

1 2 3 4 5 6 7 Management

4

LETO 1 · ŠTEVILKA 1 · POLETJE 2006

Management in pravo
Zvone Vodovnik

3

»Kaj« je Frederick Winslow Taylor
Andrej Marković

2

Nakupno vedenje slovenskih porabnikov:
vloga nacionalne identitete
Irena Vida in Mojca Maher Pirc

1

Konkurenca ne poteka več med podjetji,
temveč med posameznimi
oskrbnimi verigami
Klemen Kavčič

Ženske v srednješolskem managementu
Fani Mavrič

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Izhaja v Sloveniji, tisočletnem križišču ekonomskih in političnih, kulturnih in socialnih, nacionalnih in jezikovnih tokov, med severom in jugom, zahodom in vzhodom Evrope – v deželi s staro industrijsko in kulturno tradicijo.

Revija *Management* združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi ter obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih.

Revija *Management* gradi na izročilu zahodne civilizacije in humanizma, na temeljih industrijske in informacijske revolucije, je vpeta v procese globalizacije in civilizacije znanja. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot in interesov, mnenj in stališč. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

Hutnicza w Krakowie, Poljska

Tone Hrastelj, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Univerzitet Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška

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

Nataša Mithans, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Zbigniew Pastuszak, *Politechnika Lubelska,*

Poljska

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica*

București, Romunija

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*

Avstralija

Marinko Škare, *Sveučilište u Rijeci,*

Hrvaška

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektorica: Ksenija Štrancar

Oblikovanje: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed.

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

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

Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi doka-

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 1

ŠTEVILKA 1 · POLETJE 2006

REVIJI ZA POPOTNICO *Foreword*

3 Management kot dejavnost in kot znanost
Egon Žižmond

5 Naš *Management*
Štefan Bojnec in Mitja I. Tavčar

ČLANKI *Articles*

7 Management in pravo
Zvone Vodovnik

31 »Kaj« je Frederick Winslow Taylor
Andrej Marković

49 Nakupno vedenje slovenskih porabnikov:
vloga nacionalne identitete
Irena Vida in Mojca Maher Pirc

65 Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč
med posameznimi oskrbnimi verigami
Klemen Kavčič

79 Ženske v srednješolskem managementu
Fani Mavrič

93 ABSTRACTS *Povzetki*

Management kot dejavnost in kot znanost

Pred vami je prva številka nove revije *Management*. Z njo želimo zapolniti vrzel v raziskovanju managementa in objavljanju na tem področju v Sloveniji. Namenjena je vsem raziskovalcem in praktikom, ki želijo s svojimi prispevki obogatiti zakladnico znanja in izkušenj na področju managementa.

Management po navadi razumemo kot dejavnost. Dejavnosti managementa za učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije obsegajo obvladovanje usmeritev in dejavnosti organizacije z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem oziroma vodenjem in usklajevanjem ter nadziranjem. Obvladovanje usmeritev in dejavnosti organizacije pa obsega časovne, prostorske, vsebinske, strukturne, dinamične, dejavnostne in vedenjske razsežnosti organizacije. Dejavnosti managementa opravljajo managerji. Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacij – postavljanje ciljev, uveljavljanje odločitev in doseganje ciljev. Za poslovodenje in vodenje morajo imeti managerji strokovna znanja, ki jih pridobijo z izobraževanjem, vseživljenjskim učenjem in izkušnjami.

Management se že desetletja razvija tudi kot znanost. Klasifikacija znanosti ga uvršča med upravne in organizacijske vede, ki sodijo v skupino družbenih ved. Znanstvena in strokovna literatura pa ga pojmuje precej širše. Management se namreč v svetu in v Sloveniji hitro razvija prek meja ozkega matičnega področja, to je organizacijsko-upravnega področja kot standardnega področja znotraj družboslovnih ved. Razvija se v novo, celovito družboslovno področje, ki v svojo sistemsko strukturo vključuje elemente s področja ekonomije in prava. Ti nujni elementi so jedro managementa kot nove samostojne družbene vede, v njegov okvir pa se vključujejo tudi druge družboslovne, celo tehnične in tehnološke teme, ki koristno dopolnjujejo organizacijsko-upravne, ekonomske ter pravne vidike procesov odločanja.

Management kot interdisciplinarno vedo oziroma kot sistem torej sestavljajo različni elementi, njihove značilnosti je treba zaradi spoznavanja managementa kot sistema in družbenega pojava trajno raziskovati. Znanstvena in strokovna analiza teh elementov managementa omogoča tudi postopno oblikovanje in razvoj različnih podsistemov na obravnavanem področju. Taki podsistemi so oblikovani za področje vodenja in upravljanja posameznih vrst organizacij (za-

vodov, gospodarskih družb in drugih), za organiziranje in izvajanje posameznih gospodarskih in negospodarskih dejavnosti (na primer izobraževanje, zdravstvo) ali za organiziranje in izvajanje projektov in procesov (projektiranje, prestukturiranje sistemov) in podobno. Izhodišči raziskovanja managementa sta teorija managementa in posamezna področja managementa, zato usmerjamo raziskovanje zlasti v analizo sistema managementa kot družboslovnega področja ter v analizo razsežnosti in značilnosti posameznih podsistemov managementa. Raziskovanje je usmerjeno k analizi opredeljenih elementov sistema in njihovih značilnosti ter k analizi medsebojnih razmerij med temi elementi.

Danes je torej management interdisciplinarno področje, ki črpa iz ekonomije, prava, organizacijskih ved, informacijskih znanosti, sociologije in psihologije, humanističnih ved, zlasti filozofije oziroma logike in etike, ter tehnike in tehnologije. Sodobna veda o managementu organizacij se še vedno oblikuje in zato še ni popolnoma enotnih konceptov, pojmov, metod in modelov. Pogledi vodilnih avtorjev so različni in neusklajeni. Zato ta revija odpira možnosti za prispevke tudi pri nas.

Dejstvo, da je Slovenija zdaj v obdobju po tranziciji in po formalnem vstopu v Evropsko unijo, je poseben vidik. V novem poslovnem in političnem obdobju bodo organizacijska in upravljavska znanja kritična za uveljavitev Slovenije, saj vemo, da ima management v Evropi zgodovino in tradicijo, ki ju moramo v Sloveniji šele zgraditi in uveljaviti. Vsega tega pa brez proučevanja managementa ni mogoče doreči, saj bi to bili kvečjemu le stihijski poskusi posameznikov oziroma organizacij v praksi. Management lahko v obdobju po tranziciji in po vstopu v Evropsko unijo na vsakem od svojih področij prispeva nova, splošno veljavna dognanja o posebnostih, ki so značilne za slovenske organizacije. To bo za slovenski management dobra osnova za odločanje v spremenjenem okolju. Rezultate znanstvenoraziskovalnega dela bo mogoče uporabljati v spremenjenih razmerah poslovanja in tako zagotavljati slovenskim organizacijam enakopravnost na trgu. Enako pomembna bodo nova spoznanja tudi za razvoj organizacij javnega sektorja.

