijo tudi partnerji, različne organizacije in podjetja, ki sodelujejo z ljudskimi univerzami. Vsak zunanji udeleženec ima lahko različen pogled in drugačno oceno o delovanju ljudske univerze, zato je pri analizi zunanjega okolja zelo pomembno, da ljudske univerze pridobijo povratno informacijo zunanjih udeležencev, tako bodo pridobile pregled nad delovanjem in kvaliteto izvajanja storitev itd.;
- pogoji na tržišču: Tavčar (2005) v tem primeru navaja, da je smiselno obravnavanje po vzoru trženjskega spleta profitnih organizacij, ki pa mora biti prilagojeno dejavnosti neprofitne organizacije. Informacije o tržišču je smiselno črpati iz različnih virov, posebej pa je potrebno obravnavati konkurente; v primeru ljudskih univerz so to zasebniki,

srednje šole in druge organizacije, ki ponujajo storitve izobraževanja odraslih. Pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na uporabnike storitev ljudskih univerz, na njihove potrebe, interese, želje itd.;

- predpisi in zakoni: ti lahko zadevajo prijavljanje dejavnosti, dovoljenja za posamezne oblike zbiranja sredstev in seveda davčne olajšave in oprostitve.

Oblikovanje poslanstva in vizije

Na podlagi opravljene analize notranjega in zunanjega okolja določi ljudska univerza poslanstvo in vizijo organizacije. Ta mora določiti poslanstvo na način, ki ji bo primarno omogočal kakovostno ločevanje od drugih izobraževalnih organizacij, kajti na osnovi poslanstva bo na trgu realizirala konkurenčno prednost. Poslanstvo organizacije mora jasno opredeljevati problem ali potrebo njenega delovanja. Vse, kar organizacija počne, mora biti povezano s poslanstvom; vsak načrt in dejavnost naj odsevata zavezanost organizacije za to osrednjo zadevo. Pomembno je, da poslanstvo obsega videnje dosežkov v prihodnje za organizacijo kot celoto. S pomočjo vizije, ki vsebuje interese notranjih in zunanjih udeležencev (Mesec 2008, 54), pa ljudska univerza pojasnjuje, kakšna bo kot organizacija ob izpolnitvi sprejetega poslanstva.

Postavljanje smotrov in ciljev ljudske univerze

Pučko (2011, 142) razlaga, da je ena izmed temeljnih faz strateškega načrtovanja definiranje, postavljanje strateških vprašanj, ki se nanašajo na temeljne zadeve, povezane s pooblastili, poslanstvom organizacije, programom storitev, njihovim obsegom in kakovostjo, uporabniki, stroški, financiranjem, organizacijskimi rešitvami itd. Vprašanja so pomembna, saj omogočajo, da se organizacija izogne nevarnostim ali izkoristi strateške priložnosti.

Vprašanja se morajo nanašati na problem, ki ga ljudska univerza lahko sama reši. Ljudska univerza mora navesti ključne posledice, ki lahko nastanejo, če se ne loti posameznega strateškega vprašanja, le tako bo usmerila pozornost na resnično pomembna vprašanja za preživetje, napredek in njeno učinkovitost. Ljudska univerza si mora postaviti jasne strateške cilje in potem razvijati strategije, s katerimi bo te lahko dosegla.

Izdelava strateškega načrta in njegovo udejanjenje

Strateški načrt je dokument, ki načrtovanje prenaša iz načrtovalnega odbora, v primeru ljudskih univerz direktorja in zaposlenih, med vse notranje in zunanje udeležence organizacije, zlasti pa med vse, ki bodo načrt udejanjili. Pomembno je, da je strateški načrt razumljiv in pregleden dokument, katerega sestavine naj bodo: poslovodni povzetek, ki opredeljuje namen in jedrnatost, podaja izide; izjava o poslanstvu, ki predstavlja poslanstvo

organizacije in videnje smotrov; zunanja analiza, ki naj bo oblikovana v besedilo, zajemati pa mora, kako naj organizacija sprejema uporabnike, kako nastajajo priporočila in katere druge komplementarne ali konkurenčne storitve obstajajo v okolju. Smiselno je, da se navede tudi normative sedanjega in prihodnjega delovanja ter jasno opiše razmerje med okoljem in organizacijo; notranja analiza (ugotovitve raziskave je smiselno povzeti v opis delovanja organizacije); smotri: smiselno je vključiti opredeljene smotre neprofitne organizacije; strateški cilji (ti cilji podpirajo doseganje smotrov, navajati jih kaže v zaporedju, kot naj podpirajo doseganje smotrov, ter ob vsakem navesti odgovorno osebo in časovni okvir); sklep (obsega naj navedbe o vplivu načrta na organizacijo, na skupnost uporabnikov in na okolje organizacije nasploh) (Tavčar 2005, 184).

Strateški načrt se v organizaciji lahko uporablja za različne namene, v primeru ljudskih univerz: kot sredstvo za stike z javnostjo, za usmerjanje osebnega delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in drugih uporabnikov o storitvah ljudske univerze v prihodnje, za opredeljevanje prednosti znotraj ljudskih univerz, za spodbujanje vseh, povezanih z ljudsko univerzo, ki najdejo sami sebe v strateškem načrtu, saj to spodbuja zavzetost in navdušenje za uspešno udejanjenje tega.

Smiselno je tudi, da ljudske univerze uporabljajo strateški načrt kot dinamičen in ne kot statičen instrument. Strateški načrt je sredstvo, ki podpira strateško odločanje. Zato je pomembno, da letno preverijo zunanje in notranje okolje z namenom ugotoviti občutne spremembe ter njihov vpliv na izhodiščne predpostavke strateškega načrta. V primeru bistvenih sprememb je načrt smiselno prilagoditi, v primeru drastičnih sprememb je smiselno ponovno oblikovanje strateškega načrta, ki mora temeljiti na soglasju tistih, ki so ga prvotno oblikovali. Pomembno je, da se ob koncu leta strateškemu načrtu doda dodatek, ki naj obsega opredelitve uspešnosti izvajanja oziroma obrazložitev sprememb in prilagoditev. Vendar, kot razlaga Rozman (2014, 16-17), kljub ustrezni pripravi strateških planov je lahko problem njihova izvedba, saj strateški plani pogosto ne preživijo stika s stvarnostjo. Včasih ljudje mislijo, da je plan že izvedba, pogosteje pa pozabijo, da plan izvajajo zaposleni in da je treba iz sveta poslovanja preskočiti v svet organizacije.

4 TRŽENJE V IZOBRAŽEVANJU

4.1 Razvoj trženja v izobraževanju

Na sedanji točki razvoja in obstanka na trgu morajo ljudske univerze najti prave odgovore na vprašanja tudi s področja trženja, saj nam povpraševanje pomaga pri oblikovanju ponudbe izobraževalnih storitev, poraba nam pove, koliko naših ponujenih storitev so uporabniki porabili oziroma kupili na trgu, kar nam daje smernice za prihodnost. To pomeni, da je trženje eden izmed ključnih elementov pri doseganju večje konkurenčnosti ljudske univerze.

Kotlerjeva (2004, 8) definicija trženja pravi: »Da je trženje družbeni proces, s katerim posameznik in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost.«

Sodobni avtorji definirajo trženje na različne načine. Nekateri npr. Chernev (2014), Armstrong, Stewart, Denize in Kotler (2014) pravijo, da je trženje umetnost in znanost, da združuje intuicijo in ustvarjalnost ter temelji na uporabi široke palete znanstvenih in analitičnih orodij. Boone in Kurtz (2013) ter Foster in drugi (2014) razlagajo, da se trženje v večini primerov enači predvsem s konceptom prodaje, kar je napačno, saj predstavlja prodaja le del celotnega koncepta razumevanja trženja. Proctor (2014) zagovarja dejstvo, da temelji trženje na zadovoljevanju potreb in želja uporabnikov z namenom doseganja temeljnih ciljev organizacije. Ker je konkurenca na trgu neizprosna, je potrebno veliko iznajdljivosti pri zadovoljevanju potreb uporabnikov in pri povečevanju dobička organizacije. Snoj in Gabrijan (2014) razlagata, da se definicije trženja sicer med seboj razlikujejo, kljub temu pa je bistvo, ki ga hočejo sporočiti, podobno, in sicer, daje naloga trženja ta, da identificira in zadovolji potrebe uporabnikov na dobičkonosen način.

Mesec (2008, 52) razlaga: »Da trženje ni preprosto oglaševanje ali odnosi z javnostmi.« Trženje je mnogo več, kot pojasnjuje avtorica, kajti trženje vključuje raziskave, analizo potencialov, postavitev ciljev in smotrov in uporabo prepričljive komunikacije. Če želimo, da je trženje neprofitnih organizacij učinkovito, moramo upoštevati tudi ljudi, ki so vpeti v to razmerje oziroma odnos in razumeti njihove potrebe in želje. Potemtakem je potrebna stalna komunikacija s ciljno publiko.

Pri trženju neprofitnih organizacij je potrebno upoštevati, da gre za storitve in ne za izdelke. Pri storitvah so pomembni ljudje, njihovo zadovoljstvo, pomembno je zadovoljevanje njihovih potreb. Če povzamemo ugotovimo, da je pri trženju neprofitnih organizacij potrebno večjo pozornost posvetiti stiku z uporabniki. V primeru ljudskih univerz je potrebno pri trženju posvetiti večjo pozornost udeležencem izobraževanja odraslih, njihovim potrebam, željam in interesom.

Seveda so razlogi za trženje na posamezni ljudski univerzi različni, vsekakor pa je najmočnejši razlog prav preživetje na trgu. Morda to sicer ni najboljši razlog, saj trženje ni in ne more biti zdravilo vseh tegob javnih zavodov. In vendar je največ del o trženju v izobraževanju nastalo v obdobju, ko so v ZDA, Veliki Britaniji in v Avstraliji z različnimi ukrepi snovalcev izobraževalnih politik začeli spodbujati šole, da se obnašajo in delujejo tržno, tudi tako, da so se javna sredstva zmanjšala. Javni zavodi so tako začeli razvijati trženje v izobraževanju.

Oplatka (2007) razlaga, da je v začetku devetdesetih let bil pojem trženja za večino ravnateljev popolnoma tuj. Fosket (2002 v Oplatka 2007) ugotavlja, da so ravnatelji pojem trženja različno interpretirali, veliko nejasnosti je bilo v odnosu trženje – promocija – oglaševanje – stiki z javnostjo. Trženje je bilo predvsem v domeni ravnateljev, trženjske aktivnosti šol pa so bile omejene, potekale so v oblikah informativnih dneh ali dneh odprtih vrat, predstavitev šol skozi brošure itd. (Oplatka in Hemsley-Brown 2004, Oplatka 2007 v Oplatka 2008). S časom so izobraževalne organizacije dojele, da če želijo preživeti v izredno konkurenčnem okolju, morajo delovati tržno. V takratnem času se je trženje v izobraževanju razvijalo na osnovi preverjenih praks trženja drugi poslovnih področij. O tem pišeta Hamsley-Brown (2004) in Oplatka (2006) ter razlagata, da so izobraževalne organizacije razvijale različne trženjske aktivnosti, npr. Nguyen in Le Blanc (2001) sta se osredotočala na pomen podobe in ugleda izobraževalne organizacije. Pri tem sta izhajala iz prepričanja, da omenjena dejavnika igrata ključno vlogo na področju trženja in doseganju konkurenčne prednosti. Binsardi in Ekwulugo (2003) izhajata iz dejstva, da je pomembno načelo trženja to, da je potrebno vse tržne aktivnosti usmeriti v stranko. Izhajalasta iz poslovnih modelov trženja in jih prenesla na področje šolstva. Avtorja poudarjata, da so raziskave v začetku devetdesetih let pokazale, da je potreben drugačen pristop oziroma razumevanje trženja, v smislu trženjskega komuniciranja, preučevanja postopka odločanja in pridobivanja ključnih informacij o uporabnikih izobraževalnih storitev. Raziskave so pokazale, da izobraževanje ni produkt ampak storitev, kot storitev pa zahteva drugačen način trženja, ki se razlikuje od trženja produktov.

Kljub temu, pa je trženje na področju izobraževanja odraslih ostalo tudi v 80-ih in 90-ih letih prejšnjega stoletja zanemarjeno in tako je še danes. Pregled sodobne literature pokaže, da je obdobje, ko so bili zapisani temeljni viri o trženju v izobraževanju (npr. Kotler 1991, Bailey in Rom 2001, Molnar 2005), nekako mimo. V Sloveniji so o trženju izobraževanja v začetku novega tisočletja pisali Trnavčević in Zupanc Grom, Devetak in Vukovič ter Kline in Velikonja. Kasneje objave s tega področja malo »zamrejo« in se nato pojavi vrsta objav o trženju storitev (npr. Lovelock in Wright 2014), ki implicirajo tudi trženje šol in organizacij za izobraževanje odraslih.

Ugotovili smo, da je izobraževanje storitev in ne produkt in kot storitev zahteva drugačen način trženja. Ljudske univerze so storitvene organizacije in kot razlagata Lovelock in Wright

(2014) je storitev zelo težko definirati. Storitev je gospodarska dejavnost, ki ustvarja vrednost, zagotavlja koristi za stranke v določenih terminih in krajih ter prinaša želeno spremembo. Storitev je dejanje ali delovanje, ki jo ena stran ponudi drugi. Čeprav je postopek lahko vezan na fizični izdelek, pa je predstava v bistvu neopredmetena in običajno ne privede do lastništva kateregakoli od proizvodnih dejavnikov. Trnavčević in Zupanc Grom (2000) pa razlagata, da se storitve od izdelkov razlikujejo v svojih značilnostih: abstraktnost ali neotipljivost, minljivost ali kratkotrajnost, spremenljivost, odsotnost lastništva in nezmožnost skladiščenja.

Lovelock in Wright (2014) zagovarjata, da se trženje storitev razlikuje od »tradicionalnega« trženja in da to zahteva drugačen pristop. Poudarjata, da je temeljna razlika predvsem v tržnem načrtovanju, kjer se namesto 4P-jev trženjskega spleta uporablja 8P-jev (v angleščini): izdelek; prostor, čas in kibernetični prostor; proces; produktivnost in kakovost; ljudje; promocija in izobraževanje; fizični dokazi ter cena. Gre za kombinacijo različnih spremenljivk, ki jih organizacija mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj storitev na ciljnem tržišču, in sicer z namenom povečanja poslovne učinkovitosti. Ljudske univerze morajo, v skladu s trženjskim spletom za storitve, celovito obravnavati, obvladati ter izvajati naročene storitve in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. V zvezi s tem lahko govorimo o oblikovanju trženjskega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta uporabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Želje uporabnikov je potrebno čim bolj celovito uresničiti (Devetak 2007, 28). Če želijo biti ljudske univerze konkurenčne, morajo stalno preverjati potrebe na trgu ter razvijati trženjske strategije.

4.2 Trženjske strategije

Trženjska strategija je za podjetje kompas, ki kaže smer, kako doseči zastavljene cilje. Opredelimo jo lahko na različne načine, npr. kot integrirani vzorec odločitev organizacije, ki usmerja ključne odločitve podjetja glede izdelkov, trga, tržnih dejavnosti in sredstev za trženje tako pri ustvarjanju, kot tudi pri komunikaciji ali dostavi proizvodov. S skrbno izbrano trženjsko strategijo podjetja dosega konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci.

4.2.1 Kaj je trženjska strategija in kaj vpliva nanjo

Pomemben element trženja predstavljajo trženjske strategije, ki jih avtorji obravnavajo na različne načine. Npr. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, 22) definirajo trženjsko strategijo kot posebno kombinacijo poslovnih aktivnosti, ki mora biti drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti in ki je ti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati. Tudi Radonjič in Iršič (2011) zagovarjata, da je temeljni cilj trženjske strategije doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Chernev (2014) pravi, da je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti podjetja dobro zastavljena trženjska strategija. Tako profitne kot neprofitne organizacije morajo biti pri doseganju večje konkurenčnosti na trgu, poleg

navedenih dejstev, zmožne osredotočanja na konkretne programe, vlaganja v promocijo, prilagajanja tržišču, upoštevanja želja, potreb in zahtev uporabnikov. Le tako se lahko približajo vodeči poziciji na tržišču (Cravens in Piercy 2013).