Raziskovanje bo obogatilo management kot vedo, rezultati pa bodo omogočili udeležencem v različnih vrstah organizacij, da bodo znali in zmogli obvladovati sprejemanje odločitev in organiziranje različnih vrst procesov.

Vabimo vas, da se nam pridružite.

Egon Žižmond, dekan Fakultete za management Koper

Naš *Management*

Živimo v civilizaciji organizacij, v njih in sredi njih, delamo zanje, od njih imamo koristi. Organizacije so ljudje, brez njih so prazne lupine; koristne so, če dosegaajo cilje s složnim delovanjem ljudi. Sloga ni samoumevna, je posledica managementa kot procesa načrtovanja, urejanja, vodenja in nadziranja.

Management je otrok industrializacije, informatizacije, snovanja in uresničevanja znanja. Management je nova veda, ki ji prisojamo šele nekaj desetletij obstoja. Vendar je management, obvladovanje organizacij in s tem zlasti ljudi, star toliko kot civilizacija, tako v materialnem kot duhovnem pomenu. Posamezniki se po moči ne moremo meriti s stroji in po obvladovanju informacij ne z računalniki. Čeprav je tako stroje kot računalnike razvil človek, smo kot posamezniki šibki, pa vendar gospodarji svojega sveta.

Uspešnost posameznika, skupine in naroda je odvisna od tega, ali zmore složno, usklajeno in ciljno delovati v procesu družbene reprodukcije od porabe, proizvodnje, razdelitve in menjave. To ne nastane kar samo, temveč zahteva usmerjanje in obvladovanje. Zato brez managementa ni uspešne družine, organizacije in države.

Slovenecem je zgodovina odmerila bivanje na križpotju narodov, nas obsodila na podrejanje močnejšim, vendar nam naklonila oplajanje ob tokovih vrednot in kultur, znanj in spoznanj. Ni nam kar sama odmerila vloge vladarjev, gospodarjev in managerjev. Vzeti si jo moramo sami, zgraditi znanje in zmožnosti zanjo.

Tranzijska leta, zgodovinski prehod v samostojnost in vstop Slovenije v Evropsko unijo so porodili široko spoznanje, da management ni pravica, temveč obveznost, da ni uporaba moči, temveč pameti. Zadnje poldrugo desetletje je zbudilo neznanjsko željo po znanjih za management, za umno gospodarjenje, za večje in modro vladanje v malem in velikem. Deset tisoči Slovencev se šolajo v to smer, berejo strokovno literaturo, poskušajo in uspevajo.

V tem vretju je nastala tudi prva slovenska fakulteta, namenjena predvsem managementu. Za sabo ima že tisoče študentov, nekaj mednarodnih posvetovanj, na desetine raziskovalnih projektov, strokovnih monografij, učbenikov in podobno. Odločitev za lastno revijo o managementu v slovenščini, poleg že uveljavljene mednarodne v angleščini, je nastala samoumevno.

Revija *Management* je namenjena obravnavi in analiziranju vprašanj managementa v različnih organizacijah in podjetjih, organiziranju in učinkoviti rabi ter porazdeljevanju omejenih virov in pro-

izvodnih dejavnikov, z namenom doseči želene učinke. Revija *Management* je odprta za objavo prispevkov študentov in že uveljavljenih avtorjev s področij ekonomsko-poslovnih, pravnih in sorodnih ved. Prispevki se lahko nanašajo na obravnavo, analizo in reševanje vprašanj v podjetjih, drugih organizacijah, v posameznih panogah, različnih teritorialnih in nacionalnih gospodarstvih.

V prvih dveh letih bo revija *Management* izšla dvakrat, poleti in pozimi. V tretjem letu izdajanja revije *Management* pa načrtujemo prehod na štiri številke na leto. Uredniški odbor revije *Management*, v katerem so bili v času rojevanja revije mlajši kolegi s Fakultete za management Koper Univerze na Primorskem, želimo postopno širiti s strokovnjaki iz Slovenije, sosednjih držav, zlasti iz zamejstva, in z uveljavljenimi strokovnjaki od drugod. Vendar naj revija *Management* izhaja v slovenščini, izvlečki člankov pa naj bodo v angleščini.

Članom prvega uredniškega odbora, ki je zavzeto in složno opravil projekt snovanja prve številke revije *Management*, gre posebna zahvala in pobuda, da bi tudi vnaprej, v širšem uredniškem odboru, prispeval k rasti revije. Pri nastajanju prve številke revije *Management* so sodelovali Alen Balde, Danijel Bratina, Primož Dolenc, Slavko Dolinšek, Peter Fatur, Uroš Godnov, Alen Ježovnik, Nataša Mithans, Mojca Prevodnik, Suzana Sedmak in Ksenija Štrancar.

Ne nazadnje je treba poudariti, da je revija *Management* odprta za vse morebitne nove dobronamerne pobude, predloge in izboljšave, ki jih bomo prek uredniškega odbora poskušali uveljavljati pri izhajanju revije. Želeli bi vzpostaviti čim tesnejšo povezavo med revijo *Management* ter njenimi pisci in bralci. Revija *Management* hoče postati še eno središče snovanja, posredovanja, preverjanja interdisciplinarnih in multidisciplinarnih znanj o managementu, umnem obvladovanju organizacij – od najmanjših do največjih. Čas za to je dozorel. Za krog mladih in starejših, zagnanih in izkušenih, ki začnejo revijo, je to samoumeven korak – za slovenske organizacije pa pomembno dejanje.

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

Management in pravo

ZVONE VODOVNIK

Fakulteta za upravo

Univerza v Ljubljani

Članek obravnava pravno opredelitev pojma management. Ugotavlja, da ta pojem ni pozitivno pravna kategorija. Gre za pojem, ki označuje procese in subjekte nekaterih vrst odločanja v organizacijah. Pojav managementa različne družboslovne znanosti proučujejo in pojasnjujejo z različnih vidikov. S procesi in subjekti managerskih razmerij so povezane pravice, obveznosti in odgovornosti posameznikov ter skupin, ki spadajo v različne pravne podсистeme. Pomembno mesto imajo tudi na področju delovnega prava, socialne varnosti in industrijskih razmerij. Članek analizira pravne temelje odnosa med managerji in delodajalci, opiše naravo dejavnosti managerjev, nato pa njihove pravice, obveznosti in odgovornosti pri odločanju o ravnanju drugih oseb. Prikaže razlike med pristojnostmi in drugimi dolžnostmi managerjev ter pravne okvire za sprejemanje različnih vrst odločitev in normativnih aktov o pravnem položaju zaposlenih.

Ključne besede: management, organizacija, delavec, delodajalec, odločanje

Uvod

Pravni red v Republiki Sloveniji je v zadnjih desetletjih z vidika posegov v organizacijo države in pravno ureditev preстал neverjetne spremembe. To je posledica velikih sprememb temeljev političnih in gospodarskih razmerij ter produkcijskih odnosov. Te spremembe so pomembno vplivale na pravni status organizacij, v katerih se je oziroma se opravlja delo, ter na delovna razmerja.¹ Eno od ključnih področij, ki povezujejo tematiko pravnega statusa in tematiko delovnih razmerij, je področje sistema upravljanja, nadzora in vodenja organizacij, v katerih se opravlja delo. Te velike spremembe se kažejo v predpisih, ki urejajo tematiko organov organizacij, njihovo sestavo, pristojnosti, pravice in obveznosti ter odgovornosti, skratka njihov pravni položaj v širšem smislu besede.

V okviru pravne ureditve tematike organov ter različnih oblik odločanja v organizacijah je pomembno vprašanje pravnega položaja managementa. V zvezi s tem se odpira vprašanje, ali je management pravni pojem ali generični pojem za skupino pravnih institutov v zvezi z vodenjem in upravljanjem organizacij.²

Če z managementom označujemo določeno skupino oseb, se odpira vprašanje, kateri predpisi in kako urejajo njihov pravni položaj, ali imajo te osebe v organizacijah kakršne koli pristojnosti oziroma kakšne so njihove pravice, obveznosti in odgovornosti. Na kakšnih pravnih temeljih sloni izpolnjevanje njihovih nalog, ali pri tem opravljajo poklicno delo ali izvršujejo njim zaupano funkcijo. Od razsežnosti pravnih in legitimnih temeljev je odvisno, ali predpisi heteronomnega in avtonomnega prava ustrezno urejajo njihov pravni položaj in pravice.

Ob vprašanju, ali gre pri manageriranju, ki je posebna vrsta človekovih dejavnosti, s pravnega vidika za opravljanje dela ali funkcije ali morda za obe pravni kategoriji, je treba pred presojo tega vprašanja proučiti tudi druge strokovne (nepravne) vidike omenjene človekove dejavnosti. Te dejavnosti so v prvi vrsti odvisne od narave, poslanstva in posebnih značilnosti sodobnih organizacij, v katerih se izvaja manageriranje (Bavec 2002, 221). Sodobna gospodarska organizacija (družba) je ustanovljena in deluje zaradi zadovoljevanja potreb nosilcev različnih interesov udeležencev tovrstne organizacije.³ S tega vidika je poslovni uspeh oziroma so »poslovni učinki« najpomembnejši pričakovan rezultat delovanja tovrstne organizacije, niso pa edini (Turk in Melavc 1997; Milost 2001, 194). Sodobna doktrina strateškega managementa kot tudi doktrina statusnega prava poudarja pomen gospodarskih družb za njihovo širše teritorialno in družbeno okolje ter odgovornost v zvezi s tem (Sadler 2003).⁴ Pravni status upošteva tezo v pluralizmu interesov v zvezi z dejavnostjo organizacij. To je na primer razvidno iz posebnih pravnih pravil o varstvu nosilcev različnih interesov v času razvojnih kriz organizacij.⁵ Gre za predpise o podpori organizacijam v krizi ali predpise o njihovem prenehanju (likvidacije, stečaj), pri čemer ti predpisi ne varujejo le lastnikov oziroma imetnikov terjatev do organizacij.

Primer okrepljenega pravnega varstva interesov zaposlenih v organizacijah v krizi so pravice, ki jih zaposleni uveljavljajo pri jamstvenem skladu. O legitimnih interesih različnih udeležencev v strukturi organizacij ter v razmerjih, ki jih organizacije vzpostavljajo s svojim družbenim okoljem, se odpira razprava zlasti v povezavi z učinki globalizacije na transnacionalne ter nacionalne organizacije. M. Svetličič (2005) po obsežni analizi stališč vodilnih svetovnih makroekonomistov ugotavlja, da je globalizacija pozitiven proces, vendar ima takšne učinke le, če se mu nacionalne politike ustrezno prilagodijo. Navaja stališča pomembnejših avtorjev, na primer A. Sena, Nobelovega nagrajenca za ekonomijo, ki ga mnogi uvrščajo med nasprotnike globalizacije, sam pa meni, da »je globalizacija tako dobra

stvar, da bi bilo strašno krivično, če bi od globalizacije imeli korist le nekateri. Moramo pa izboljšati porazdelitev koristi med državami in znotraj njih, med razredi, med mestnimi in vaškimi področji; to je mogoče doseči, če se razširi priložnosti«. Nobelov nagrajenec P. Samuelson (2002) je začel dvomiti o vsesplošni veljavnosti Ricardovega ekonomskega »Pitagorovega izreka«, kot sam imenuje njegov zakon primerjalnih prednosti. Trdi namreč, da trgovinska globalizacija lahko spremeni tehnični napredek v tujini v koristnega za obe regiji, da pa včasih prirast produktivnosti v eni državi lahko koristi le tej državi ter stalno škodi drugi državi in tako zmanjšuje koristnost mednarodne menjave. To pa seveda ne pomeni, naj država uvede selektivni protekcionizem, ki bi zanjo lahko bil škodljiv. Če oba prirasta produktivnosti prispevata k prirastu svetovne blaginje, je svobodna trgovina boljša za obe državi kot pa pod pritiskom lobistov uvedene carine in kvote (carine so namreč »gojišče gospodarske arterioskleroze«). Nobelov nagrajenec Stiglitz pravi, da ni mogoče iti nazaj od globalizacije; tu je in tu bo ostala; problem je, kako jo preobraziti tako, da bo delovala (Svetličič 2005, 109; Bojnc 2005). Kratek pregled splošnega položaja organizacij (zlasti gospodarskih) v sedanjem času, kaže na to, da so dejavnosti managerjev organizacij sestavljene iz več komponent. Med temi sta s pravnega vidika pomembni zlasti dve: poklicno delo in izvajanje funkcije odločanja, ki temelji na zaupanju. V okviru poklicnega oziroma strokovnega dela se izvajajo dejavnosti, ki so tipične za managerje. Gre zlasti za uporabo različnih orodij za snovanje politike organizacije ter za oblikovanje modelov v zvezi s tem (Tavčar 2002, 41).

Zahtevne strokovne naloge managerjev so povezane tudi z uva-
janjem organizacijskih sprememb – na primer razvijanje komuni-
kacij z zaposlenimi, sistem trajnega izobraževanja zaposlenih, uva-
janje informacijskih tehnologij in podobno (Lesjak in Trunk Širca
2005, 61; Svetlik 2006, 4). Nosilci temeljnih interesov organizacije pa
od managerjev pričakujejo več. Ob visoki oziroma ustrezni poklicni
usposobljenosti ter izkazanih veččinah lahko izvajanje najzahtev-
nejših dejavnosti v zvezi z vodenjem prepustijo le osebam, ki imajo
boljše osebne in osebnostne lastnosti (kompetence) in jim vlivajo za-
upanje vanje (Kovač 2005, 5). Standardna opredelitev teh lastnosti
managerjev je v veljavi že od leta 1983.⁶

Pravni okvir odločanja v organizaciji

S pojmom management se v družboslovju označujejo različne vse-
bine. S tem pojmom so velikokrat označene osebe, ki so pooblaščen-
e, da odločajo o ravnanju drugih oseb. Ta pojem se pogosto uporablja

tudi za dejansko sprejemanje tovrstnih odločitev. S tem se te opredelitve neposredno dotaknejo tudi pravnega sistema.⁷

Sprejemanje odločitev o ravnanju drugih je z več vidikov zahtevno ravnanje. Zahtevnost je odvisna med drugim tudi od ravni, na kateri se odloča v organizaciji. Na manj zahtevnih ravneh je lahko sprejemanje managerskih odločitev zlasti poklicna dejavnost. Na zahtevnejših ravneh pa managerske odločitve temeljijo na pooblastilu, določenem z ustreznim formalnim aktom in izdanim na podlagi posebnega zaupanja.