Na trženjsko strategijo vpliva več dejavnikov, kot navajata Devetak in Vukovič (2002, 185), zlasti: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbenopolitično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost. Na izvajanje trženjske strategije vplivajo okolje, v katerem organizacija deluje, konkurenca, dobavitelji in marketinški posredniki. Na oblikovanje trženjske strategije ter na strategijo organizacije vplivata tudi objektivno motiviranje in stimuliranje managerjev ter strokovnjakov.

V primeru hitrih sprememb, pred katere so postavljene tudi ljudske univerze, je pomembno, da organizacija ustrezno reagira in se učinkovito prilagodi okoliščinam, tako da kupcu ponudi ustrezne storitve ob pravem času ter ob konkurenčnih prodajnih pogojih. V tej točki bi izpostavili Devetakovo in Vukovičevo trditev (2002), ki pravi, da se manjše organizacije lažje in hitreje prilagajajo tržnim spremembam in zahtevam, zlasti, če imajo dovolj strokovnih kadrov za kakovostno zadovoljevanje odjemalcev.

Ljudske univerze so mikro podjetja, ki imajo strokoven in fleksibilen kader, ki zna prisluhniti potrebam okolja in njenim uporabnikom. Torej lahko sklepamo, da bi ljudske univerze z ustreznimi trženjskimi strategijami lahko uspešno izboljšale svoj položaj na trgu in dosegle trajnejšo konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki storitev izobraževanja odraslih. Če želijo doseči konkurenčno prednost, morajo oblikovati ustrezno strategijo delovanja, ki mora upoštevati številne dejavnike okolja, v katerem izobraževalna organizacija deluje. Tanaj temelji na splošnih ciljih, možnostih in virih organizacije. Ko bodo ljudske univerze temeljito proučile vse cilje in analizirale trge, lahko oblikujejo strategijo trženja. Pomembno je, da se te zavedajo, da so temeljni strategiji izobraževalne organizacije podrejeni tako cilji trženja kot tudi sama njegova strategija.

4.2.2 Generične strategije trženja

Za izobraževalno organizacijo, tudi ljudsko univerzo, je pomembno dejstvo, da doseže večjo prednost na tržišču. To lahko stori na več načinov, in sicer z bolj konkurenčno ponudbo, s promocijo izobraževalnih programov in z zadovoljevanjem potreb uporabnikov. Pri doseganju konkurenčne prednosti pa je pomembna tudi dobro zasnovana trženjska strategija.

Vukasović (2012, 321) razlaga, da oblikovanje strategij trženja vključuje izbiranje in preučevanje trgov ter razvijanje trženjskega spleta za ciljne trge. Radonjić in Iršič (2011, 361) izpostavljata, da pri oblikovanju in udejanjenju strategij trženja v podjetju je potrebno razlikovati med tremi vrstami strategij, in sicer med: generičnimi strategijami, temeljnimi strategijami in instrumentalnimi strategijami trženja.

Vukasović (2012, 321-322) razlaga, da generično strategijo lahko uporabimo generalno, ne glede na panogo ali velikost podjetja itd. Avtorica poudarja, da na področju trženja ni smiselno uporabljati samo ene generične strategije, ampak je bolje, če jih medseboj kombiniramo. Pri tem pa je pomembno, da so te strategije kompatibilne. Med generične strategije uvrščamo strategijo nizkih stroškov, strategijo razlikovanja (diferenciacije) in strategijo osredotočanja (koncentracije). Izhodišče za zbiranje in klasificiranje temeljnih strategij trženja so tako imenovane strategije rasti in razvoj podjetja, pri katerih je pomembno razlikovati možne smeri, v katere se lahko razvija podjetje, in možne metode, s katerimi podjetje doseže izbrano smer razvoja.

Strategija nizkih stroškov je značilna za podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije ter posledično nižjih prodajnih cen. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oziroma standardnim trženjskim spletom. Tudi značilnosti njihovih izdelkov se ne spreminjajo pogosto. Osnovni cilj omenjene strategije je v posledičnem doseganju konkurenčne prodajne oziroma nabavne cene. Največjo nevarnost za podjetja, ki uporabljajo strategijo nizkih stroškov, predstavljajo tista podjetja, ki uvajajo strategijo diferenciacije (Vukasović 2012, 323-324).

Strategijo diferenciacije sestavljajo načini in sredstva, s katerimi podjetje razlikuje svojo trženjsko ponudbo od ponudbe konkurentov (Radonjič in Iršič 2011, Vukasović 2012, 324). Strategija diferenciacije je uspešna, ko z razlikovanjem generira in zagotavlja zaznano vrednost za porabnika. Ta je takšna, da jo konkurenti težko posnemajo, in temelji na globalnem razmišljanju, naravnana je na porabnike ter temelji na njihovem poznavanju. Zagotavlja jim zanesljive izdelke z enostavno dostopnostjo in po ugodnih cenah ter temelji na vodilnem položaju podjetja na področju določenega izdelka (Aaker 2001 in Kotler 1998, v Vukasović 2012, 324).

S strategijo osredotočanja se podjetje izogne večjim in močnejšim konkurentom, ki razpolagajo z več premoženja in so na trgu manj ranljivi. Bistvo te strategije je, da se podjetje specializira v svojem trženjskem nastopu na trgu. Osnova za specializacijo je lahko katerakoli izmed dimenzij trga, in sicer: dimenzija ciljnih skupin porabnikov, dimenzija potreb ali dimenzija načina zadovoljevanja teh (po izdelku). Podjetje osredotoči znotraj izbrane dimenzije trga svoje trženjske aktivnosti na specifičen tržni segment (Radonjič in Iršič 2011, v Vukasović 2012, 325).

Tudi organizacija za izobraževanje odraslih lahko doseže nadpovprečne rezultate v panogi z oblikovanjem treh generičnih strategij. Pri generični trženjski strategiji stroškovnega prvenstva je organizacija osredotočena na izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški. Omenjena strategija ima določene slabosti in nevarnosti, slednje lahko pridejo od konkurentov, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljšanje značilnosti in kakovosti storitev). V takih okoliščinah mora organizacija iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen,

kar pa se dolgoročno lahko izkaže kot negativno, in organizacija težje obdrži vodečo pozicijo na tržišču. Izvajalec se mora prilagajati odjemalcem, tako da oblikuje storitve v smislu boljšega zadovoljevanja odjemalcev. V takih primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Če želi organizacija obdržati vodečo pozicijo na tržišču, se mora osredotočiti in specializirati na tiste posebnosti in prednosti storitev, ki so najpomembnejše za odjemalce in imajo prednost pred konkurenco. Trženjska strategija osredotočenja se razlikuje od strategije stroškovnega prvenstva in diferenciacije, saj se pri njej organizacija odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju. Pri tej strategiji ima posebno vlogo stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje. Pogoj za uspeh se skriva v tem, da organizacija obvlada plačilno sposobnost določenega segmenta. Tudi ta strategija ima določene slabe lastnosti in pasti, zato je ključnega pomena, da organizacija za izobraževanje izvaja tisto strategijo, ki jo obvladuje (Devetak in Vukovič 2002, 187). Kot razlaga Chernev (2014), ni pomembno, ali gre za profitno ali neprofitno organizacijo, ključnega pomena je, da organizacija pozna okolje, v katerem deluje, kajti od potreb okolja, trga in konkurence je odvisno, katero strategijo bo izbrala.

Hkrati pa je dobro omeniti, da nekateri avtorji, tudi Lovelock in Wright (2014) opozarjajo, da ni vseeno, ali gre za pridobitno ali nepridobitno organizacijo, ali gre za storitev in kakšno storitev, ali za izdelek. Zato je potrebo posvetiti pozornost posebnostim, ki jih imajo ljudske univerze.

Trženje in oblikovanje trženjskih strategij postajata tudi na področju izobraževanja odraslih in posledično ljudskih univerz ključna. Če želijo ljudske univerze obstati v okolju, ki je zelo konkurenčno, saj izobraževanje odraslih ponujajo različni ponudniki, morajo pri izbiri trženjske strategije in oblikovanju trženjskega modela izhajati iz potreb okolja, v katerem delujejo. Ljudske univerze morajo razvijati in oblikovati izobraževalne storitve, upoštevajoč potrebe okolja in trga, nove tehnologije, predvsem informacijsko-komunikacijske tehnologije, zakonodajo in želje, potrebe ter interese, plačilno sposobnih udeležencev. Razvoj izobraževalnih storitev je odvisen od vodstva in zaposlenih na ljudskih univerzah, nenazadnje tudi od izvajalcev izobraževalnih storitev, zunanjih sodelavcev. Pri razvoju izobraževalnih storitev je potrebno upoštevati tudi asortiment izobraževalnih programov in jih prilagoditi različnim ciljnim skupinam, organizacijam itd. Pri naštetem pa je ključna jasno definirana vizija ljudske univerze, ki temelji na ustvarjanju prihodnosti s planiranjem (srednje- in dolgoročnim) in strateškim načrtovanjem. Poti za dosego poslovne odličnosti definirajo jedrnatost in privlačnost vizije, dosegljivost postavljenih ciljev, izzivalna konkurenčnost, tržni pristop, spremljanje in uvajanje tehnoloških dosežkov, spodbuda motivacije in stimulacije zaposlenih.

Če želijo ljudske univerze povečati svoj tržni delež in doseči konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki storitev izobraževanja ter si tako zagotoviti obstoj na trgu, morajo izhajati iz trga, na osnovi povpraševanja oblikovati ponudbo, sprejeti naročilo in izvesti izobraževalno

storitev, ki jo zaračunajo, in po plačilu računa izvesti določene prodajne usluge oziroma storitve. S takšnim načinom poslovanja bodo zadovoljile tako udeležence izobraževanja kot tudi izvajalce izobraževalnih storitev in dosegle ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj oziroma obstoj.

Ne glede na to, da so ljudske univerze neprofitne organizacije, se morajo med krizo hitro in učinkovito odzvati na spremembe okolja. S pomočjo ustrezne trženjske strategije in trženjskega modela bodo to lahko uspešno dosegle. Izpostavili bi, da je priprava primernih trženjskih strategij zelo pomembna, kajti z njimi bodo ljudske univerze vplivale na posamezne ciljne skupine z namenom povečanja vpisa v izobraževalne programe. Zato lahko rečemo, da ugotovitve Trnavčevićeve in Zupanc Gromove (2000, 14) ostajajo do neke mere še danes aktualne, saj izhajajo iz prepričanja, da dobro zastavljene trženjske strategije prispevale k večji zaznavni vrednosti storitev, k večjemu zadovoljstvu, pripadnosti, k večjemu tržnemu deležu in finančni uspešnosti organizacije za izobraževanje. Pomembno je, da pri načrtovanju in postavljanju strategij vključimo v proces in seznanimo s sprejeto strategijo vse zaposlene na ljudski univerzi. Pri tem pa so ključnega pomena stališča, ki jih imajo zaposleni in zunanji sodelavci na ljudskih univerzah do izbrane trženjske strategije.

5 STALIŠČA

5.1 Definicija stališč

Obstaja več različnih definicij pojma stališč. Kompare (2004, 320) opredeli stališča kot celote prepričanj, čustev in vrednostnih ocen v odnosu do različnih socialnih situacij in objektov, ki delujejo kot trajna pripravljenost za določen način vedenja. Razlaga, da so stališča tista značilnost ljudi, ki je najbolj odvisna od socialnih dejavnikov in ki hkrati najbolj vpliva na socialno dogajanje. Različni avtorji, kot npr. Katza (1960 v Tomše 2014, 55), razlaga, da je stališče nagnjenost posameznika, da oceni simbol, objekt ali vidik na pozitiven ali negativen način, da vključujejo čustveni del oziroma osrednja občutja maranja ali nemaranja kot kognitivni del oziroma prepričanja, ki opisujejo vpliv stališč, njihove značilnosti in povezave z drugimi predmeti.

Uletova (2004) pojasnjuje, da človekovo obnašanje lahko napovemo na osnovi poznavanja stališč. Tausmerjajo človekova početja v svetu in obratno, spremembe v socialnem svetu senajprej odražajo v posameznikovih stališčih, ki nato vplivajo na spreminjanje njegovih dejanj ali vedenjskih oblik. Uletova razlaga, da obstaja veliko definicij stališč, vsem pa so skupne sledeče ocene (Ule 2009 v Tomše 2014, 55): da stališč ne moremo neposredno opazovati, kajti gre za duševne stvarnosti, o katerih lahko sklepamo le posredno; da so stališča vzorčni dejavniki vedenja in delovanja; da so stališča trajna; da jih pridobivamo v življenju in v procesih socializacije; da imajo direktni in dinamični vpliv na obnašanje in vplivajo na doslednost oziroma konsistentnost človekovega obnašanja; da so integracija treh osnovnih duševnih funkcij.

5.2 Značilnosti stališč

Stališča igrajo središčno vlogo v socialni konstrukciji sveta. Zajemajo in prikazujejo kompleksno odvisnost človekove duševnosti in njegovega socialnega obnašanja. Nobena druga osebnostna lastnost ni tako pod vplivom socialnih dejavnikov in nobena druga lastnost ne vpliva tako močno na dogajanja med ljudmi kot prav struktura stališč človeka. Ta so tako »posredniški dejavniki«, ki delujejo v »glavi« oziroma duševnosti človeka. Posredujejo med zunanjimi dražljaji in odzivi ljudi nanje. Kot smo ugotovili, so stališča kompleksen pojem, ki ga težko enoznačno definiramo.

Kompare (2004, 320) razlaga, da stališča vsebujejo tri komponente duševnih procesov (kognitivno, emocionalno, dinamično), ki so med seboj tesno povezane. Kognitivna komponenta obsega vednost, znanje, izkušnje, informacije in argumente, povezane s situacijo ali objektom, o katerem oblikujemo stališče. Uletova (2004, 117) razlaga, da vsako stališče temelji na znanju in poznavanju situacij in stvari, do katerih imamo stališče. Najosnovnejša oblika kognitivnega elementa stališča so kategorije, s katerimi razvrščamo objekte v razrede.

Emocionalna komponenta je sestavljena iz pozitivnih in negativnih čustev ter vrednostne ocene v odnosu do objekta stališča. Kognitivna in emocionalna komponenta sta običajno med seboj usklajeni (Kompore prav tam), če pa med njima pride do razlik, se ta spremenijo, bodisi z dodajanjem novih informacij bodisi s pozivom na naša čustva (Ule 2004, 118).

Dinamična komponenta je težnja človeka, da deluje na določen način glede na objekt stališč, in sicer, ko človek podpre situacije, do katerih ima pozitivna stališča, oziroma prepreči situacije, do katerih ima negativna stališča. Poudarek je na pripravljenosti za delovanje, ne pa na dejavnosti sami (Ule prav tam).

Uletova (2004) razlaga, da med navedenimi dimenzijami obstaja tesna povezanost – lahko jih ločimo pojmovno, ne pa stvarno. Od samih stališč in razmer pa je odvisno, katera dimenzija bo bolj poudarjena. Obenem pa Kompore (2004) poudarja, da navedene komponente niso pri vseh stališčih enako pomembne ter da na splošno velja, da stališča, povezana s politiko, spolnostjo in religijo, temeljijo predvsem na čustvih in vrednotah, manj pa na razumski analizi dejstev.

Mostynova (1978 v Tomše 2014, 59) navaja, da se stališča oblikujejo iz ostankov občutkov, prepričanj in vzorcev reakcij, ki so nenehno izzvane in shranjene v spomin. Ko je stališče oblikovano, ima za posameznika funkcionalno vrednost, saj mu, ko se sooči z določeno situacijo, ni potrebno razmišljati, ocenjevati in na novo oblikovati odločitve. Zanimivo je, da so stališča individualna lastnost posameznika, da je večina naštetih funkcij stališč močno povezana z odnosom posameznik – družba. To nakazuje, da so posamezniki sociološko pogojeni in odražajo prepričanja in stališča družbe, ne pa obratno.