Za izvajanje managerskih nalog je značilna sorazmerno visoka stopnja avtonomije managementa. Ta lastnost je bila v preteklosti bolj uveljavljena v gospodarstvu kot pa v javnem sektorju. Sodobne družbene razvojne težnje kažejo na vedno širše uveljavljanje managementa in njegove poklicne avtonomije tudi v javnem sektorju. Predpisi, ki urejajo uslužbenska razmerja v javnem sektorju, te težnje še posebno poudarjajo.

Z managementom kot družboslovno kategorijo se ukvarjajo različne družboslovne vede, po svoji naravi pa spada v prvi vrsti med organizacijske in upravne vede. Pri obravnavanju pravnih vidikov managementa se ob upoštevanju že omenjenih opredelilnih značilnosti te kategorije oseb pojavljata dva sklopa pravnih vprašanj. Prvi sklop je področje pravnega položaja managerjev kot zaposlenih oseb, drugi sklop pa je povezan z izvajanjem managerskih nalog, torej gre za vprašanje pristojnosti in pravic, obveznosti in odgovornosti managerjev pri izvajanju njihovih nalog. Obe področji urejajo številni predpisi različnih pravnih podsistemov, ta razprava pa se omejuje na obravnavanje delovnopravnih vidikov omenjene tematike. Pravni položaj managerjev statusnega prava v okviru evropskega prava (opredelitev managementa v »Sociates Europae« ali v evropskih transnacionalnih družbah) je posredno predmet ustavnega prava (na primer dolžnost spoštovanja pravnega reda), upravnega prava (management v javnem sektorju), statusnega prava (na primer poslovodstvo gospodarskih in negospodarskih organizacij), kazenskega prava (na primer položaj managementa kot odgovornih oseb v primerih kaznivih dejanj ali prekrškov) in drugih pravnih področij (Šturm 2003, 103; Jambreč 2002, 204; Grilc 2004, 157; Kocbek 2004, 455; Zabel 2002, 2; Bavcon 2005, 1285; Šelih 2003, 1179).

Obravnavanje položaja, pristojnosti ter pravic, obveznosti in odgovornosti managerjev v okviru delovnopravnega podsistema je v tej razpravi izvedeno tako, da so ob tem omenjene tudi nekatere pomembne povezave tematike z drugimi pravnimi podsistemi.

Vprašanje pravnega položaja ter pristojnosti, pravic, obveznosti in

odgovornosti managerjev bi bilo mogoče poglobljeno analizirati tudi z vidika njihove vključenosti v organizacijo, v kateri se opravlja neka izbrana gospodarska ali negospodarska dejavnost – na primer šolstvo (Jerovšek 2003, 247).

Tovrstna analitična obravnava bi nam omogočila raziskovanje vpliva izbrane dejavnosti (v tem primeru specifične javne službe) na položaj in vlogo managementa organizacije. Na področju šolstva, na primer, doktrina opozarja na probleme, ki se pojavljajo pri dolgoročnem načrtovanju spreminjanja modelov vzgoje in izobraževanja.

Znano je protislovje med kratkoročnim proračunskim zagotavljanjem sredstev izobraževalnim organizacijam ter potrebo po dolgoročnem načrtovanju prilagajanja sistema izobraževanja v sodobnem času (Davies 1997, 19).

Izhodišče za obravnavanje managementa na področju delovnih razmerij z vidika pravnega položaja managerjev je zlasti analiza vprašanja, ali te osebe po veljavnih predpisih vstopajo v delovno razmerje s sklepanjem pogodbe o zaposlitvi ali pa morda stopajo v drugačna pravna razmerja in sklepajo katero drugo vrsto pogodb. Pozitivna pravna ureditev kaže, da sta mogoči obe situaciji. Splošna značilnost pravnega urejanja položaja managerjev v obeh primerih pa je sorazmerno skromen obseg pravne regulacije tega področja. To je v skladu z naravo managerskih razmerij, katerih pomembni element je tudi element poudarjene zaupnosti razmerja, v katerega stopa manager. Skromni obseg pravnega urejanja pravnega položaja managerjev bi lahko bil tudi posledica velike družbene moči in vpliva managementa. Zato ni treba, da je položaj managerjev tako zavarovan s posebnimi predpisi kot položaj drugih zaposlenih. Njihova odvisnost oziroma podrejenost v razmerju do osebe, za katero opravlja svoje naloge, je precej manjša.⁸

V času tranzicije po izvedbi družbenih in pravnih sprememb z uvedbo političnega pluralizma ter uveljavitvijo ekonomskih razmerij, ki temeljijo na tržnih zakonitostih, na tem področju obstaja nevarnost pravne podnormiranosti. Zaradi pomanjkljivosti pravne ureditve, zaradi ustreznega nadzora in neizoblikovanih standardov za presojo ustreznosti ravnanj nadzornikov managementa so mogoče zlorabe pri urejanju njihovega pravnega položaja ter pri izvajanju njihovih obveznosti oziroma ugotavljanju njihove odgovornosti. Nevarni področji sta na primer prenos njihovih pristojnosti in pravic na druge osebe ter nadzor nad skrbnostjo managementa pri sklepanju kompromisov v sporih. Odpravljanje teh slabosti lahko temelji zlasti na načelu samonadzora in samoomejevanja znotraj interesnih skupin managerjev ter na dejavnostih njihovih poklicnih organizacij in

združenj, ki imajo velik vpliv na pravno urejanje poklicnih standardov managementa. Gre za pomemben proces graditve različnih pravil na temeljih univerzalnih etičnih načel ob upoštevanju smernic tako imenovanega »naravnega prava«. Pri razvijanju etičnih načel za ravnanje na področju upravljanja s kadri bi bilo mogoče kot takšno smernico uporabiti spoznanje o »minimalni vsebini naravnega prava«.9 Managerji lahko svoje dejavnosti oziroma naloge uspešno opravljajo le, če pri tem upoštevajo vrednote udeležencev in kulturo okolja posamezne organizacije. V času hitrega in temeljitega spreminjanja teh kategorij, kakršno je obdobje tranzicije srednjeevropskih in vzhodnoevropskih držav, je to za managerje posebna priložnost sorazmerno svobodnega ravnanja, vendar hkrati pomeni tudi večjo izpostavljenost negotovim dogodkom.

Drugo področje obravnavane pravne ureditve managementa z vidika delovnega prava je vprašanje oziroma tematika pristojnosti ter pravic, obveznosti in odgovornosti managementa na tem področju. Ko govorimo o pristojnostih, govorimo o odločitvah, ki so jih managerji dolžni sprejemati v skladu s predpisi tudi zaradi varstva javnega interesa. Drugo področje sprejemanja odločitev pa je področje pravic, obveznosti in odgovornosti, kjer lahko manager odloča sorazmerno prosto, tako da pri tem ravna v prvi vrsti v interesu osebe, za katero opravlja svoje naloge.

Predmet odločanja managementa pri izvajanju njegovih pristojnosti ter drugih pravic in obveznosti pri odločanju je tudi tematika delovnih razmerij. Pri odločanju o teh vprašanih na temelju razpoložljivih informacij management upošteva pravne okvire odločanja in ustrezne poklicne standarde ter potrebna znanja. Ob predpisih s področja delovnega prava so to zlasti znanja in veščine s področja upravljanja človeških virov in industrijskih razmerij.

Pravna narava managerskih dejavnosti

Pri obravnavanju pravnega položaja managementa se pogosto postavlja vprašanje, ali gre pri odločanju o ravnanju drugih oseb za poklicno delo ali za podeljeno funkcijo. Pri kategoriji managementa gre vedno za oboje. Razmerje med prvim in drugim opredelilnim elementom pravnega položaja managementa (poklic, funkcija) pa je odvisno zlasti od ravni managementa. Pri višji ravni managementa prevladuje element uresničevanja neke oblasti (javne, delodajalske), na nižjih ravneh pa prevladuje element poklicne dejavnosti.

Management organizacij, v katerih je zaposleno večje število delavcev in v katerih so uveljavljeni ustrezni organizacijski modeli, potrebujejo podporo kadrovske (personalne) službe. Te morajo biti or-

ganizirane tako, da s svojimi dejavnostmi ne podpirajo le managementa, temveč tudi predstavništva zaposlenih, kar omogoča vzpostavitev normalnih komunikacijskih tokov in normalno odločanje v organizacijah (Vodovnik 2001, 51). Naloga kadrovske službe na tem področju je, da omogoča organom, katerih procese odločanja podpira, uveljavljanje sodobnih spoznanj stroke o upravljanju s človeškimi viri in o industrijskih razmerjih, kot je tematika motiviranja zaposlenih za dobro delo, razvijanje ustvarjalnosti zaposlenih in podobno.¹⁰

Management združuje opravljanje poklicnih nalog z nalogami položaja, ki neposredno ali posredno temelji na ustreznih predpisih. Kadar je funkcija prevladujoča in neposredno oprta na predpise, je mogoče managerje po pravilu obravnavati kot organe pravnih oseb. Zaradi obstoja obeh navedenih elementov se ločijo od drugih organov pravnih oseb. Uprave gospodarskih družb se torej po teh merilih ločijo od drugih organov gospodarskih družb, podobno pa velja tudi za razmerja med poslovodstvom in drugimi organi organizacij v javnem sektorju.¹¹

Razmerje med managementom in delodajalci

Ob upoštevanju dejstva, da so dejavnosti managementa hkrati poklicno delo in uresničevanje zaupanih funkcij, se odpira vprašanje pravne narave aktov, ki urejajo njihov pravni položaj. Gre za vprašanje, kateri pravni akti so primerni za urejanje medsebojnih pravic in obveznosti managerjev in oseb, za katere managerji opravljajo svoje naloge. V preteklosti so bili managerji osebe, ki so bile vedno zaposlene po predpisih delovnega prava. Posebnosti njihovega položaja so urejali statusnopravni predpisi. Javnopravni značaj gospodarstva in tudi gospodarstva, temelječega na družbenolastninskih razmerjih, je narekoval posebno urejenost pravnega položaja managementa. Zaradi narave prej omenjenih družbenolastninskih razmerij je bil položaj zaposlenih in managementa urejen tako, da je precej omejeval prosto voljo subjektov v teh razmerjih. Spremembe državne, gospodarske in socialne ureditve ter procesi privatizacije so na tem področju povzročili pomembne premike. Nastanek novih zasebnolastninskih subjektov na temeljih zasebne lastnine in svobodne podjetniške pobude je povzročil legitimno razširitev možnosti za prostovoljno vzpostavljanje razmerij med strankami pogodbenih razmerij na obravnavanem področju.¹² Uveljavljanje načela prostovoljnosti urejanja teh razmerij se je pokazalo zlasti v tem, da po uveljavitvi korporacijske zakonodaje v Sloveniji, managerji niso več nujno zaposlene osebe v podrejenem delovnem razmerju, temveč lahko opravljajo svoje naloge tudi na temelju inominatnih pogodb

civilnega prava. Za ureditev medsebojnih razmerij stranke lahko še vedno uporabljajo tudi pogodbe o zaposlitvi. V teh primerih je mogoče te pogodbe v okvirih, ki jih določajo delovnopравни predpisi, prilagoditi nekaterim posebnim potrebam skleniteljev pogodbe.¹³

Dolžnosti managementa v razmerju do države

Manager ima v razmerju do države nekatere s predpisi določene obveznosti in celo pristojnosti. Pravni pojem »pristojnosti« pri urejanju vloge managementa v predpisih ni omenjen, vendar to ne pomeni, da pri managementu takšnih pooblastil z dodatnim elementom ni aktivne dolžnostne vezanosti.

Prav nasprotno, tudi pri managementu lahko ugotavljamo obstoj nekaterih njegovih pristojnosti. Predpisi, ki urejajo pravni položaj državnih organov, uporabljajo pravni pojem »pristojnost« tako, da je jasno, da gre pri tej pravni kategoriji za upravičenje, hkrati pa tudi za dolžno ravnanje v javnem interesu.

Dolžnost nekaterih ravnanj v javnem interesu ima tudi management organizacij gospodarstva in negospodarstva. Ta ugotovitev temelji na dejstvu, da imajo vse organizacije, v katerih se opravlja delo oziroma izvaja delovni proces, tudi večji ali manjši javni pomen in vlogo. To je temelj za njihovo zakonsko urejanje, ki po svoji pravni naravi pomeni legitimno omejevanje sicer ustavno zajamčenih pravic do lastnine in svobodne podjetniške pobude. O pristojnostih managementa ne govorimo le v javnem sektorju ali le na ravni vrhnjega managementa (nosilcev poslovodne funkcije). S pristojnostmi, torej z dolžnim ravnanjem v javnem interesu, se srečujemo tudi v zasebni sferi gospodarstva in na nižjih ravneh managementa. To je najočitneje razvidno iz kazenskopravne ureditve koncepta »odgovorne osebe« po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije, kjer je odgovorna oseba lahko tudi manager, katerega pristojnost ne temelji vedno na heteronomni pravni normi, temveč lahko tudi na pravnih normah avtonomnega prava ali na zakonitem prenosu izvirnih pooblastil za odločanje na druge osebe.