5.3 Merjenje stališč

Stališča merimo in zbiramo z namenom, da bi določili uporabnikovo mesto do objekta opazovanja. Merimo jih na naslednje načine: s kontinuum lestvico (glede na stopnjo občutenja, strinjanja, všečnosti na osnovi petstopenjske, štiristopenjske ali sedemstopenjske lestvice); s primerjavo v parih (besede, izdelki itd. so predstavljeni v parih in poskusne osebe so vprašane, kateri izdelek jim je bolj všeč); z razvrščanjem (razvrščanje se uporablja, kadar želimo ločiti eno lastnost, ki je različno distribuirana); s pomočjo Thurstonove in Likertove lestvice, semantični diferenciali itd. (Možina 1975 v Tomše 2014, 60).

Z ocenjevalnimi lestvicami ocenjujemo posamezno stališče s spraševanjem posameznika o kategorični ali numerični oceni njegovega stališča do posameznega predmeta opazovanja. Ocenjevanje je lastnost, ki loči stališča od drugih dejavnikov. Ta so lahko razumljena kot vsota afektov do objekta opazovanja, zato se morajo stališča meriti s postopkom, ki locira posameznikov pozitivni ali negativni afekt do predmeta opazovanja (Tomše 2014).

5.4 Oblikovanje in spreminjanje stališč

Stališča so eden izmed najpomembnejših rezultatov socialne konstrukcije človeka, kajti zanje nimamo nobenih bioloških predispozicij. Oblikujemo in spreminjamo jih celo življenje. To je odvisno od: ekstremnosti stališč, kompleksnosti in usklajenosti teh. Stališča se lahko spreminjajo v moči (od bolj skrajnih k manj ekstremnim in obratno) in v smeri (od pozitivnih do negativnih in obratno). Spreminjanje stališč je povezano s stabilnostjo oziroma spreminjanjem socialnega sistema (okolja) in ideologije. Na oblikovanje in spreminjanje stališč najpomembneje vplivajo naslednji dejavniki: skupinska pripadnost, informacije in znanje ter osebnostne značilnosti (izkušnje, samopodoba, potrebe in želje) (Ule 2004).

Kot ugotavlja Kompare (2004), je stališča težko spreminjati, ker imajo pomembne funkcije. Glede na to, kako hitro in temeljito želimo spremeniti stališča ljudi, se lahko odločimo za različne strategije, in sicer neposredno vplivanje, prepričevanje, sprožanje sprememb v vedenju itd. Kompare razlaga tudi, da je bilo veliko pozornosti namenjeno spreminjanju stališč pod vplivom komunikacije oziroma prepričevanja. Prepričevanje je uporaba komunikacijskega procesa s ciljem oblikovati, spreminjati in usmerjati spremembe vedenja. Psihološke raziskave so tako pokazale, da je sprememba stališč odvisna od značilnosti elementov komunikacijskega procesa, to je od izvora sporočila ali komunikatorja, sporočila, medija komuniciranja in prejemnika sporočila.

Komunikator, ki bo ljudi prepričal, mora biti zanesljiv, obveščen, privlačen in spreten v izražanju namer. Sporočilo mora biti razumljivo in mora ustrezati situaciji, vsebuje naj dokaze za in proti, še posebej, če so prejemniki naravnani proti temu stališču. Vendar pa je na koncu vse odvisno od prejemnika sporočila, kajti ti lažje sprejemajo stališče, če pri njih obstaja začetna pripravljenost za strinjanje s komunikatorjem, če ne poznajo močnih nasprotnih dokazov in če nimajo jasno oblikovanih mnenj in odnosa do določenega objekta ali dogajanja (Kompare prav tam).

Ker stališča usmerjajo naše početje, vplivajo na spreminjanje naših dejanj ali vedenjskih oblik, je pomembno, da imajo zaposleni in zunanji sodelavci na ljudskih univerzah jasno izoblikovana stališča do izbranih trženjskih strategij. Direktor ljudske univerze kot andragoški in poslovodni vodja je neke vrste komunikator, ki mora vsem zaposlenim in zunanjim sodelavcem jasno predstaviti strategijo vodenja in izbrane trženjske strategije. Le tako si bodo zaposleni in zunanji sodelavci oblikovali mnenje in sprejeli posamezna stališča, pozitivna ali negativna. Direktor mora biti prepričljiv, jasen in zanesljiv, le tako bo lahko dosegel to, da bodo njegovi sodelavci oblikovali pozitivna stališča do trženjske strategije. Če so njihova stališča negativna, bo tudi njihovo vedenje vplivalo na to, da ljudska univerza ne bo dosegala zastavljenih ciljev. Pri zaposlenih in zunanjih sodelavcih, katerih stališča so negativna, je vprašljivo kakovostno zagotavljanje izobraževalne storitve, pod vprašajem je tudi zadovoljevanje potreb, želja in interesov uporabnikov, vsekakor pa to negativno vpliva na ime organizacije za izobraževanje odraslih. Oddaljuje jo od temeljnega cilja - konkurenčnosti na

trgu izobraževanja. Ljudska univerza mora vedeti, kakšna stališča imajo zaposleni in zunanji sodelavci, da bo lažje in učinkoviteje komunicirala z njimi kot z notranjimi odjemalci.

6 EMPIRIČEN DEL

6.1 Raziskovalni problem

Izobraževanje odraslih predstavlja razvoj in temelj za napredek na različnih področjih, njegova vloga je več dimenzionalna (Jinna in Maikano, 2014). Področje izobraževanja odraslih pomembno prispeva k razreševanju številnih problemov in izzivov, s katerimi se srečujejo sodobne družbe. Pomembno je pri blaženju revščine in brezposelnosti, razvijanju delovne sile, ohranjanju okolja, dvigovanju zavedanja o človekovih pravicah itd. Bolj kot so države razvite, bolj se širi ponudba na področju izobraževanja odraslih. Razvitost države se kaže tudi v raznovrstnosti ponudnikov in izvajalcev izobraževanja odraslih. Izobraževanje odraslih je pomemben element, ki vpliva na razvoj priložnosti za zadovoljevanje različnih izobraževalnih potreb in interesov odraslih in s tem uveljavljenosti koncepta vseživljenjskega učenja v neki državi (Ivančič 2011, 166).

V Sloveniji izobraževanje odraslih izvajajo različne organizacije, predvsem ljudske univerze, ki imajo dolgoletno tradicijo s tega področja. Ljudske univerze so javni zavodi s področja vzgoje in izobraževanja, ki so jih ustanovile lokalne skupnosti z namenom zagotavljanja storitev za uspešno delovanje družbe in posameznika. Ustanovitelj mora skupaj z državo zagotoviti pogoje in sredstva za njihov obstoj. Čeprav je v Odlokih o ustanovitvi opredeljeno, da ustanovitelj določi z odlokom o proračunu letno višino sredstev za pokrivanje dejavnosti javnega zavoda na podlagi finančno ovrednotenih nalog, razvidnih iz letnega delovnega načrta, prihaja v večini primerov do odstopanj. Tako so ljudske univerze prisiljene sredstva za delovanje skoraj v celoti priskrbeti same. Večino prihodkov predstavljajo sredstva, pridobljena z javnimi razpisi, tako nacionalnimi kot evropskimi, manjši odstotek prihodkov pa predstavljajo sredstva iz tržnega deleža. To pomeni, da ljudske univerze, čeprav so javne in neprofitne organizacije, svoje storitve prodajajo na »trgu« ter si tako zagotavljajo sredstva za plače, materialne in druge tekoče stroške (Mlačnik 2006).

V Sloveniji v letu 2016 deluje 33 ljudskih univerz. Z zaključkom programskega obdobja 2007–2013, kjer so se ljudske univerze prijavljale na razpise v skladu z Operativnim programom razvoja človeških virov za omenjeno obdobje, so se znašle v kritičnem finančnem položaju. Z odsotnostjo državnih razpisov so ljudske univerze postavljene pred velik izziv, kako preživeti obdobje čakanja na razpise in na rezultate razpisov, ki so običajno objavljeni 2–3 mesece po razpisu. Ljudske univerze bodo morale vso svojo energijo uporabiti za povečanje prihodkov iz tržnega deleža, da bodo lahko obstale.

Na sedanji točki razvoja in obstanka na trgu morajo ljudske univerze najti prave odgovore na vprašanja s področja trženja, saj nam povpraševanje pomaga pri oblikovanju ponudbe izobraževalnih storitev, poraba nam pove, koliko naših ponujenih storitev so uporabniki

porabili oziroma kupili na trgu, kar nam daje smernice za prihodnost. To pomeni, da je trženje eden izmed ključnih elementov pri doseganju večje konkurenčnosti ljudske univerze.

V svoji raziskavi smo ugotavljali, ali imajo ljudske univerze oblikovan strateški načrt delovanja in skladno s tem tudi načrt trženja. Zanimalo nas je, ali omenjena dokumenta uporabljajo pri njihovem delovanju in ali z njihovim sprejetjem in spremembami seznanjajo tako zaposlene kot zunanje sodelavce. Pri tem smo izhajali iz dejstva, da je trženje filozofija, s katero morajo biti seznanjeni vsi zaposleni in zunanji sodelavci, pomembno je, da to filozofijo ponotranjijo vsi akterji, ki delujejo na ljudskih univerzah, saj le na takšen način lahko organizacija doseže konkurenčno prednost.

V sklopu naše raziskave so nas zanimala predvsem stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja ljudskih univerz. Predpostavili smo, da na njihova stališča omenjenih področij pomembno vplivajo dejavniki, kot so spol, starost, izobrazba, področje dela in delovne izkušnje zaposlenih in zunanjih sodelavcev.

6.2 Metode zbiranja podatkov

V empiričnem delu magistrske naloge smo uporabili metodo anketiranja. Z lastnim anketnim vprašalnikom smo zbrali podatke o stališčih zaposlenih in zunanjih sodelavcev glede strateškega načrtovanja, trženja in trženjskih strategij ljudskih univerz. V svoji raziskavi smo oblikovali spletno anketo, povezavo, ki smo jo posredovali po elektronski pošti najprej direktorjem ljudskih univerz in jih prosili za sodelovanje, obenem pa smo jim razložili namen anketiranja, posredovali navodila za dostop in izpolnitev vprašalnika ter namen uporabe zbranih podatkov. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost in varstvo podatkov. Direktorje ljudskih univerz smo prosili, naj povezavo na spletno anketo posredujejo zaposlenim in vsem njihovim zunanjim sodelavcem.

6.2.1 *Struktura anketnega vprašalnika*

Vprašalnik je razdeljen na štiri dele: splošno, strateško načrtovanje, trženje in mnenje anketirancev. V prvem delu smo spraševali po demografskih podatkih: spol, starost, izobrazba, delovne izkušnje in status (zaposlen ali zunanji sodelavec).

Drugi del je razdeljen na tri sklope in se nanaša na strateško načrtovanje ljudskih univerz. V prvem sklopu so nanizane trditve, ki se nanašajo na strateško načrtovanje ljudskih univerz. Uporabili smo Likertovo lestvico, in sicer anketiranci so nanizane trditve ocenjevali na 7-stopenjski lestvici, pri čemer so se odločali, koliko navedene trditve veljajo za ljudsko univerzo. Drugi sklop se nanaša na vlogo zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri strateškem načrtovanju ljudske univerze. Tudi v tem sklopu so nanizane trditve anketiranci ocenjevali na 7-stopenjski lestvici, pri čemer so se odločali, v kolikšni meri navedene trditve veljajo za njih.

V tretjem sklopu pa so bile navedene trditve, ki so se nanašale na odnos zaposlenih do strateškega načrtovanja ljudskih univerz. Na 5-stopenjski lestvici so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri se z nanizanimi trditvami strinjajo.

Tudi tretji del je bil sestavljen iz treh sklopov, navezoval pa se je na trženje in trženjske strategije ljudskih univerz. V prvem sklopu so anketiranci s pomočjo 7-stopenjske lestvice, ocenjevali nanizane trditve, ki so se nanašale na trženje in trženjske strategije ljudskih univerz. Odločali so se, v kolikšni meri nanizane trditve veljajo za njihovo ljudsko univerzo. V drugem sklopu so ravno tako s 7-stopenjsko lestvico ocenjevali trditve, ki so se nanašale na vlogo zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri trženju. V tretjem sklopu pa so nanizane trditve ocenjevali s 5-stopenjsko lestvico in odločali o tem, v kolikšni meri se z navedenimi trditvami strinjajo. V četrtem delu pa smo anketirance prosili, da dopišejo vse tisto, kar v vprašalniku ni zajeto, pa menijo, da je glede na temo pomembno.

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila predvsem zaprtega tipa. Stališča smo merili z uporabo lestvice Likertovega tipa, ki temeljijo na predpostavki, da obstaja neposredna zveza med stališči in njihovim izražanjem ter da se stališča ujemajo z izraženimi trditvami o nekem problemu, objektu ali situaciji. Anketni vprašalnik je v prilogi 1.

6.2.2 Anketni vprašalnik – pilotna verzija

Merske karakteristike anketnega vprašalnika smo preverili na vzorcu 30 oseb. Na vprašalnik so odgovarjali direktorji, organizatorji izobraževanja in zunanji sodelavci ljudskih univerz. Prosili smo jih, da ga izpolnijo in označijo nejasna in nerazumljiva vprašanja ter navodila. Preverili smo ustreznost navodil pri posameznih vprašanjih in trditvah, njihovo razumevanje in čas ocenjevanja.

Pri večini anketirancev ni bilo večjih težav pri reševanju vprašalnika. Nekateri pa so izrazili, da bi morala biti navodila bolj jasno napisana, da so trditve preveč strokovne in da zunanji sodelavci ne bodo ločili distinkcije med posameznimi pojmi, predlagali so poenostavitev vprašalnika. Največ težav je bilo pri izpolnjevanju tretjega dela, ki se nanaša na področje trženja, in sicer je bila glavna pripomba, da vsi, predvsem zunanji sodelavci, ne poznajo razlike med trženjem, načrtom trženja, strategijo trženja itd. Kljub temu so vsi anketiranci izpolnili anketni vprašalnik.

Anketiranci so za izpolnjevanje vprašalnika potrebovali deset minut. Glede lestvic ni bilo pripomb, saj so razumljive in objektivne. Zanesljivost posameznih sklopov trditvev smo izračunali s Cronbachovim koeficientom alfa. Koeficienti se gibljejo od 0,84 do 0,97, kar pomeni, da je zanesljivost dobra. V skladu s pripombami smo vprašalnik popravili, in sicer oblikovali smo jasnejša navodila za izpolnjevanje ter poenostavili trditve, da so bolj razumljive.

Tudi ekonomičnost izvedbe vprašalnika je dobra, zbiranje podatkov smo zaključili v desetih dneh. Na osnovi omenjenih karakteristik je tudi uporabnost instrumenta ustrezna.

6.2.3 Anketni vprašalnik – izvedba anketiranja

Anketni vprašalnik smo 1. marca 2016, po elektronski pošti posredovali vsem direktorjem ljudskih univerz. V sporočilu smo jih prosili, naj anketni vprašalnik izpolnijo ter ga posredujejo vsem zaposlenim in zunanjim sodelavcem. Prosili smo jih, naj anketni vprašalnik izpolnijo čim prej, zadnji dan za izpolnitev anketnega vprašalnika je bil 21. marec 2016. Anketiranci so imeli tri tedne časa za izpolnitev anketnega vprašalnika. V teh treh tednih smo jih večkrat spomnili in prosili, da v kolikor anketnega vprašalnika še niso izpolnili, naj ga čim prej. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 266 oseb.

6.3 Metode analize podatkov

Podatke smo statistično obdelali, analizirali in interpretirali. Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom smo statistično analizirali z računalniškim programom SPSS. Pri analizi podatkov smo uporabili faktorsko analizo. Ker je Kolmogorov-Smirnov preizkus pokazal, da se spremenljivke nenormalno porazdeljujejo, smo uporabili metodo Glavnih osi. Začetno faktorsko rešitev smo v drugem koraku rotirali s pomočjo poševnokotne oblimin rotacije.

6.4 Potek empiričnega dela

Anketni vprašalnik smo zasnovali januarja in ga pilotirali februarja. Anketiranje smo izvedli v prvih treh tednih meseca marca 2016. Obdelava in analiza podatkov, ki smo jih zbrali z anketnim vprašalnikom, je potekala konec marca. Na začetku aprila smo podatke interpretirali in podali zaključke.