Dolžnost varovanja javnih interesov imajo managerji tako pri opravljanju nalog v zvezi z razmerji organizacij z njihovim družbenim okoljem kot tudi pri opravljanju nalog pri urejanju notranjih razmerij v organizaciji, torej na področju delovnih razmerij. Na prvem od omenjenih področij je mogoče kot primer omeniti obveznosti v zvezi z izvajanjem javnih pooblastil, na primer odločitve v zvezi z izvajanjem javnih služb na področju negospodarstva. Management pa ima številne s predpisi določene obveznosti tudi v zasebnem sektorju gospodarstva. Primer takšnih obveznosti, ki izhajajo iz razmerij

med organizacijo in njenim okoljem, so obveznosti v zvezi z varstvom okolja.¹⁴

Management ima nadalje obveznosti, ki jih mora izpolnjevati na podlagi predpisov v razmerju do zaposlenih, vendar tudi v interesu širšega družbenega okolja konkretne organizacije. Primer takšnih obveznosti je zagotavljanje razmer za opravljanje nujnih del v okviru izvajanja javnih služb in delovanja državnih organov v primeru stavke.¹⁵ Obveznosti, ki jih ima management pri odločanju o razmerjih zunaj organizacij, je zlasti upoštevanje pravil in načel delovnega prava o zagotavljanju ustreznih delovnih razmer zaposlenih.

Kakovost managementa se v izhodišču meri s proučevanjem vprašanja, ali management izpolnjuje dolžnosti na teh področjih, prav tako pa tudi z analizo drugih koristnih ravnanj, ki se opirajo na spoznanja znanosti in na strokovne veščine pri ravnanju z ljudmi. Med primeri v zvezi s tem je mogoče navesti upoštevanje in uveljavljanje sodobne doktrine upravljanja s človeškimi viri (human resource management), participativni management,¹⁶ načelo uvajanja finančne participacije zaposlenih pri dobičku¹⁷ in druge.

Pristojnosti managementa morajo biti pravno zavarovane z dolžnostmi drugih oseb, da izpolnjujejo njihove odločitve. V notranjih razmerjih v organizaciji so njihove odločitve dolžni upoštevati tako delavci kot posamezniki kot tudi delavska predstavništva.¹⁸

Pravice managerjev pri odločanju na področju delovnih razmerij

Delovno razmerje je z zakonom opredeljeno razmerje med delavcem in delodajalcem. Če je delodajalec fizična oseba, ta po navadi sama vodi delo zaposlene osebe ali zaposlenih oseb. Če pa je delodajalec pravna oseba, je za vodenje z zakonom pooblaščen nosilec poslovodne funkcije, ta v okviru svojih pravic lahko s pooblastilom prenaša te pravice na druge osebe, zlasti v zvezi z varstvom državne lastnine. V zasebnem sektorju gospodarstva tovrstni prenos pooblastil ni omejen, kar je v skladu z načelom, da na tem področju pravne osebe tudi sicer prosto izbirajo oziroma imenujejo managerje ter sklepajo pogodbe z njimi. Država v to ne posega, saj organizacije upravljajo lastno premoženje in so ob neustrezni ali škodljivi izbiri same najbolj prizadete. Drugače je v javnem sektorju, kjer managerje izbirajo z javnimi natečaji. Javni interes je pravno zavarovan s posebnimi zakonskimi pravili o imenovanju managerjev, v skladu s tem pa je z zakonskimi pravili omejen tudi prenos managerskih pravil za vodenje na druge osebe.

Ob pristojnostih, torej ob vlogi managementa, v zvezi s katero je ta

dolžan ravnati in odločati tudi v javnem interesu v skladu s predpisi, ima management na področju delovnih razmerij pravice, ki izvirajo iz različnih vrst oblasti delodajalca v razmerju do zaposlenih – gre za direktivno in disciplinsko oblast ter za normativno oblast delodajalca. Kot je bilo že omenjeno, te oblasti delodajalci, ki so pravne osebe, uresničujejo prek dejavnosti managerjev.

MANAGEMENT IN DIREKTIVNA TER DISCIPLINSKA OBLAST DELODAJALCA

Po določilih 4. člena ZDR je med pomembnimi elementi delovnega razmerja pravilo, da delavci delo opravljajo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. To pravilo je temelj delodajalčeve direktivne in disciplinske oblasti nad zaposlenimi osebami, ki jo lahko uresničujejo sami neposredno ali prek managementa. Vsebina te oblasti je, da management delavcem odreja delo v okvirih, ki so določeni z zakonom, viri avtonomnega prava ter pogodbo o zaposlitvi. Pri tem je upravičen delavcu izdajati navodila, kaj je treba storiti in kako je treba delo opravljati, delavec pa je dolžan omenjene odredbe in navodila izvajati. Izvajanje odredb in navodil nadzira management, ki zaradi obrambe interesov delodajalca¹⁹ proti delavcu lahko represivno ukrepa (sproži disciplinski postopek in izda disciplinski ukrep). V hujših primerih lahko poseže tudi v status delavca, tako da odloči o izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi delavcu ali redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga.

V okviru izvajanja direktivne oblasti delodajalca spada tudi odločanje v postopku zaposlovanja oseb, s tem da so lahko pooblastila managementa pri tem v javnem sektorju omejena in deljena z drugimi organi (natečajne komisije). Konkretne odločitve na tem področju management sprejema ob upoštevanju lastnih gospodarskih interesov, na njegovo odločanje pa posredno vpliva tudi bolj ali manj prožna (fleksibilna) pravna ureditev, ki pa je spet odvisna od nacionalne in mednarodne ekonomske in socialne politike. Čeprav pravic managementa pri odločanju o zaposlovanju ali pravicah, obveznostih in odgovornostih zaposlenih načeloma ne moremo označevati kot pristojnost managementa, zakon vendarle določa nekatere omejitve, ki jih mora delodajalec oziroma management pri odločanju o pravnem položaju zaposlenih oseb upoštevati. Gre za z zakonom določene obveznosti, ki so meje in okvir delodajalčeve oblasti. Med take obveznosti spada zlasti dolžnost delodajalca oziroma managementa, da spoštuje človekove pravice in temeljne svoboščine zaposlenih. Iz te dolžnosti izvira prepoved nedopustnega oziroma nesorazmernega poseganja v osebno integriteto zaposlenih.²⁰

Pomembna omejitev oblasti delodajalca je prepoved diskriminacije kandidatov in zaposlenih pri zaposlovanju in odločanju o njihovem pravnem položaju, dolžnost upoštevanja posebne pravne ureditve oziroma varstva posebnih kategorij zaposlenih, na primer invalidov.²¹ Management mora zaposlenim zagotavljati varne delovne razmere ter vzpostaviti sodelovanje z delavskimi predstavništvii v zvezi z urejanjem te tematike.²²

Glede sodelovanja z drugimi subjekti zaradi zagotavljanja pravic zaposlenih je pomembna dolžnost managementa, da sodeluje s subjekti, ki so dolžni skupaj z delodajalci zaposlenim osebam zagotavljati ustrezno stopnjo socialne varnosti. Področje socialne varnosti urejajo številne norme notranjega in mednarodnega prava. Ob interpretativnih in usmerjevalnih normah Ustave Republike Slovenije ter ustanovitvenih aktih Evropskih skupnosti oziroma Evropske unije so posebnega pomena določila 11-34. člena ter 11-35. člena Pogodbe o Ustavi za Evropo (PUE). Te norme s temeljno opredelitvijo dajatev in storitev sistemizirajo področja socialne varnosti, podobno kot je na univerzalni ravni to storjeno z določili 102. konvencije Mednarodne organizacije dela. Evropska unija še posebno poudarja pravico do preventivnega zdravstvenega varstva in nujne zdravstvene oskrbe, ki je zagotovljena vsakomur.

V okviru vseh navedenih dolžnosti managerjev, ki pri izvajanju svoje direktivne oblasti, poleg tega da delavcem dajejo navodila za delo, lahko tudi odločajo o njihovih pravicah. Pri tem je pomembno, da so merila za odločanje določena vnaprej, da se s tem prepreči ali omeji možnost arbitrarnega oziroma diskriminatornega odločanja. To zahtevo zakonska ureditev najbolj poudarja na področju plač, nič manj pomembna pa ni v zvezi z uresničevanjem drugih pravic zaposlenih, kot je na primer pravica do izobraževanja in druge.²³ Navodila delodajalca oziroma managementa v nekaterih primerih izhajajo iz splošnih odločitev managementa o vodenju delovnega procesa. Tak je na primer akt, ki ureja razporejanje delovnega časa.²⁴

Pri izvajanju direktivne oblasti delodajalca lahko management odloča tudi o statusu delavcev. Gre za odločanje o prenehanju pogodbe o zaposlitvi in delovnega razmerja zlasti v okviru pravil o redni ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi.²⁵

NORMATIVNA OBLAST DELODAJALCA IN VLOGA MANAGEMENTA

Osebi, ki zagotovi svoji lastnini obliko, v kateri se lastnina upravlja tako, da prinaša novo, dodano vrednost (kapital), pravni red zagotavlja posebne pravice. Pravna ureditev varuje kapital in interese la-

stnikov v zvezi s kapitalom. Po eni strani gre za pravila heteronomnega (državnega) prava, ki zavezujejo management pri upravljanju, uporabi in razpolaganju s kapitalom, po drugi strani pa gre tudi za pravila avtonomnega prava o ravnanju s sredstvi in o organizaciji podjetij v obliki gospodarskih družb. Na teh temeljih pravila avtonomnega prava, ki vzpostavljajo delovni red v organizaciji, urejajo pravice in obveznosti zaposlenih pri opravljanju dela ter s tem povezano ravnanje. Določanje delovnega reda je tehnična in organizacijska tematika, vedno pa hkrati tudi bolj ali manj urejanje delovnih razmer delavcev, zato s pravnega vidika ni utemeljeno ločevati »organizacijskih« predpisov od tistih, s katerimi so urejene pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev.

Temeljno pravilo, da je pravica delodajalca, da zaradi varstva svojih sredstev ter organizacije dela v svoji organizaciji določi in uveljavi splošna pravila, je mogoče označiti kot relativno normativno oblast delodajalca. Pravni red to oblast omejuje tako, da od delodajalca zahteva, da s temi pravili poskuša v sodelovanju z delavskimi predstavništvu urediti vprašanja, ki morajo biti v organizaciji pravno urejena. Če to ni mogoče, je njegova dolžnost, da subsidiarno, enostransko pravno uredi to tematiko. Med takšna vprašanja sodi tudi ovrednotenje zahtevnosti delovnih mest ali področij dela (akt o sistemizaciji) in urejanje meril za odločanje o pravicah zaposlenih (kolektivna pogodba, participacijski dogovor, splošni akt). Dolžnost ureditve teh vprašanj z viri avtonomnega prava je v javnem interesu. Kako bodo ta vprašanja urejena v konkretnem primeru, pa je odvisno zlasti od volje delavskih predstavništev.²⁶

Tem pravna ureditev jamči pravico do kolektivnega sporazumevanja z delodajalci. To pravico delavska predstavništva lahko izrabijo ali pa ne. Če jo želijo izrabiti, se prosto odločajo, kako jo bodo izrabila. V procesih kolektivnih pogajanj sindikati lahko usklajeno pritiskajo na delodajalce, izvoljeni predstavniki delavcev pa se z delodajalci lahko le dogovarjajo. Naklonjenost managementa socialnemu dialogu z delavskimi predstavništvu, ki temelji na etičnem in strokovnem sodelovanju, je pomemben element organizacijske kulture v organizacijah. Sodobna država mora pogoje za razvijanje tega elementa organizacijske kulture podpirati na različnih področjih svojega delovanja. Uspešno uveljavljanje tega vidika organizacijske kulture pa zavirajo nekateri negativni pojavi, ki otežujejo ustrezno kolektivno sporazumevanje v organizacijah. V posamičnih primerih se pojavljajo težnje managementa, da bi delavskim predstavnikom prikrival potrebne informacije, težnje po pretiranem podpiranju enih sindikatov in zavračanju sodelovanja z drugimi in podobno. Na ko-

lektivno sporazumevanje vpliva tudi zakonska ureditev, ki premalo podpira organiziranje in razvoj sindikatov na posameznih ravneh njihovega delovanja ter sodelovanje med sindikati in delavskimi voljenimi predstavništvi, kar vse lahko pomembno negativno vpliva na sodelovanje med managementom in delavskimi predstavništvi.

Urejanje delovnih razmer v organizacijah je eden od elementov socialnega dialoga med zaposlenimi in delodajalci. Ta element je tesno povezan z drugimi ravnmi socialnega dialoga zunaj organizacij. Socialni dialog in vpliv socialnih partnerjev na pravno urejanje ekonomskih in socialnih razmerij sta socialnim partnerjem zagotovljena po 1. členu, 75., 76. in 77. člena Ustave Republike Slovenije. Podpirajo ga tudi določila 11-27. in 11-28. člena Pogodbe o Ustavi za Evropo. Socialni partnerji se v procese oblikovanja norm heteronomnega in avtonomnega prava vključujejo na zakonskih in pogodbenih temeljih.²⁷

Management ima kot zastopstvo delodajalcev pomembno vlogo na vseh ravneh.²⁸ V procese socialnega dialoga se na področju gospodarstva vključuje prek delodajalskih organizacij, ki se spreminjajo v tem smislu, da postopoma obvezne delodajalske organizacije nadomeščajo tiste, v katere se članstvo združuje in jih upravlja popolnoma prostovoljno.