7 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

V tem poglavju prikazujemo, analiziramo ter interpretiramo podatke, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom.

7.1 Opis vzorca

V Sloveniji deluje 33 ljudskih univerz, ki zaposlujejo 230 oseb. Z njimi sodeluje približno 800 zunanjih sodelavcev, število zunanjih sodelavcev glede na šolsko leto varira, saj je le-to odvisno od projektov in dejavnosti, ki jih ljudska univerza v šolskem letu izvaja. Anketni vprašalnik smo posredovali vsem direktorjem ljudskih univerz in jih prosili, da vprašalnik posredujejo svojim zaposlenim in zunanjim sodelavcem, tako smo zajeli populacijo 1000 oseb, ki delujejo v sklopu ljudskih univerz. Za končno obdelavo podatkov smo imeli 266 izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Neodvisne spremenljivke so:

- spol,
- starost,
- izobrazba,
- delovna doba zaposlitve oziroma sodelovanja z ljudsko univerzo,
- status (zaposlen ali zunanji sodelavec).

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 266 oseb, vendar je število skupnih odgovorov pri posameznih preglednicah različno, ker anketiranci na določena vprašanja niso odgovorili. V Preglednici 1 je podana struktura anketirancev glede na spol, iz podatkov je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 228 žensk, kar predstavlja 88,03 % vseh anketirancev in 31 moških (11,96 %). Rezultati so predvidljivi, saj so na ljudskih univerzah v Sloveniji večinoma zaposlene ženske. Na vprašanje ni odgovorilo sedem oseb.

Preglednica 1: Struktura anketirancev glede na spol

Anketiranec	Število	Delež (%)
Moški	31	11,96
Ženske	228	88,03
Skupaj	259	100,0

V Preglednici 2 prikazujemo starostno strukturo anketirancev, pri čemer predstavlja najvišji odstotek anketiranih v starostni kategoriji od 30 do 39 let (37,40 %) in od 40 do 49 let (33,58 %). Na vprašanje niso odgovorile štiri osebe.

Preglednica 2: Struktura anketirancev glede na starost

Starostna kategorija (leta)	Število	Delež (%)
Od 20 do 29	41	15,64
Od 30 do 39	98	37,40
Od 40 do 49	88	33,58
Starejši od 50	35	13,35
Skupaj	262	100,00

V Preglednici 3 prikazujemo strukturo anketirancev glede na izobrazbo, malo več kot polovica anketirancev (54,58 %) ima 7. stopnjo izobrazbe. 27,09 % anketirancev ima 6/2 stopnjo izobrazbe. Štirje anketiranci niso podali odgovora.

Preglednica 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

Izobrazba*	Število	Delež (%)
6/1 ali manj	28	10,68
6/2	71	27,09
7	143	54,58
8/1 in 8/2	20	7,63
Skupaj	262	100,00

*Stopnje izobrazbe: 6/1. ali manj (4. – srednje poklicno izobraževanje, 5. – gimnazijsko, srednje strokovno izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje, višješolski strokovni programi), 6/2. (specializacija po višješolskih programih, visokošolski strokovni programi, visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja), univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)), 7. (specializacija po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetni programi, magisterij stroke (za imenom – 2. bolonjska stopnja)), 8/1.– (specializacija po univerzitetnih programih, magisterij znanosti (pred imenom) in 8/2. –(doktorat znanosti (pred imenom), doktorat znanosti (pred imenom – 3. bolonjska stopnja)).

V Preglednici 4 prikazujemo strukturo anketirancev glede na trajanje zaposlitve ali sodelovanja po pogodbi, in sicer največ anketirancev, tako zaposlenih kot zunanjih sodelavcev je zaposlenih od 6 do 10 let (35,63 %) ter od 11 do 20 let (24,13 %). Na vprašanje ni odgovorilo 5 oseb.

Preglednica 4: Struktura udeležencev glede na trajanje zaposlitve ali sodelovanja po pogodbi

Trajanje zaposlitve (leta)	Število	Delež (%)
Manj kot 1	16	6,13
Od 1 do 5	76	29,00
Od 6 do 10	93	35,63
Od 11 do 20	63	24,13
Več kot 21 let	13	4,98
Skupaj	261	100,00

V Preglednici 5 predstavljamo strukturo anketirancev glede na zaposlitev ali sodelovanje po pogodbi z ljudsko univerzo. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 59,92 % zunanjih sodelavcev in 40,07 % zaposlenih. Na vprašanje niso odgovorile 4 osebe.

Preglednica 5: Struktura udeležencev glede na status (zaposleni ali zunanji sodelavec)

Zaposlitev/sodelovanje po pogodbi	Število	Delež (%)
Zaposlen	105	40,07
Zunanji sodelavec	157	59,92
Skupaj	262	100,00

7.2 Analiza prakse strateškega načrtovanja in trženja ljudskih univerz

V prvem delu anketnega vprašalnika smo pridobili osnovne demografske podatke o anketirancih, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik. V drugem delu vprašalnika pa nas je zanimalo strateško načrtovanje ljudskih univerz. Anketirancem smo nanizali trditve in jih prosili, da za vsako trditev označijo, v kolikšni meri velja za ljudsko univerzo. Anketiranci so trditve ocenjevali na sedemstopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – ne velja (nič), 2 – malo velja, 3 – delno velja/delno ne velja, 4 – precej velja, 5 – v celoti velja, 6 – nimam mnenja in 7 – me ne zanima.

Iz podatkov v Preglednici 6 je razvidno, da so anketiranci v povprečju ocenili, da nanizane trditve glede strateškega načrtovanja ljudskih univerz precej veljajo. Anketiranci so najvišje ocenili (4,99) trditve, da ljudske univerze spreminjajo strateški načrt v skladu s potrebami okolja, v katerem delujejo. Visoko so ocenili tudi trditve, ki se nanašajo na dejstvo, da imajo ljudske univerze oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev ter strategij delovanja, da je strateški načrt podpora strateškemu odločanju ter da ga uporabljajo v različne namene. Z najnižjo povprečno oceno (4,05) pa so ocenili trditve, vezane na dejstvo, da strateški načrt oblikujejo tako vodstvo, zaposleni kot zunanji sodelavci ter da ljudska univerza tako zaposlene kot zunanje sodelavce redno obvešča o spremembah strateškega načrta (4,08).

Preglednica 6: Opisna statistika- strateško načrtovanje ljudskih univerz

Trditve	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	1	7	4,85	1,31
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	1	7	4,83	1,40
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	1	7	4,81	1,43
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	7	4,05	1,91
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	1	7	4,99	1,34
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	1	7	4,08	1,96

Anketiranci so v sklopu, kjer smo ugotavljali, kakšna je vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri strateškem načrtovanju ljudske univerze, nanizane trditve ocenili, da malo veljajo ter delno veljajo oziroma delno ne veljajo. Tudi v tem sklopu so trditve ocenjevali na 7-stopenjski lestvici.

Iz Preglednice 7 je razvidno, da za trditve, ki se nanašajo na dejstvo, da tako zaposleni kot zunanji sodelavci sodelujejo pri oblikovanju strateškega načrta ljudske univerze, da so strateški načrt sprejeli in mu v večji meri sledijo ter, da jih strateški načrt spodbuja, da so pri svojem delu bolj aktivni in uspešni, ocenili, da delno veljajo oziroma delno ne veljajo. Medtem pa so trditve, vezane na dejstvo, da zaposleni in zunanji sodelavci vodstvu sami predlagajo sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta in da večkrat vprašajo, ali je prišlo do sprememb le-tega, ocenili, da ti dve trditvi malo veljata.

Preglednica 7: Opisna statistika- vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri strateškem načrtovanju ljudske univerze

Trditvev	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	1	7	3,07	2,01
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	1	7	2,73	2,04
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	1	7	3,37	2,00
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	1	7	3,32	1,97
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	1	7	2,85	2,06

Iz Preglednice 8 je razvidno, da so anketiranci nanizane trditve, ki se nanašajo na trženje in trženjske strategije ljudskih univerz v povprečju ocenili, da precej oziroma v celoti veljajo. Anketiranci so trditve ocenjevali na 7-stopenjski lestvici. Ocenili so, da v celoti veljajo trditve, ki se nanašajo na dejstvo, da imajo ljudske univerze oblikovan načrt trženja, da si z njim prizadevajo za povečanje prihodkov, da ga spreminjajo v skladu s potrebami okolja ter da ljudske univerze v Sloveniji uporabljajo tako strategijo stroškovnega prvenstva, diferenciacije kot tudi strategijo osredotočanja. Anketiranci pa so ocenili, da precej veljajo trditve, ki se nanašajo na dejstvo, da načrt trženja in trženjsko strategijo oblikujejo tako zaposleni kot zunanji sodelavci ter da ljudska univerza svoje zaposlene in zunanje sodelavce redno obvešča o spremembah trženjskega načrta.

Preglednica 8: Opisna statistika- trženjske strategije

Trditve	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	1	7	4,98	1,20
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	1	7	5,08	1,07
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	7	4,18	1,89
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	1	7	5,09	1,16
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	1	7	4,01	1,94
Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	1	7	5,00	1,32
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	7	4,51	1,76
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	1	7	5,16	1,12
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	1	7	5,13	1,17
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	1	7	5,16	1,13

Iz podatkov v Preglednici 9 je razvidno, da so anketiranci ocenili, da trditve, kjer se je ocenjevala osebna angažiranost zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri trženju, malo veljajo. Da trditve delno velja oziroma ne velja, so ocenili tiste trditve, ki so vezane na dejstvo, da zaposleni in zunanji sodelavci vodstvu sami predlagajo posamezne promocijske tehnike in spremembe na področju trženja ter trženjskih strategij z namenom povečanja konkurenčne prednosti in prihodkov ljudskih univerz. Anketiranci ocenjujejo, da trditve, kjer smo jih prosili, da ocenijo, koliko sami s svojim načinom dela in trženjem prispevajo k širjenju dobrega glasu ljudske univerze, precej veljajo.

Preglednica 9: Opisna statistika- vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri trženju

Trditvev	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	1	7	2,79	1,96
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	1	7	2,58	1,99
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	1	7	3,21	2,06
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	1	7	2,87	2,06
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	1	7	2,66	2,02
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	1	7	3,14	2,11
Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	1	7	2,79	2,09
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	1	7	3,20	2,08
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	1	7	3,55	2,00
Sam/a tržim in promoviram posamezne izobraževalne programe.	1	7	4,18	1,59
S svojim načinom dela prispevam k temu, da se širi dober glas o naši ljudski univerzi.	1	7	4,73	0,94

Za nadaljnjo obravnavo smo uporabili metodo faktorske analize. Faktorska analiza je niz matematično-statističnih postopkov, ki omogočajo, da se večjemu številu spremenljivk, med katerimi obstaja povezanost, določi manjše število temeljnih spremenljivk, ki pojasnijo takšno medsebojno povezanost. Te temeljne spremenljivke imenujemo faktorji.

Faktorsko analizo smo izvedli ločeno za področje strateškega načrtovanja in trženja kot prakse na ljudskih univerzah in za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja.

Pred oceno faktorskega modela smo preverili pogoje za faktorsko analizo, in sicer s pomočjo Kaiser-Meyer-Olkinovega kazalnika (KMO) in Bartlettovega testa. Kaiser-Meyer-Olkin kazalnik z vrednostjo 0,905 kaže visoko stopnjo skupne variance med spremenljivkami.

Rezultata obeh testov prikazujemo v Preglednici 10. Preizkusa prikazujeta, da je izvedba faktorske analize smiselna.

Preglednica 10: Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test za strateško načrtovanje in trženje na ljudskih univerzah

KMO test	Bartlettov test
0,905	χ^2 8931,135
	P 0,000

Ocenili smo komunalitete spremenljivk in dve spremenljivki z oceno nižjo od 0,500, izločili. Komunalitete spremenljivk so prikazane v tabeli 2 v prilogi 4. Ostale ocene komunalitet spremenljivk so višje od 0,500, kar odraža primernost spremenljivk za nadaljnjo analizo.

Ker se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, smo faktorski model ocenili s pomočjo metode glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring). S pomočjo 5 skupnih faktorjev smo pojasnili 78,39 % celotne variance, kar je dober rezultat. Najbolj izstopa prvi faktor, ki pojasnjuje 33,14 % variance.

Preglednica 11: Celotna pojasnjena varianca po ocenjenih faktorjih za prakso ljudskih univerz

Faktor	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativna pojasnjene variance %
1	9,943	33,142	33,142
2	8,747	29,156	62,298
3	2,326	7,754	70,052
4	1,422	4,740	74,792
5	1,081	3,602	78,394

Začetno faktorsko rešitev smo v drugem koraku rotirali s pomočjo poševnokotne oblimin rotacije, pri čemer smo za nadaljnjo interpretacijo uporabili strukturne uteži. Tabela 11 v prilogi 4 predstavlja rotirano strukturno matriko. V Preglednici 12 predstavljamo poimenovanje faktorjev.

Preglednica 12: Faktorji za strateški načrt in trženje

Vrstni red faktorja	Ime faktorja
1	Vidik trženja
2	Odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja ljudskih univerz
3	Vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja
4	Vidik strateškega načrtovanja
5	Vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja

Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da je vpliv prvega faktorja (vidik trženja) najbolj prisoten pri trditvah, ki se nanašajo na področje trženja in trženjskih strategij. Zaposleni in zunanji sodelavci na ljudeških univerzah ocenjujejo, da imajo ljudske univerze oblikovan načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje. Z načrtom trženja si vodstvo ljudeških univerz prizadeva za povečanje prihodkov, le tega pa spreminja v skladu s potrebami okolja. Anketiranci ocenjujejo, da ljudske univerze imajo zasnovano trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva, osredotočanja ali diferenciacije, ki jo spreminjajo v skladu s potrebami okolja.

Vpliv drugega faktorja (odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja ljudeških univerz) je najbolj prisoten pri trditvah, ki se nanašajo na sodelovanje oziroma prispevek zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja. Rezultati kažejo, da tako zaposleni kot zunanji sodelavci sodelujejo pri oblikovanju načrta trženja. Vodstvu ljudeške univerze sami predlagajo sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja in trženjskih strategij, aktivni so tudi pri predlogih, ki se vežejo na spremembe področja trženja in promocije programov. Zaposleni in zunanji sodelavci vodstvu ljudeške univerze predlagajo različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov javnega zavoda. Anketiranci so zelo zainteresirani glede izbranih trženjskih strategij ljudeške univerze, kajti izbrano trženjsko strategijo so sprejeli, jo ponotranjili in ji v večji meri sledijo.

Tretji faktor (vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja) pa je najbolj prisoten pri trditvah, ki se nanašajo na oblikovanje strateškega načrta. Ugotavljamo, da zaposleni in zunanji sodelavci nimajo aktivne vloge pri oblikovanju strateškega načrta. Vodstvu ljudeške univerze samoiniciativno ne predlagajo, da bi sodelovali pri oblikovanju strateškega načrta, le tega ne sprejemajo ali ponotranjijo in mu tudi ne sledijo. Anketiranci ocenjujejo, da strateški načrt ne vpliva na njihovo delovanje, da zaradi njega niso nič bolj aktivni ali uspešni pri svojem delu ter lojalni do organizacije.

Četrti faktor (vidik strateškega načrtovanja) je najbolj prisoten pri trditvah, vezanih na strateško načrtovanje. Ugotavljamo, da imajo ljudske univerze oblikovan strateški načrt, ki je podpora strateškemu odločanju, le-ta pa zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določa strateške cilje in strategije delovanja javnega zavoda. Ljudske univerze strateški načrt uporabljajo v smislu usmerjanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, z njim informirajo udeležence izobraževanja odraslih, strateški načrt pa je tudi pomemben element stikov z javnostjo. Strateški načrt ljudeške univerze spreminjajo v skladu s potrebami okolja.

Peti faktor (vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja) pa je najbolj prisoten pri štirih trditvah. Ugotavljamo, da vodstvo ljudeške univerze zaposlenih in zunanjih sodelavcev ne vključuje v postopke oblikovanja strateškega in trženjskega načrta ter da jih o spremembah teh dokumentov ne obvešča.

V sklopu raziskave smo ugotavljali ali obstajajo statistično značilne razlike pri stališčih zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja glede na dejavnike (spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve in status delovanja na ljudski univerzi). Zasnovali smo hipotezo:

H1: na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do povečevanja deleža prihodkov iz tržne dejavnosti statistično pomembno vplivajo dejavniki, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve in status delovanja na ljudski univerzi.

Na podlagi zasnovane hipoteze smo ugotovili, da so statistično značilne razlike pri dejavnikih, kot so spol, starost, delovna doba zaposlenih in zunanjih sodelavcev ter status zaposlitve oziroma sodelovanja z ljudsko univerzo. Statistično značilne razlike so pri prvem in petem faktorju.

Pri prvem faktorju (vidik trženja) so statistično značilne razlike pri spolu in delovni dobi zaposlenih ter zunanjih sodelavcev na ljudskih univerzah v Sloveniji. V Preglednici 13 so prikazani rezultati za statistične razlike glede na spol. Pri interpretaciji podatkov glede na statistično značilne razlike pri spolu moramo biti previdni, saj se te razlike lahko pojavljajo tudi zaradi tega, ker je na anketni vprašalnik odgovorilo 85 % žensk in le 11 % moških. Res pa je, da so na ljudskih univerzah v Sloveniji zaposlene predvsem ženske, moških je veliko manj. Tudi med zunanjimi sodelavci prevladujejo ženske.

Preglednica 13: Primerjava dejavnika Vidik trženja glede na spol zaposlenih in zunanjih sodelavcev

Faktor	t	Stopinje prostosti	P
1	2,007	237	0,046
2	-0,214	237	0,831
3	-0,423	237	0,673
4	-0,760	237	0,448
5	-0,104	237	0,917

V Preglednici 14 so predstavljeni rezultati za statistično značilne razlike glede na delovno dobo zaposlenih in zunanjih sodelavcev ljudskih univerz. Statistično značilne razlike se pojavljajo, ker je pričakovati, da ljudje, ki so dlje časa zaposleni oziroma sodelujejo z ljudsko univerzo, bolje poznajo delovanje javnega zavoda in skladno s tem tudi načrt trženja ter uporabljene trženjske strategije, kot tisti, ki z ljudsko univerzo sodelujejo manj časa.

Preglednica 14: Primerjava dejavnika Vidik trženja glede na delovno dobo zaposlenih in zunanjih sodelavcev

Faktor	F	Stopinje prostosti	P
1	8,177	239	0,000
2	0,789	239	0,533
3	0,924	239	0,451
4	0,873	239	0,481
5	0,904	239	0,462

Anova

Pri petem faktorju (vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja) so statistično značilne razlike glede na starost zaposlenih in zunanjih sodelavcev ter glede na status delovanja oziroma sodelovanja z ljudsko univerzo. V Preglednici 15 prikazujemo rezultate za statistično značilne razlike pri petem faktorju glede na starost zaposlenih in zunanjih sodelavcev ljudskih univerz. Glede na starost zaposlenih ugotavljamo, da se statistične razlike pojavljajo, ker vodstvo ljudskih univerz v postopke oblikovanja strateškega in trženjskega načrta manj vključuje starejše osebe.

Preglednica 15: Primerjava dejavnika Vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja glede na starost zaposlenih in zunanjih sodelavcev ljudskih univerz

Faktor	F	Stopinje prostosti	P
1	0,384	240	0,765
2	0,309	240	0,819
3	0,532	240	0,661
4	0,552	240	0,647
5	3,529	240	0,016

Anova

Pri petem faktorju so statistično značilne razlike tudi glede na status sodelovanja z ljudsko univerzo (zaposleni ali zunanji sodelavec). Zunanji sodelavci so s strani vodstva ljudskih univerz manj vključeni v postopke oblikovanja strateškega in trženjskega načrta. Rezultate prikazujemo v Preglednici 16.

Preglednica 16: Primerjava dejavnika Vidik vključevanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev v procese oblikovanja strateškega načrta in trženja glede na status sodelovanja z ljudsko univerzo

Faktor	t	Stopinje prostosti	P
1	-15,737	239	0,000
2	1,731	239	0,085
3	0,390	239	0,697
4	-0,438	239	0,662
5	-3,354	239	0,001

7.3 Analiza stališč zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja

V anketnem vprašalniku smo nanizali trditve, ki so se nanašale na strateško načrtovanje ljudskih univerz. Anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri se z navedenimi trditvami strinjajo, pri čemer pomeni 1 – se popolnoma ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam.

Iz Preglednice 17 je razvidno, da so anketiranci nanizane trditve ocenili s povprečno oceno 4, kar pomeni, da se s trditvami strinjajo. Tako zaposleni kot zunanji sodelavci se strinjajo, da je dobro delovanje ljudskih univerz odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta, ki ga morajo oblikovati tako vodstvo, zaposleni, kot zunanji sodelavci. Tudi doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega, ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu, ki ga je treba letno pregledati in ga prilagoditi v skladu s spremembami okolja. Anketiranci so najvišje (4,42) ocenili trditev, ki pravi, da mora ljudska univerza s spremembami strateškega načrta seznaniti vse zaposlene in zunanje sodelavce.

Preglednica 17: Opisna statistika - odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja

Trditve	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	1	5	4,31	0,90
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	1	5	4,33	0,83
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	1	5	4,22	0,94
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	1	5	4,34	0,88
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	1	5	4,42	0,83

Podatki v Preglednici 18 kažejo, da so anketiranci ocenili, da se z nanizanimi trditvami, ki se nanašajo na odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij, strinjajo. Anketiranci se strinjajo z dejstvom, da mora trženje temeljiti na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze (4,62). Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja, v katerem deluje. Pomembno je, da pri oblikovanju načrta sodelujejo vsi zaposleni in zunanji sodelavci.

Anketiranci se strinjajo, da sta uspeh in konkurenčna prednost ljudske univerze odvisna od tega, ali ljudska univerza deluje tržno in ali ima zasnovano trženjsko strategijo (4,62).

Preglednica 18: Opisna statistika - odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij

Trditev	Najnižja stopnja	Najvišja stopnja	Povprečna stopnja	Standardni odklon
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	2	5	4,64	0,63
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	1	5	4,58	0,69
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	2	5	4,55	0,73
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	2	5	4,55	0,71
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	2	5	4,57	0,72
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	2	5	4,60	0,68
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	2	5	4,62	0,69

Pred oceno faktorskega modela smo preverili pogoje za faktorsko analizo, in sicer s pomočjo Kaiser-Meyer-Olkinovega kazalnika (KMO) in Bartlettovega testa. Kaiser-Meyer-Olkin kazalnik z vrednostjo 0,884 kaže visoko stopnjo skupne variance med spremenljivkami. Preizkusa prikazujeta, da je izvedba faktorske analize smiselna. Rezultate obeh preizkusov prikazujemo v Preglednici 19.

Preglednica 19: Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test za strateško načrtovanje in trženje na ljudskih univerzah

KMO test	Bartlettov test
0,884	χ^2 2741,586
	P 0,000

Ocenili smo komunalitete spremenljivk (tabela 2 v prilogi 5). Komunalitete vseh spremenljivk so višje od 0,500 kar odraža primernost spremenljivk za nadaljnjo analizo.

Preglednica 20: Celotna pojasnjena varianca po ocenjenih faktorjih za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev

Faktor	Lastne vrednosti	% pojasnjene variance	Kumulativni % pojasnjene variance	Lastne vrednosti	% pojasnjene variance	Kumulativni % pojasnjene variance
1	6,495	54,126	54,126	6,227	51,889	51,889
2	2,710	22,585	76,711	2,455	20,456	72,345
3	0,598	4,985	81,696			
4	0,420	3,503	85,199			
5	0,407	3,389	88,589			
6	0,297	2,477	91,066			
7	0,279	2,327	93,393			
8	0,229	1,906	95,299			
9	0,208	1,734	97,033			
10	0,152	1,268	98,301			
11	0,116	0,968	99,270			
12	0,088	0,730	100,000			

Ker se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, smo faktorjski model ocenili s pomočjo Metode glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring). S pomočjo 2 skupnih faktorjev smo pojasnili 72,34 % celotne variance, kar je dober rezultat. Najbolj izstopa prvi faktor, ki pojasnjuje 54,12 % variance.

Začetno faktorjsko rešitev smo v drugem koraku rotirali s pomočjo poševnokotne oblimin rotacije, pri čemer smo za nadaljnjo interpretacijo uporabili strukturne uteži (tabela 14 v prilogi 5). V Preglednici 21 predstavljamo poimenovanje faktorjev.

Preglednica 21: Faktorji za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev

Vrstni red faktorja	Ime faktorja
1	Vidik trženja
2	Vidik strateškega načrtovanja

Na podlagi rezultatov (tabela 14 v prilogi 5) ugotavljamo, da je prvi faktor najbolj prisoten pri trditvah, ki se nanašajo na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij. Za zaposlene in zunanje sodelavce je trženje pomemben element doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze, saj vpliva na povečanje njenih prihodkov. Anketiranci so ocenili, da se mora trženje prilagajati potrebam okolja in da morajo pri trženju sodelovati tako zaposleni kot zunanji sodelavci.

Drugi faktor pa je najbolj prisoten pri trditvah, ki se nanašajo na stališča zaposlenih do strateškega načrtovanja. Tudi v tem primeru anketiranci izpostavljajo, da je dobro delovanje ljudske univerze odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta, s katerim ljudska univerza dosega konkurenčno prednost. Pri tem je pomembno, da strateški načrt oblikujejo zaposleni in zunanji sodelavci ter da se ga spreminja v skladu s potrebami okolja.

Glede na stališča zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja ugotavljamo, da so statistično značilne razlike pri prvem faktorju glede na status delovanja oziroma sodelovanja z ljudsko univerzo. Rezultate predstavljamo v Preglednici 22.

Preglednica 22: Primerjava dejavnika Vidik trženja glede na status sodelovanja z ljudsko univerzo pri stališčih

Faktor	t	Stopinje prostosti	P
1	2,001	244	0,047
2	-0,272	244	0,785

V nadaljevanju podajamo sklepne ugotovitve raziskave.

8 SKLEP

Ob koncu raziskave, preden podamo sklepne ugotovitve, bi se radi za trenutek vrnili k predhodno zastavljenemu namenu in cilju raziskave. Kot andragoginja sem 11 let zaposlena na ljudski univerzi in v teh letih sem pridobila ogromno znanj in izkušenj s področja izobraževanja odraslih. Seznanila sem se z neposrednim delom z udeleženci izobraževanja, vodenjem projektov in promocije programov. Na žalost pa sem se v teh letih seznanila tudi s stalno negotovostjo sofinanciranja izobraževalnih programov in delovanja ljudskih univerz. Ljudske univerze so organizacije, ki pomembno prispevajo k razvoju lokalnega okolja, v smislu izobraževanja, zmanjševanja brezposelnosti, zviševanja ravni pismenosti, razvoja kompetenc itd. Zaradi omenjenih razlogov bi bilo prav, da država dokončno sistemsko uredi zadeve in ljudskim univerzam omogoči normalno delovanje.

Z odsotnostjo razpisov se je negotovost na ljudskih univerzah še povečala. Ljudske univerze so postavljene pred velik izziv. Neposredni izziv za ljudske univerze je vsekakor, kako preživeti obdobje brez razpisov. Dolgoročni izziv pa, kako delovati bolj tržno, da bodo ljudske univerze lahko preživele v izredno konkurenčnem okolju, kot je izobraževanje odraslih.

Prav ta situacija me je privedla do vprašanja, kaj lahko ljudske univerze storijo, da preživijo to obdobje? Kaj lahko naredijo, da povečajo prihodke iz tržnega deleža? Zanimalo me je, ali lahko trženje in trženjske strategije prispevajo k povečanju prihodkov ljudskih univerz. Seveda je treba pri tem narediti korak naprej, in razumeti, da trženje ni samo prodaja in promocija storitev, da je mnogo več. Je filozofija, ki jo mora ponotranjiti vsak, ki je zaposlen ali deluje v sklopu ljudske univerze. Prenos filozofije trženja pa je na strani direktorja ljudske univerze.

V času oblikovanja in raziskovanja magistrske naloge sem s pomočjo različne literature spoznala značilnosti strateškega načrtovanja in opredelila njegove elemente. Spoznala sem značilnosti trženja in trženjskih strategij ter oblikovanja le-teh. Vsa pridobljena spoznanja sem poskušala prenesti na ljudske univerze. Z raziskavo sem pridobila veliko novih znanj in izkušenj, predvsem pa sem razumela pomen strateškega managementa in trženja na področju izobraževanja odraslih.

V magistrski nalogi je bilo večkrat omenjeno, da so ljudske univerze javno zavodi in neprofitne organizacije za izobraževanje odraslih. Kljub temu, pa se morajo boriti za preživetje v neizprosnem okolju, kjer storitve izobraževanja odraslih ponuja že čisto vsako društvo, šola ali kakšna druga organizacija. Zato je poznavanje strateškega managementa in trženja za vodstvo ljudskih univerz ključno. S temeljito analizo notranjega in zunanjega okolja, s spoznavanjem nevarnosti in priložnostmi ljudske univerze, z jasno definiranimi cilji in strategijami pa ljudske univerze lahko dosežejo konkurenčno prednost in preživijo na »trgu«. Spoznala sem, da je to mogoče le, če so v proces vključeni vsi pomembni akterji, ki

delujejo na ljudskih univerzah. V mislih imam tako direktorje, zaposlene, kot zunanje sodelavce, omenjeni morajo razumeti pomen strateškega managementa in trženja, če želijo učinkovito prispevati k razvoju in uspešnosti ljudske univerze. Le na takšen način se bodo ljudske univerze lahko prilagajale okolju, potrebam in željam njihovih uporabnikov ter si tako zagotovile prednost pred ostalimi. Ne nazadnje pa so na tej točki pomembna tudi stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja. Njihova stališča, bodisi pozitivna ali negativna, pomembno vplivajo na to, kako delujejo in s svojim delom, saj promovirajo ljudsko univerzo.

Zato sem raziskavo zasnovala tako, da sem ugotavljala, kakšna so stališča zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja, kakšna je njihova vloga pri strateškem načrtovanju in trženju ter njihov odnos do navedenega. Pri tem sem izhajala iz trditev Uletove (2004), ki pojasnjuje, da na osnovi poznavanja stališč lahko napovedujemo človekovo obnašanje, ter da stališča usmerjajo človekova početja v svetu in obratno. Spremembe v socialnem svetu se najprej odražajo v posameznikovih stališčih, ki nato vplivajo na spreminjanje njegovih dejanj ali vedenjskih oblik.

Raziskavo smo oblikovali kot študijo primera, saj so ljudske univerze edinstvene organizacije v našem in evropskem okolju. V vzorec smo vključili zaposlene in zunanje sodelavce na vseh 33 ljudskih univerzah, ki trenutno delujejo v Sloveniji. Anketni vprašalnik smo oblikovali tako, da so anketiranci lahko izrazili, v kolikšni meri navedene trditve veljajo za posamezno ljudsko univerzo ter kakšna je njihova stopnja strinjanja glede na trditve, vezane na strateško načrtovanje in trženje.

Kot vodilo raziskave smo oblikovali hipotezo.

H1: na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do povečevanja deleža prihodkov iz tržne dejavnosti statistično pomembno vplivajo dejavniki, kot so: spol, starost, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve in status zaposlitve.

Glede na demografske podatke smo ugotovili, da so na anketni vprašalnik odgovarjale predvsem ženske (85 %), kar je razumljivo, saj so na ljudskih univerzah večinoma zaposlene ženske. Tudi zunanjih sodelavk je več kot sodelavcev. Največ anketirancev je bilo v starostni kategoriji od 30 do 39 let in od 40 do 49 let. Po izobrazbi jih ima največ zaključeno 7. stopnjo izobrazbe (specializacija po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetni programi, magisterij stroke). Večji delež zaposlenih in zunanjih sodelavcev deluje na ljudski univerzi od 6 do 10 let. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 45,6 % vseh zaposlenih na ljudskih univerzah v Sloveniji in 20,3 % vseh zunanjih sodelavcev.

V raziskavi smo ugotovili, da ljudske univerze v Sloveniji sledijo usmeritvam strateškega managementa, saj pri svojem delu uporabljajo strateški načrt. Njihov strateški načrt zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in

strategij delovanja. Je pomembna podpora pri strateškem odločanju, uporablja se ga v različne namene, npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za stike z javnostjo, informiranje udeležencev izobraževanja odraslih itd. Ljudske univerze, pa ga v skladu s potrebami okolja redno in smiselno spreminjajo. Vendar pa smo ugotovili, da pri oblikovanju strateškega načrta ne sodelujejo vsi akterji ljudskih univerz. Iz tega procesa so izvzeti tako nekateri zaposleni, predvsem pa zunanji sodelavci. Kar pa je s strani doseganja konkurenčne prednosti ljudskih univerz primanjkljaj, saj so zunanji sodelavci pomemben element delovanja ljudskih univerz, saj so prav oni tisti, ki so največ časa v stiku z udeleženci izobraževanja odraslih in prav od njihovega dela je odvisno, kakšen glas se širi o ljudski univerzi.

Pri nadaljnji raziskavi smo ugotovili, da so tako zaposleni kot zunanji sodelavci pasivni pri oblikovanju strateškega načrta, v smislu, da tudi sami ne izrazijo želje, da bi sodelovali pri oblikovanju strateškega načrta. Razlog zato lahko najdemo v tem, da jih vodstvo izključuje iz procesa oblikovanja strateškega načrta ali pa, da zaposleni in zunanji sodelavci menijo, da leta ni ključen pri njihovem delu. Sklepamo lahko, da zaposleni in zunanji sodelavci vedo, da ima ljudska univerza oblikovan strateški načrt, vendar pa tega ne sprejemajo kot nekaj ključnega, kar bi vplivalo na njihovo delo, v smislu izboljšanja, zagotavljanja večje kakovosti storitev itd. Vedo, da strateški načrt obstaja, vendar pa ne čutijo neke potrebe po tem, da bi ga ponotranjili ali prispevali k njegovemu izboljšanju oziroma spreminjanju. To pa je lahko velika pomanjkljivost poslovanja ljudskih univerz. Kajti, če želi ljudska univerza preživeti v izredno konkurenčnem okolju mora imeti oblikovan strateški načrt, s katerim morajo biti seznanjeni vsi akterji, ki delujejo v sklopu ljudske univerze. To ugotovitev podpiramo z dejstvom, da so tako zaposleni kot zunanji sodelavci ocenili, da je dobro delovanje ljudske univerze odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta, ki ga morajo oblikovati vsi, ki delujejo v sklopu ljudske univerze. Le ti morajo strateškemu načrtu slediti in ga v skladu s potrebami okolja spreminjati, če želijo doseči konkurenčno prednost. Vodstvo ljudske univerze bi se moralo bolj angažirati in aktivno vključiti zaposlene in zunanje sodelavce pri oblikovanju strateškega načrta.

V raziskavi smo ugotovili, da so ljudske univerze zelo aktivne na področju trženja, da imajo oblikovan trženjski načrt, ki ga v skladu s potrebami okolja spreminjajo. Pri svojem delovanju uporabljajo ali strategijo diferenciacije, stroškovnega prvenstva ali osredotočanja. Na področju trženja pa so zadeve nekoliko drugačne v primerjavi s strateškim načrtovanjem, kajti ugotovili smo, da so zaposleni in zunanji sodelavci bolj aktivni kot na področju strateškega načrtovanja. S faktorsko analizo smo dokazali, da se zavedajo pomena trženja, kot nekega procesa, ki ljudski univerzi omogoča konkurenčno prednost. Tako zaposleni kot zunanji sodelavci so trženje ponotranjili in mu v večji meri sledijo, razumejo pomen trženjske strategije in tudi sami predlagajo spremembe na področju trženja. Vendar smo tudi v tem sklopu ugotovili, da so zaposleni in zunanji sodelavci izvzeti s področja oblikovanja trženjskega načrta, da jih vodstvo ne seznanja z njegovim sprejetjem in spremembami. Kljub temu pa se zaposleni in zunanji sodelavci zavedajo njegovega pomena in so pri trženju

aktivni, saj se zavedajo, da je trženje pomemben element doseganja konkurenčne prednosti, povečanja prihodkov in ne nazadnje preživetja ljudskih univerz. Kljub temu da so zaposleni in zunanji sodelavci aktivni na področju trženja, se nam na tej točki postavi vprašanje, ali le-ti poznajo trženje kot celoto? Ali razumejo pomen trženja in kaj le-ta obsega, ali trženje enačijo zgolj s prodajo oziroma promocijo? Tu se pojavi dilema, saj, če vodstvo svojih zaposlenih in zunanjih sodelavcev ne aktivno vključuje v proces oblikovanja trženjskega načrta, kako potem le ti lahko razumejo razliko med trženjem in prodajo? Vsekakor bi bilo smiselno, da vodstvo ljudske univerze aktivno pristopi k vključevanju zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri oblikovanju trženjskega načrta, saj bo na takšen način zagotovilo uspešno delovanje ljudske univerze.

V raziskavi smo identificirali dejavnike, ki vplivajo na stališča zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja. Ugotovili smo, da na njihova stališča vplivajo naslednji dejavniki: spol, starost, delovna doba in status sodelovanja z ljudsko univerzo. Na podlagi tega smo zastavljeno hipotezo potrdili.

Ugotovili smo, da se statistično značilne razlike pri strateškem načrtovanju in trženju pojavljajo pri dejavnikih, kot so spol, starost, delovna doba in status zaposlitve (zaposleni ali zunanji sodelavec). Glede na spol se razlike verjetno pojavljajo, ker so na ljudskih univerzah večinoma zaposlene ženske. Tudi med zunanjimi sodelavci je več žensk kot moških. Glede na starost se razlike pojavljajo, ker so v strateško načrtovanje in trženje manj vključeni starejši sodelavci kot pa mlajši. Tudi največ zaposlenih je prav v starostni kategoriji od 30 do 39 let, in sicer kar 36,84 % oseb. Glede na delovno dobo pa se razlike pojavljajo zaradi tega, ker imajo osebe, ki so zaposlene dlje časa, več delovnih izkušenj in znanj ter bolje poznajo in razumejo delovanje ljudske univerze v smislu strateškega načrtovanja in trženja. Verjetno so sodelovali pri oblikovanju vizije in poslanstva, vključeni so bili v procese samoevalvacije, mogoče so člani komisije za kakovost itd. Te izkušnje so vsekakor pomembne in vplivajo na večjo kritičnost do poslovanja in doseganja strateških ciljev ljudskih univerz. Možen razlog, da prihaja do statistično značilnih razlik pri statusu sodelovanja z ljudsko univerzo, bi lahko bil ta, da zaradi neposrednega izločanja zunanjih sodelavcev iz procesa strateškega načrtovanja in trženja. Kar pa je definitivno pomanjkljivost pri doseganju konkurenčne prednosti ljudske univerze.

Pri stališčih zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja pa prihaja do statistično značilnih razlik samo pri dejavniku statusa zaposlitve oziroma sodelovanja z ljudsko univerzo. Do teh razlik verjetno prihaja že zaradi omenjenega dejstva, da so zunanji sodelavci izvzeti iz procesa oblikovanja trženjskega in strateškega načrta. Vendar tako zaposleni kot zunanji sodelavci se zavedajo pomena strateškega načrtovanja in trženja, zato so tudi nanizane trditve v anketnem vprašalniku visoko ocenili. Oboji se zavedajo, da je načrtovanje pomembno, vendar pa je treba načrte prilagajati in spreminjati. Nenehno je

trebaspremljati dogajanje v okolju in biti korak pred konkurenco, to pa se lahko doseže le na takšen način, da vsi razumejo filozofijo trženja in strateškega načrtovanja.

Ključne ugotovitve raziskave so:

- Statistično značilne razlike se pojavljajo pri štirih dejavnikih, in sicer spolu, starosti, delovni dobi in statusu zaposlitve pri strateškem načrtovanju in trženju.
- Statistično značilne razlike se pojavljajo pri dejavniku status zaposlitve pri stališčih zaposlenih do strateškega načrtovanja in trženja.
- Anketiranci so ocenili, da ljudske univerze imajo oblikovane strateške načrte, ki zajemajo oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in strategij, da je strateški načrt podpora strateškemu odločanju, da se ga uporablja za različne namene in spreminja v skladu s potrebami okolja.
- Tako zaposleni kot zunanji sodelavci so manj aktivni pri strateškem načrtovanju, v smislu sodelovanja pri oblikovanju strateškega načrta, sprejemanju strateškega načrta, zanimanjem glede nastajanja sprememb le-tega itd.
- Vodstvo ljudskih univerz ne vključuje zunanjih sodelavcev pri oblikovanju strateškega načrta.
- Anketiranci so ocenili, da imajo ljudske univerze oblikovane načrte trženja in zasnovane trženjske strategije, s katerimi si vodstvo prizadeva za povečanje prihodkov organizacije in doseganje konkurenčne prednosti le-te.
- Tako zaposleni kot zunanji sodelavci se zavedajo pomena trženja in so pri doseganju njegovih ciljev zelo aktivni.
- Vodstvo ljudskih univerz ne vključuje zunanjih sodelavcev pri oblikovanju načrta trženja.
- Anketiranci ocenjujejo, da sta tako strateški načrt in trženje pomembna pri doseganju konkurenčne prednosti ljudske univerze, da vplivata na povečanje prihodkov ljudske univerze in da morajo pri oblikovanju teh dokumentov sodelovati tako zaposleni kot zunanji sodelavci.

Ugotovitve raziskave lahko posplošimo na ljudske univerze, ki trenutno delujejo v našem okolju.

8.1 Priporočila za prakso

Ljudske univerze so kot organizacije za izobraževanje odraslih ključne pri širjenju ideje vseživljenjskega učenja. S pomočjo različnih izobraževalnih programov pomagajo odraslim, da razvijajo kompetence, da pridobivajo nova znanja in izkušnje, ki jim pomagajo pri lažjem konkuriranju na trgu dela, predvsem pa s svojimi storitvami prispevajo k osebnemu in poklicnemu razvoju posameznika. Kakovost storitev na ljudskih univerzah zagotavljajo tako zaposleni, kot zunanji sodelavci, ki s svojim delom, trdom in prizadevnostjo širijo dober glas o posamezni ljudski univerzi. Naloga direktorja je, da svoje zaposlene usmerja, spodbuja in informira. Glede na problem financiranja ljudskih univerz je naloga direktorja tudi ta, da išče različne možnosti in poti, s katerimi bo zagotovil obstoj ljudske univerze. Ali je trženje prava pot? To bo pokazala prihodnost, vsekakor pa tako zaposleni kot zunanji sodelavci že danes potrjujejo dejstvo, da sta strateški načrt in trženje pomembna pri doseganju konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti ljudskih univerz.

Zato direktorjem predlagamo, da razumejo trženje kot filozofijo, ki jo morajo predstaviti svojim zaposlenim in zunanjim sodelavcem, predvsem pa morajo skrbeti za to, da to filozofijo le-ti ponotranjijo. Zagotovo delo direktorja ni enostavno, še posebej na ljudski univerzi, ko je veliko prepuščeno odločitvam drugih, sofinanciranju, konkurenci itd. Zaupana jim je velika odgovornost. Vendar pa se morajo direktorji zavedati, da je v sistem delovanja ljudske univerze v smislu trženja treba vključiti vse akterje, ki delujejo na ljudski univerzi, saj so tako organizatorji izobraževanja kot zunanji sodelavci tisti, ki imajo stik z uporabniki in kot taki skrbijo, da se širi dober glas ter da se udeleženci vračajo na ljudsko univerzo. Doseganje konkurenčne prednosti je s pomočjo jasno zastavljenega cilja, trženjem in trženjskih strategij možno, vendar je pri tem treba vključiti vse zaposlene in zunanje sodelavce.

8.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Glede na to, da po našem vedenju do sedaj še ni bila opravljena nobena raziskava, ki bi proučevala trženjske strategije ljudskih univerz, verjamemo, da odpira nove možnosti raziskovanja tega področja. Zagotovo bi bilo smiselno raziskati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij na ljudskih univerzah. S tem se odpirajo nova vprašanja, katerih odgovori bi zagotovo zanimali direktorje ljudskih univerz.

Ljudske univerze so kot organizacije za izobraževanje odraslih v našem okolju edinstvene. V Evropi ne najdemo takšnih organizacij, ki bi bile tako specializirane in usmerjene v področje izobraževanja odraslih, kot so ljudske univerze v Sloveniji. Prednost ljudskih univerz je predvsem v tem, da delujejo v lokalnem okolju in so pozorne na potrebe lokalnega prebivalstva in gospodarstva. Skladno s tem razvijajo in izvajajo izobraževalne programe, s

katerimi prispevajo k osebnemu in poklicnemu razvoju posameznika. Ljudske univerze zaposlujejo izobražen in strokoven kader, ki skrbi za strokovno in kakovostno izvajanje storitev izobraževanja odraslih. Zato bi se bilo smiselno pri nadaljnjem raziskovanju, usmeriti, tudi na zunanje sodelavce ljudskih univerz. V svoji raziskavi smo ugotovili, da so zunanji sodelavci pomemben element delovanja ljudskih univerz in da so prav oni največkrat tisti, od katerih je odvisno, kakšen glas se o ljudski univerzi širi v okolju, v katerem deluje. Lahko bi rekli, da je uspešnost in doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze odvisna tudi od zunanjih sodelavcev. Zanimivo bi bilo proučiti njihovo vlogo in odnos do strateškega načrtovanja in trženja. Smiselno pa bi bilo proučiti, kakšna so njihova pričakovanja do vodstva ljudskih univerz. Kakšen naj bo vodja, ki ima ustrezna managerska znanja, s katerimi usmerja delovanje zunanjih sodelavcev, jih spodbuja in motivira pri delu. Predvsem pa je naloga managerja ta, da zunanje sodelavce seznaní z bistvenimi elementi vodenja in delovanja ljudske univerze ter da jih aktivno vključuje v vse procese strateškega načrtovanja in trženja.

Na podlagi študije primera bi lahko proučili delovanje posameznih ljudskih univerz, ki so v našem okolju uspešne in konkurenčne, predvsem pa delujejo tržno in v ta proces vključujejo vse zaposlene in tudi zunanje sodelavce. Z drugačnimi metodološkimi pristopi bi proučili njihovo delovanje, katere so njihove prednosti in slabosti, oziroma kaj je skrivnost njihovega uspeha pri doseganju prednosti pred tekmeci.

LITERATURA

- Armstrong, Gary, Adam Stewart, Sara Denize in Philip Kotler. 2014. *Principles of Marketing*. https://books.google.si/books?id=UKyaBQAAQBAJ&dq=STRATEGIES+IN+MARKETING&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016).
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
- Belak, Janko. 2010. *Integralni management*. Maribor: Založba MER.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2014. Poslovni modeli kot orodje za strateško inoviranje in trajnostni razvoj. V *Soustvarjanje kompetenčnega znanja*, ur. Aleksander Janeš, 15-35. Koper: Fakulteta za management. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-165-6.pdf> (22. 4. 2016)
- Boone, Louis in David Kurtz. 2013. *Contemporary Marketing*. https://books.google.si/books?id=UaMWAAAAQBAJ&dq=STRATEGIES+IN+MARKETING&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016).
- Chernev, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. https://books.google.si/books?id=FdjSBwAAQBAJ&dq=strategic+marketing&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (30. 4. 2016)
- Crawens, W. David in Nigel F. Piercy. 2013. *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Čelebič, Tanja, Olga Drofenik, Angela Ivančič, Sabina Jelenc-Krašovec, Vida Mohorič Špolar in Eva Zver. 2011. *Izobraževanje odraslih v Sloveniji: stanje in izzivi*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Miha Uhan, Matej Černe in Miha Marič. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dolgan, Katarina. 2012. *Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah*. Magistrska naloga, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Drucker, Peter. 2001. *The Essential Drucker*. New York: HarperBusiness.
- Duh, Mojca. 2015. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.
- Eden, Colin in Fran Ackermann. 2013. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. https://books.google.si/books?id=UnYwFXigU4UC&dq=strategic+management&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016).
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Hemsley-Brown, Jane in Izhar Oplatka. 2006. Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal Management*. 19 (4): 316-338.

- Hill, Charles, Gareth Jones in Melissa Schiling. 2014. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. https://books.google.si/books?id=_MKiAgAAQBAJ&dq=strategic+management&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016).
- Hubbard, Graham, John Rice in Peter Galvin. 2013. *Strategic management*. https://books.google.si/books?id=lMaBQAAQBAJ&dq=strategic+management&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (20. 4. 2016).
- Jelenc-Krašovec, Sabina in Sonja Kump. 2009. Sistemsko urejanje izobraževanja odraslih. *Sodobna pedagogika* 1/2009 (198-214). [File:///C:/Users/Uporabnik/Desktop/Sistemsko_urejanje_izobrazevanja_odrasli.pdf](file:///C:/Users/Uporabnik/Desktop/Sistemsko_urejanje_izobrazevanja_odrasli.pdf) (18. 4. 2016)
- Jinna, James in Maikano P. N. Yilben. 2014. *The role of adult education in national development*. [File:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/ILSHS.32.35.pdf](file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/ILSHS.32.35.pdf) (18. 4. 2016)
- Knowles S., Malcolm, Elwood Holton F. in Richard A. Swanson. 2015. *The Adult learner: The Definitive Classic in Adult Educational and Human Resource Development*. New York: Routledge. https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=1We2BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=malcolm+knowles&ots=C7IU_sGwIL&sig=kuFkVHSs5JI-N8AkhV4CCLO-V7Y&redir_esc=y#v=onepage&q=malcolm%20knowles&f=false (18. 4. 2016)
- Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Irena Dogša, Tomaž Vec, Norbert Jauševc in Janina Curk. 2004. *Psihologija spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kotler, Philip. 1995. *Strategic marketing for non profit organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall series in Marketing.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management- Trženjsko upravljanje (analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor)*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Krek, Janez in Mira Metljak. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. http://pefprints.pef.unilj.si/1195/1/bela_knjiga_2011.pdf (18. 4. 2016).
- Ličen, Nives. 2009. *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno in postmoderno*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Lovelock, Christopher in Lauren Wright. 2014. *Principles of Service Marketing and Management*. <https://www.scribd.com/doc/59810763/Principles-of-Service-Marketing-and-Management-CH-Lovelock-Lauren-Wright#scribd> (18. 4. 2016).
- Merriam B., Sharan in Laura L. Bierema. 2014. *Adult learning: Linking Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass. https://books.google.si/books?id=1YGuAAAAQBAJ&dq=Merriam+and+Bierema&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016).
- Mesec, Bojana. 2008. *Družbeni okviri neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mlačnik, Jana. 2006. *Profitna usmerjenost ljudskih univerz v Sloveniji*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru. <http://diplome.fov.uni-mb.si/mag/11967Mlacnik.pdf> (18. 4. 2016).

- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Ljudska univerza Ajdovščina. *Uradni list RS*, št. 36/2002.
- Oplatka, Izhar. 2007. The principal's role in marketing the school: Subjective interpretations and personal influences. *Planning and Changing* 38 (3-4): 208-221.
- Pinho, Jos'e Carlos, Ana Paula Rodrigues in Sally Dibb. 2014. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. V *Journal of Management Development*, 33 (4):374–398. [Http://oro.open.ac.uk/40337/2/JMD_NPO_FINAL_APRILcSD.pdf](http://oro.open.ac.uk/40337/2/JMD_NPO_FINAL_APRILcSD.pdf) (18. 4. 2016)
- Proctor, Tony. 2014. *Strategic marketing: An introduction*. https://books.google.si/books?id=VgbtAgAAQBAJ&dq=strategic+marketing&lr=&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016)
- Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 271-344. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adrijana Rejc Buhovac. 2011. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Rozman, Miha. 2014. Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementu* 6 (1): 5–18.
- Sanchez, Ron in Aime Heene. 2004. *The new strategic management: organization, competition, and competence*. Chichester: Wiley & Sons.
- Sarder, Russell in Janis Chan Fisher. 2016. *Building an Innovative Learning Organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. https://books.google.si/books?id=l9k9CgAAQBAJ&dq=Marquardt+2014+learning+organizations&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016)
- Schlechty C., Phillip. 2011. *Leading for Learning: How To Transform Schools into Learning Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=ebJ4KcBUHosC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schlechty+2011&ots=abvoHdEpfH&sig=YCr8QP7vEJXxcg0dWhERzwySgAI&redir_esc=y#v=onepage&q=Schlechty%202011&f=false (20. 4. 2016)
- Senge M., Peter. 2014. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. https://books.google.si/books?id=-zBkAwAAQBAJ&dq=Senge+2014&hl=sl&source=gbs_navlinks_s (18. 4. 2016)
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2015. *Marketing : konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Dravski tisk.
- Stokes, David in Nicholas Wilson. 2006. *Small Business Management and Entrepreneurship*. (5th ed.) London: Thomson Learning.
- Širca Trunk, Nada in Mitja I. Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tomše, Denis. 2014. *Prepričanja, stališča in vedenje uporabnikov do marketinškega komuniciranja v družbenih omrežjih*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Trnavčevič, Anita in Renata Zupanc Grom. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, Anita. 2008. Stare dileme v novi preobleki: management v izobraževanju. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 133–147. Koper: Fakulteta za management.
- Ule, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Unesco. 1976. *Recommendation on the development of adult education*. [Http://www.unesco.org/education/pdf/NAIROB_E.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/NAIROB_E.PDF) (18. 4. 2016).
- Vukasović, Tina. 2012. *Trženje- Od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2013. *Kohezijska politika*. [Http://www.svrk.gov.si/si/delovna_podrocja/evropska_kohezijska_politika/ekp_2004_2006_in_2007_2013/kohezijska_politika_v_obdobju_2007_2013/programski_dokumenti_slovenije_2007_2013/](http://www.svrk.gov.si/si/delovna_podrocja/evropska_kohezijska_politika/ekp_2004_2006_in_2007_2013/kohezijska_politika_v_obdobju_2007_2013/programski_dokumenti_slovenije_2007_2013/)(10. 5. 2016)
- Zakon o izobraževanju odraslih. *Uradni list RS*, št. 110/2006.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). *Uradni list RS*, 12/1996.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Demografski podatki
- Priloga 3 Opisna statistika
- Priloga 4 Faktorska analiza za strateško načrtovanje in trženje ljudskih univerz
- Priloga 5 Faktorska analiza za stališča zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja in trženja

Anketni vprašalnik: Trženjske strategije ljudskih univerz

Pozdravljeni.

Sem Anja Jamšek Furlan, absolventka magistrskega študija »Splošni management«, Fakultete za management v Kopru. V okviru magistrske naloge delam raziskavo o stališčih zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženjskih strategij na ljudskih univerzah v Sloveniji.

Vprašalnik je razdeljen na štiri dele. V prvem delu vas sprašujem po splošnih podatkih, kot so spol, starost, izobrazba, delovne izkušnje itd. Drugi del je razdeljen na tri sklope, in sicer v prvem sklopu me zanima, kako deluje vodstvo ljudske univerze, v drugem sklopu pa, kako delujejo zaposleni in zunanji sodelavci. V tretjem sklopu me zanimajo vaša stališča do strateškega načrtovanja. Ravno tako kot drugi del je tudi tretji del razdeljen na tri sklope, vendar pa je tretji del namenjen ugotavljanju vaših stališč do trženja in trženjskih strategij. V četrtem delu vas prosim, da dopišete vse tisto, kar v vprašalniku ni zajeto, pa menite, da je glede na temo pomembno.

Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno deset minut. Prosim vas, da namenite vaš dragoceni čas izpolnjevanju vprašalnika, saj bom na podlagi vaših odgovorov proučila stališča do različnih pristopov upravljanja ljudskih univerz in trženjskih strategij. Zaradi specifičnega slovenskega okolja, v katerem ljudske univerze obstajajo in delujejo, lahko takšna raziskava primera prinese nova spoznanja o spremembi managementa na področju javnega sektorja.

Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Anja Jamšek Furlan

SPLOŠNO (ustrezno obkrožite):

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. V katero starostno skupino sodite?

- a) od 15 do 19 let
- b) od 20 do 29 let
- c) od 30 do 39 let
- d) od 40 do 49 let
- e) od 50 do 59 let
- f) več kot 60 let

3. Vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a) 4- srednje poklicno izobraževanje
- b) 5- gimnazijsko, srednje strokovno izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- c) 6/1- višješolski strokovni programi
- d) 6/2 – specializacija po višješolskih programih, visokošolski strokovni programi, visokošolski strokovni (1. Bolonjska stopnja), univerzitetni programi (1. Bolonjska stopnja)
- e) 7- specializacija po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetni programi, magisterij stroke (za imenom - 2. bolonjska stopnja)
- f) 8/1 - specializacija po univerzitetnih programih, magisterij znanosti (pred imenom)
- g) 8/2 - doktorat znanosti (pred imenom), doktorat znanosti (pred imenom - 3. bolonjska stopnja)

4. Na ljudski univerzi ste zaposleni oziroma sodelujete po pogodbi kot:

- a) direktor
- b) organizator izobraževanja
- c) zunanji sodelavec
- d) Drugo (navedite): _____

5. Delovna doba zaposlitve oziroma čas sodelovanja z ljudsko univerzo:

- a) manj kot eno leto
- b) od 1 do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 20 let
- d) od 21 do 30 let
- e) več kot 30 let

6. Delamoziroma sodelujem z ljudsko univerzo, kjer je zaposlenih:

- a) do 5 delavcev
- b) nad 5 delavcev
- c) nad 10 delavcev
- d) Drugo (navedite):

7. Strateško načrtovanje

Spodaj nanizane trditve se nanašajo na strateško načrtovanje ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite, v kolikšni meri trditveveljajoza ljudsko univerzo, v kateri delate, pri čemer pomeni:1- ne velja (nič), 2- malo velja, 3- delno velja/delno ne velja, 4- precej velja, 5- v celoti velja, 6- nimam mnenja/ ne vem, 7- me ne zanima.

Trditev	Ocena						
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	1	2	3	4	5	6	7
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	1	2	3	4	5	6	7
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih, za stike z javnostjo itd.	1	2	3	4	5	6	7
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	2	3	4	5	6	7
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	1	2	3	4	5	6	7

8. Vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri strateškem načrtovanju ljudske univerze

Spodaj nanizane trditve se nanašajo na strateško načrtovanje ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite, v kolikšni meri trditveveljajoza vas, pri čemer pomeni:1- ne velja (nič), 2- malo velja, 3- delno velja/delno ne velja, 4- precej velja, 5- v celoti velja, 6- nimam mnenja/ ne vem, 7- me ne zanima.

Trditev	Ocena						
	1	2	3	4	5	6	7
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.							
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.							
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.							
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.							
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.							

9. Odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do strateškega načrtovanja

Spodaj nanizane trditve se nanašajo na strateško načrtovanje ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, pri čemer pomeni:1- se popolnoma ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- ne vem, 4- se strinjam, 5- se popolnoma strinjam.

Trditev	Ocena				
	1	2	3	4	5
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.					
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.					
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.					
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.					
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.					

10. Trženjske strategije

Pred vami so nanizane trditve, ki se nanašajo na področje trženja in trženjskih strategij ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite, v kolikšni meri velja za ljudsko univerzo, v kateri delate, pri čemer pomeni: 1- ne velja (nič), 2- malo velja, 3- delno velja/delno ne velja, 4- precej velja, 5- v celoti velja, 6- nimam mnenja/ ne vem, 7- me ne zanima.

Trditev	Ocena						
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev, tržno komuniciranje itd.	1	2	3	4	5	6	7
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	1	2	3	4	5	6	7
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	2	3	4	5	6	7
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	1	2	3	4	5	6	7
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	1	2	3	4	5	6	7
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	1	2	3	4	5	6	7

11. Vloga zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri trženju

Pred vami so nanizane trditve, ki se nanašajo na trženje in trženjske strategije ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite v kolikšni meri velja za vas, pri čemer pomeni: 1- ne velja (nič), 2- malo velja, 3- delno velja/delno ne velja, 4- precej velja, 5- v celoti velja, 6- nimam mnenja/ ne vem, 7- me ne zanima.

Priloga 1

Trditev	Ocena						
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	1	2	3	4	5	6	7
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	1	2	3	4	5	6	7
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	1	2	3	4	5	6	7
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	1	2	3	4	5	6	7
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	1	2	3	4	5	6	7
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v čim večji meri sledim.	1	2	3	4	5	6	7
Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	1	2	3	4	5	6	7
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	1	2	3	4	5	6	7
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	1	2	3	4	5	6	7
Sam/a tržim in promoviram posamezne izobraževalne programe.	1	2	3	4	5	6	7
S svojim načinom dela prispevam k temu, da se širi dober glas o naši ljudski univerzi.	1	2	3	4	5	6	7

12. Odnos zaposlenih in zunanjih sodelavcev do trženja in trženjskih strategij

Spodaj nanizane trditve se nanašajo na trženje in trženjske strategije ljudske univerze. Prosim vas, da za vsako trditev označite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, pri čemer pomeni: 1- se popolnoma ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- ne vem, 4- se strinjam, 5- se popolnoma strinjam.

Trditev	Ocena				
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti naše ljudske univerze.	1	2	3	4	5
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	1	2	3	4	5
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	1	2	3	4	5
Pri oblikovanju načrta trženja moramo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci), le tako lahko načrt trženja ponotranjimo in mu v večji meri sledimo.	1	2	3	4	5
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	1	2	3	4	5
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	1	2	3	4	5
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	1	2	3	4	5

13. Prosim vas, da dopišete, kar menite, da sem izpustila, pa je za vas pomembno, da mi sporočite:

Frequencies

		Statistics					
		Spol	V katero starostno skupino sodite?	Vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Na ljudski univerzi ste zaposleni oziroma sodelujete kot	Delovna doba zaposlitve oziroma čas sodelovanja z ljudsko univerzo:	Delam oziroma sodelujem z ljudsko univerzo, kjer je zaposlenih:
N	Valid	266	269	269	269	268	269
	Missing	3	0	0	0	1	0

Frequency Table

		Spol			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOSKI	32	11,9	12,0	12,0
	ZENSKI	234	87,0	88,0	100,0
	Total	266	98,9	100,0	
Missing	-1	3	1,1		
Total		269	100,0		

V katero starostno skupino sodite?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OD 20 DO 29	43	16,0	16,0	16,0
	OD 30 DO 39	100	37,2	37,2	53,2
	OD 40 DO 49	91	33,8	33,8	87,0
	OD 50 DO 59	31	11,5	11,5	98,5
	VEC KOT 60 LET	4	1,5	1,5	100,0
	Total	269	100,0	100,0	

Vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
GIMN, SRED STROK, SRED TEH	2	,7	,7	,7
VISJE SOLSKA	27	10,0	10,0	10,8
VISOKOSOLSKI, PRVA BOLON	71	26,4	26,4	37,2
UNIV, DRUGA BOLON	148	55,0	55,0	92,2
SPECIALIZACIJA, MAG	19	7,1	7,1	99,3
DOKTOR	2	,7	,7	100,0
Total	269	100,0	100,0	

Na ljudski univerzi ste zaposleni oziroma sodelujete kot

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
DIREKTOR	10	3,7	3,7	3,7
ORGANIZATOR IZOBRAZEVANJA	87	32,3	32,3	36,1
ZUNANJI SODELAVEC	157	58,4	58,4	94,4
DRUGO	15	5,6	5,6	100,0
Total	269	100,0	100,0	

Delovna doba zaposlitve oziroma čas sodelovanja z ljudsko univerzo:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
MANJ KOT ENO LETO	19	7,1	7,1	7,1
OD 1 DO 5 LET	78	29,0	29,1	36,2
OD 6 DO 10 LET	93	34,6	34,7	70,9
OD 11 DO 20 LET	65	24,2	24,3	95,1
OD 21 DO 30 LET	9	3,3	3,4	98,5
VEC KOT LET	4	1,5	1,5	100,0
Total	268	99,6	100,0	
Missing	-1	,4		
Total	269	100,0		

Delam oziroma sodelujem z ljudsko univerzo, kjer je zaposlenih:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DO 5 DELAVCEV	97	36,1	36,1	36,1
NAD 5 DELAVCEV	113	42,0	42,0	78,1
NAD 10 DELAVCEV	59	21,9	21,9	100,0
Total	269	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	262	1	7	4,85	1,319
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	262	1	7	4,83	1,400
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	262	1	7	4,81	1,439
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	262	1	7	4,05	1,910

Priloga 3

Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	261	1	7	4,99	1,349
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	260	1	7	4,08	1,961
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	259	1	7	3,07	2,010
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	258	1	7	2,73	2,049
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	259	1	7	3,37	2,006
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	258	1	7	3,32	1,971
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	259	1	7	2,85	2,065
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	258	1	5	4,31	,907
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	258	1	5	4,33	,838
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	259	1	5	4,22	,949

Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	258	1	5	4,34	,881
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	259	1	5	4,42	,838
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	255	1	7	4,98	1,205
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	255	1	7	5,08	1,078
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	255	1	7	4,18	1,890
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	255	1	7	5,09	1,167
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	255	1	7	4,01	1,942

Priloga 3

Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	255	1	7	5,00	1,327
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	254	1	7	4,51	1,769
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	255	1	7	5,16	1,127
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	254	1	7	5,13	1,179
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	253	1	7	5,16	1,130
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	254	1	7	2,79	1,968
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	252	1	7	2,58	1,995
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	252	1	7	3,21	2,066
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	253	1	7	2,87	2,066

Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	253	1	7	2,66	2,021
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	252	1	7	3,14	2,113
Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	253	1	7	2,79	2,093
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	253	1	7	3,20	2,082
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	253	1	7	3,55	2,001
Sam/a tržim in promoviram posamezne izobraževalne programe.	253	1	7	4,18	1,593
S svojim načinom dela prispevam k temu, da se širi dober glas o naši ljudski univerzi.	251	1	7	4,73	,941
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	253	2	5	4,64	,636

Priloga 3

Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	252	1	5	4,58	,690
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	253	2	5	4,55	,731
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	253	2	5	4,55	,714
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	253	2	5	4,57	,723
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	253	2	5	4,60	,686
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	250	2	5	4,62	,697
Valid N (listwise)	233				

FAKTORSKA ANALZA ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN TRŽENJE LJUDSKIH UNIVERZ (IZKLJUČENE POSTAVKE Z NIZKO KOMUNALITETO)

Tabela 1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Approx. Chi-Square		8931,135
Bartlett's Test of Sphericity	df	435
	Sig.	,000

Tabela 2: Communalities

	Extraction
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	,830
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	,896
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	,848
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,752
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,774
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	,641
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	,804
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	,781
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	,904
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	,898
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	,807
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	,776
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	,782
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,660
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,820
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	,718
Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	,862
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,605
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	,811
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	,820
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	,902
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	,697

Priloga 4

Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	,756
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	,762
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	,804
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	,756
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	,852
Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	,830
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	,747
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	,622

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabela 3: Factor Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	,673	,402	-,200	,303	,291
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	,733	,363	-,173	,277	,348
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	,731	,377	-,196	,249	,267
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,380	,526	-,355	,399	-,212
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,705	,333	-,122	,242	,304
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	,386	,482	-,354	,313	-,190
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	-,365	,689	-,385	-,219	,026

Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	-,251	,701	-,428	-,208	-,014
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	-,307	,703	-,392	-,366	,170
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	-,284	,697	-,405	-,392	,116
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	-,232	,718	-,399	-,280	-,031
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	,743	,397	,198	-,160	-,023
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	,696	,400	,267	-,221	-,129
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,431	,562	-,087	,134	-,363
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,757	,368	,249	-,207	-,080
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	,305	,571	-,044	,138	-,528
Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	,796	,372	,229	-,192	,015
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,544	,482	,041	-,034	-,271
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	,777	,262	,316	-,170	,099

Priloga 4

Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	,775	,287	,305	-,190	,090
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	,807	,304	,320	-,230	,059
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	-,579	,557	,202	,063	-,076
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	-,499	,660	,243	,111	-,017
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	-,500	,650	,247	,100	,134
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	-,501	,688	,237	,154	,015
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	-,480	,657	,264	,156	-,027
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	-,548	,673	,275	,129	,084
Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	-,475	,706	,303	,092	,072
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	-,610	,526	,303	,056	,055
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	-,561	,467	,257	,080	,128

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 5 factors extracted. 6 iterations required.

Tabela 4: Statistične razlike glede na izobrazbo

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor1 IZKLJUCENE POSTAVKE	Between Groups	2,623	3	,874	,889	,448
	Within Groups	233,126	237	,984		
	Total	235,749	240			
REGR factor2 IZKLJP	Between Groups	1,905	3	,635	,647	,586
	Within Groups	232,731	237	,982		
	Total	234,636	240			
REGR factor3 IZKLJP	Between Groups	2,184	3	,728	,781	,505
	Within Groups	220,834	237	,932		
	Total	223,019	240			
REGR factor4 IZKLJP	Between Groups	2,703	3	,901	1,006	,391
	Within Groups	212,207	237	,895		
	Total	214,909	240			
REGR factor5 IZKLJP	Between Groups	3,947	3	1,316	1,596	,191
	Within Groups	195,376	237	,824		
	Total	199,324	240			

Tabela 5: Pattern Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	,076	,012	-,002	,863	-,012
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	,129	-,015	,013	,889	,062
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	,149	-,060	-,026	,810	-,016

Priloga 4

Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	-,161	,020	-,063	,526	-,582
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,174	-,008	,036	,790	,050
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	-,107	-,051	-,123	,463	-,516
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	-,096	,097	-,821	,003	-,039
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	-,063	,018	-,831	,035	-,106
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	,028	,023	-,972	,021	,158
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	,057	-,028	-,994	-,034	,111
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	,030	-,001	-,872	-,040	-,093
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	,793	-,022	-,039	,099	-,068
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	,878	-,002	-,031	-,076	-,131
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,292	,057	-,069	,109	-,585
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,871	-,041	-,018	-,006	-,093
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	,275	,117	-,030	-,076	-,733

Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	,856	-,043	-,030	,103	-,011
Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,536	-,005	-,081	,015	-,395
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	,844	,007	,089	,130	,103
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	,859	-,001	,054	,114	,095
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	,927	-,022	,032	,065	,077
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	-,044	,742	-,062	-,145	-,101
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	,014	,840	-,024	-,022	-,080
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	,002	,865	-,046	,086	,080
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	-,020	,883	-,007	,047	-,071
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	,005	,871	,037	,005	-,106
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	-,014	,927	-,007	,050	,024

Priloga 4

Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	,085	,915	-,019	,030	,019
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	-,013	,847	,004	-,097	,062
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	-,065	,785	,008	,002	,123

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Tabela 6: Structure Matrix

	Factor				
	1	2	3	4	5
Naša ljudska univerza ima oblikovan strateški načrt, ki zajema oblikovanje vizije, analizo notranjega in zunanjega okolja, določanje strateških ciljev in določanje strategij delovanja.	,559	-,128	-,121	,909	-,351
Pri nas je strateški načrt podpora strateškemu odločanju.	,608	-,185	-,072	,939	-,294
Strateški načrt uporabljamo v različne namene npr. za usmerjanje delovanja zaposlenih in zunanjih sodelavcev, za informiranje udeležencev izobraževanja odraslih in za stike z javnostjo.	,613	-,189	-,099	,911	-,354
Na naši ljudski univerzi strateški načrt oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,298	,075	-,314	,653	-,748
Strateški načrt spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,601	-,180	-,044	,865	-,277

Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah strateškega načrta.	,308	,030	-,307	,615	-,683
Sodeloval/a sem pri oblikovanju strateškega načrta naše ljudske univerze.	-,106	,569	-,887	,053	-,266
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju strateškega načrta.	-,024	,494	-,877	,141	-,347
Strateški načrt ljudske univerze sem sprejel/a in mu v čim večji meri sledim.	-,021	,531	-,940	,098	-,146
Strateški načrt me spodbuja, da sem čim bolj aktiven/a in uspešen/a pri svojem delu ter lojalen/a do organizacije.	-,001	,503	-,941	,087	-,182
Večkrat vprašam vodstvo ali je prišlo do sprememb strateškega načrta naše ljudske univerze.	,026	,494	-,894	,121	-,344
Naša ljudska univerza ima načrt trženja, ki zajema določitev cen, prodajnih poti, koristi in lastnosti storitev ter tržno komuniciranje.	,871	-,126	-,050	,574	-,343
Z načrtom trženja si vodstvo naše ljudske univerze prizadeva za povečanje prihodkov.	,874	-,087	-,049	,465	-,368
Na naši ljudski univerzi načrt trženja oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,514	,112	-,283	,485	-,737
Načrt trženja spreminjamo v skladu s potrebami okolja.	,901	-,148	-,013	,522	-,344
Naša ljudska univerza nas redno obvešča o spremembah načrta trženja.	,429	,200	-,297	,331	-,809
Naša ljudska univerza ima zasnovano strategijo trženja.	,922	-,168	-,014	,594	-,301

Priloga 4

Strategijo trženja na naši ljudski univerzi oblikuje vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci.	,659	,009	-,191	,469	-,580
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo stroškovnega prvenstva (izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški).	,886	-,201	,108	,550	-,165
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo osredotočanja (organizacija se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju).	,896	-,189	,077	,551	-,181
Naša ljudska univerza uporablja trženjsko strategijo diferenciacije (oblikovanje storitev v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev).	,944	-,198	,069	,552	-,204
Sodeloval/a sem pri oblikovanju načrta trženja.	-,207	,819	-,484	-,238	-,151
Vodstvu naše ljudske univerze sem sam/a predlagal/a sodelovanje pri oblikovanju načrta trženja.	-,101	,866	-,508	-,111	-,193
Načrt trženja naše ljudske univerze sem sprejel/a in mu v večji meri sledim.	-,103	,867	-,511	-,069	-,079
Vodstvo naše ljudske univerze me je seznanilo z izbrano trženjsko strategijo.	-,105	,892	-,521	-,072	-,200
Vodstvo naše ljudske univerze sem sam/a vprašal/a katero trženjsko strategijo uporablja.	-,091	,863	-,476	-,091	-,212
Izbrano trženjsko strategijo sem sprejel/a in ji v večji meri sledim.	-,131	,922	-,518	-,107	-,114

Sam/a vprašam vodstvo naše ljudske univerze ali je prišlo do sprememb pri izbrani trženjski strategiji.	-,040	,906	-,521	-,067	-,142
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam spremembe na področju trženja in trženjskih strategij z namenom doseganja večje konkurenčne prednosti.	-,211	,853	-,432	-,256	-,009
Vodstvu naše ljudske univerze sam/a predlagam različne promocijske tehnike z namenom povečanja prihodkov.	-,216	,773	-,390	-,200	,041

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Tabela 7: Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3	4	5
1	1,000	-,149	,011	,557	-,291
2	-,149	1,000	-,552	-,153	-,131
3	,011	-,552	1,000	-,126	,294
4	,557	-,153	-,126	1,000	-,364
5	-,291	-,131	,294	-,364	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
Kolmogorov-Smirnov preizkus

FAKTORSKA ANALIZA ZA STALIŠČA ZAPOSLENIH IN ZUNANJIH SODELAVCEV DO STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA IN TRŽENJA

Tabela 1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
Approx. Chi-Square		2741,586
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

Tabela 2: Communalities

	Initial	Extraction
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	,677	,663
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	,723	,763
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	,687	,717
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	,764	,780
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	,778	,768
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	,469	,428
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	,736	,740
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	,766	,704
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	,738	,746
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	,793	,796
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	,839	,809
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	,841	,769

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabela 3: Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	,598	,552
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	,654	,579
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	,655	,537
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	,655	,592
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	,649	,589
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	,633	-,168
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	,793	-,333
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	,777	-,315
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	,783	-,364
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	,785	-,423
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	,801	-,409
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	,811	-,334

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 5 iterations required.

Tabela 4: Statistične razlike glede na spol

		t	df	Sig. (2-tailed)
REGR factor score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	1,235	242	,218
	Equal variances not assumed	1,518	42,252	,136
REGR factor score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	1,082	242	,280
	Equal variances not assumed	1,165	37,782	,251

Tabela 5: Statistične razlike glede na starost

	Frequency	Percent
2,00	42	15,8
3,00	100	37,6
Valid 4,00	89	33,5
5,00	35	13,2
Total	266	100,0

Tabela 6: ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	Between Groups	1,901	3	,634	,656	,580
	Within Groups	233,563	242	,965		
	Total	235,464	245			
REGR factor score 2 for analysis 1	Between Groups	3,624	3	1,208	1,335	,264
	Within Groups	219,032	242	,905		
	Total	222,656	245			

Tabela 7: Statistične razlike glede na izobrazbo

	Frequency	Percent
6/1 ALI MANJ	28	10,5
6/2	71	26,7
7	147	55,3
8/1 IN 8/2	20	7,5
Total	266	100,0

Tabela 8: ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	Between Groups	2,213	3	,738	,765	,515
	Within Groups	233,251	242	,964		
	Total	235,464	245			
REGR factor score 2 for analysis 1	Between Groups	2,569	3	,856	,942	,421
	Within Groups	220,087	242	,909		
	Total	222,656	245			

Tabela 9: Statistične razlike glede na delovno dobo

		Frequency	Percent
	MANJ KOT 1 LETO	16	6,0
	OD 1 DO 5 LET	78	29,3
	OD 6 DO 10 LET	93	35,0
	OD 11 DO 20 LET	65	24,4
	VEČ KOT 20 LET	13	4,9
	Total	265	99,6
Missing	System	1	,4
	Total	266	100,0

Tabela 10: ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	Between Groups	8,097	4	2,024	2,152	,075
	Within Groups	225,771	240	,941		
	Total	233,869	244			
REGR factor score 2 for analysis 1	Between Groups	,697	4	,174	,189	,944
	Within Groups	221,465	240	,923		
	Total	222,162	244			

Tabela 11: Statistične razlike glede na status

		t	df	Sig. (2-tailed)
REGR factor score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	2,001	244	,047
	Equal variances not assumed	2,100	223,420	,037
REGR factor score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	-,272	244	,785
	Equal variances not assumed	-,291	232,655	,771

ROTACIJA – OBLIMIN

Tabela 12: Pattern Matrix^a

	Factor	
	1	2
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	-,014	,820
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	,004	,872
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	,039	,830
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	-,006	,885
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	-,008	,880
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	,600	,111
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	,853	,016
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	,827	,027
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	,871	-,019
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	,922	-,078
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	,921	-,057

Priloga 5

Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	,867	,023
---	------	------

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Tabela 13: Structure Matrix

	Factor	
	1	2
Dobro delovanje ljudske univerze je odvisno od jasno zastavljenega strateškega načrta.	,326	,814
Vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci morajo skupaj oblikovati strateški načrt.	,365	,873
Doseganje konkurenčne prednosti ljudske univerze je odvisno od tega ali zaposleni in zunanji sodelavci sledijo strateškemu načrtu.	,383	,846
Strateški načrt mora ljudska univerza enkrat letno pregledati in ga v skladu s spremembami prilagoditi potrebam okolja in udeležencev izobraževanja.	,361	,883
S spremembami strateškega načrta mora ljudska univerza seznaniti zaposlene in zunanje sodelavce.	,357	,877
Trženje temelji na zadovoljevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja, z namenom doseganja konkurenčne prednosti ljudske univerze.	,646	,360
Dobro zasnovan načrt trženja vpliva na povečanje prihodkov ljudske univerze.	,860	,370
Ljudska univerza mora konstantno prilagajati načrt trženja potrebam okolja v katerem deluje.	,838	,370
Pri oblikovanju načrta trženja morajo sodelovati vsi (vodstvo, zaposleni in zunanji sodelavci) le tako lahko načrt trženja ponotranjijo in mu v večji meri sledijo.	,863	,342
Ljudska univerza mora delovati tržno, če želi povečati prihodke.	,889	,304
Če želi ljudska univerza delovati tržno mora imeti oblikovano trženjsko strategijo.	,898	,325
Dobro zasnovana trženjska strategija prispeva k povečanju prihodkov ljudske univerze.	,876	,383

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Tabela 14: Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,415
2	,415	1,000

Extraction Method: Principal Axis

Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