Kolektivna pogajanja

Management je dolžan zagotoviti, da so notranja razmerja v organizaciji ustrezno pravno urejena z viri avtonomnega prava. Pri izpolnjevanju te obveznosti je od različnih dejavnikov, kot so narava dejavnosti, velikost organizacije, zlasti pa stopnja razvitosti in veščine managementa, odvisno, kako in s katerimi pravnimi viri bo ta tematika urejena. Široko uveljavljena strokovna in etična načela upravljanja s človeškimi viri omogočajo širok konsenz med nosilci dela, nosilci kapitala in managementa, zaradi česar obstajajo v takih razmerah majhne potrebe po notranjih regulatornih posegih s sprejemanjem avtonomnih pravnih virov. Nasprotno pa neustrezno vodenje in nizka organizacijska kultura dajeta legitimne temelje obsežnejšemu normiranju vključno s kolektivnimi pogajanja, ki so orodje sindikatov. Iz zgodovinskih in razvojnih razlogov na tem področju sindikati uživajo podporo države. Njihova zgodovinsko uveljavljena »naravna« ter z mednarodnimi in internimi predpisi potrjena pravica je, da se z delodajalci pogajajo zaradi uveljavljanja interesov zaposlenih. Kolektivna pogajanja, ki temeljijo na interesih na ravni organizacij, pa ne morejo biti ideal odnosov med delom, kapitalom in managementom. Čisto drugačno tezo, torej tezo o koristnosti pogajanj,

pa je mogoče utemeljevati za kolektivna pogajanja na širših ravneh zunaj organizacij, vključno z mednarodnimi kolektivnimi pogajanja (Vodovnik 2004a; 2004b; 2004c). Med nosilci različnih produkcijskih tvorcev mora obstajati ravnotežje moči, da bi bili pripravljene sklepati ustrezne interesne kompromise. Ravnotežje moči med socialnimi partnerji je po navadi vzpostavljeno na ravneh zunaj organizacij, k čemur lahko mnogo pripomoreta tudi država in mednarodna skupnost z izvajanjem ustreznih politik. Znotraj organizacij pa je zlasti zaradi naključno vzpostavljenih razmerij moči med udeleženci kolektivnih pogajanj rezultat teh pogosto nenormalen. Zato se zdi na tej ravni koristnejše spodbujati povezovanje med socialnimi partnerji zaradi sodelovanja ter dogovarjanja.

Dogovarjanje

Sindikati in procesi kolektivnih pogajanj v sodobni družbi uživajo podporo države. Razlog za primarno in intenzivno pravno varstvo ter podporo tem delavskim predstavništvom je vpliv mednarodnih pravnih aktov, oblikovanih in uveljavljenih na temelju pridobitev delavskega gibanja v preteklosti. Sodobna država sindikate kot ugledne organizacije delavcev podpira v spopadih s praviloma močnejšimi delodajalci. Pri tem pa niso vedno upoštevani vsi pomembni dejavniki, od katerih je odvisno, na katerih ravneh so sindikalne dejavnosti v zvezi s kolektivnimi pogajanja v sodobni družbi posebno koristne, na katerih ravneh pa manj.²⁹ Tako kolektivno sporazumevanje med delodajalci oziroma managementom ter delavskimi voljenimi predstavništvi v organizaciji uživa v Sloveniji premajhno zakonodajno podporo. Dogovarjanje je z zakonom delno podprto le na področju gospodarstva, ne pa tudi na področju negospodarstva. Dodaten problem pa je tudi strokovno napačna ureditev dogovarjanja v določilih Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (zSDU), ki ne zagotavlja uveljavitve sicer legitimnih ciljev zakonskih pravil o dogovarjanju.

Določila 5. člena zSDU namreč določajo, da dogovor,³⁰ ki ga sklene svet delavcev z managementom, ne ureja plač in tistih delovnih razmer, ki so urejene s splošnoveljavnimi kolektivnimi pogodbami, to pa so tudi notranje kolektivne pogodbe v organizacijah, če jih na delavski strani sklepajo reprezentativni sindikati. Namen norme je, da delodajalce zavaruje pred dolžnostjo sporazumevanja oziroma dogovarjanja z delavskimi voljenimi predstavništvi v tistih zadevah, ki so pravno dvostransko že urejene. Formulacija je z logičnega vidika nesmiselna, ker zakonska ureditev ne določa vprašanj, ki bi jih bilo treba urejati (»se urejajo«) na omenjeni način. Omenjeno pravilo je

torej mogoče razlagati le kot ureditev, ki izključuje možnost pravnega dvostranskega participativnega dogovarjanja o tistih delovnih razmerah oziroma urejanja te tematike v takem obsegu, kot je že urejena v kolektivnih pogodbah z veljavnostjo »erga omnes«. Čeprav bi morali biti dogovori – z vidika razvijanja sodelovanja in soustvarjanja med delom, kapitalom in managementom v organizacijah – primarni pravni viri, so ob upoštevanju omenjenih določil z SDU o razmerju do kolektivnih pogodb le subsidiarni pravni vir, čeprav bi bilo primerno prav nasprotno. V skladu z načelom, da je uporaba sredstev pritiska pri urejanju delovnih razmerij znotraj organizacij manj zaželena od kulture sodelovanja in dogovarjanja, bi bilo primerno, da bi pravna ureditev bolj spodbujala urejanje delovnih razmer v organizacijah z dogovori.

Opombe

1. O teh vprašanjih se opredeljuje tudi pravna doktrina, prim. Bohinc 2005, 464; Tičar 2005; Trpin 2004; Vodovnik 2005.
2. O semantičnih vprašanjih pojma »management« prim.: Kralj 1999, 5; Tavčar 1997, 9. Tavčar poudarja, da za strateški management ni mogoča »enoveljavna« opredelitev. Smiselno ga opisuje kot vseobsežno upravljanje, poslovodenje in vodenje, ki je dolgoročno in zajema za organizacijo pomembne dejavnike.
3. Podjetje (gospodarska družba, op. avt.) deluje ob navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. Udeleženci so vsi posamezniki, skupine (formalne in neformalne) ter organizacije, ki imajo interese glede delovanja poslovodnikove organizacije ter lahko pomembno delujejo nanj. Udeleženci so notranji – sodelavci organizacije vseh vrst ter zunanji – tržni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje in podobno (Tavčar 1997, 14).
4. S pozitivnopravnega vidika so v zvezi s tem pomembne usmerjevalne in interpretativne norme določil 67. člena Ustave RS o različnih funkcijah lastnine ter določila 74. člena Ustave RS o relativni svobodi gospodarske pobude.
5. Po opredelitvi Dubrovskega (2004) je kriza kratkotrajno neugodno, nezaželena in kritično stanje v podjetju, ki je nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov ter neposredno ogroža nadaljnja obstoj in razvoj podjetja. Avtor navaja Harta, Heysna in Boina, ki opozarjajo, da se je praksa kriznega managementa v zadnjem obdobju precej spremenila. To opisujejo z naslednjimi značilnostmi: družba se je iz industrijske razvila v bolj tvegano, globalizacija povzroča hitrejše in enostavnejše gibanje izdelkov, storitev, tehnologije, ljudi in informacij, zato v takšnih kompleksnih mrežnih povezavah narašča stopnja tveganja; če se stopnja varnosti v neki družbi povečuje, postajajo ljudje in institucije ranljivejši, ko se zgodi nekaj neprijetnega, nevarnega; namesto heroičnega odgovora na krizo je potrebno usklajeno

večpodročno in čezmejno ukrepanje (kriza zadene lokalno, regionalno in nacionalno raven, večkrat pa celo nadnacionalno); namesto epizodičnega ukrepanja v krizah je treba razvijati kontinuirani krizni management (preventivno in kurativno delovanje z učenjem iz kriz).

6. Gre za naslednja merila (Esp 1993): 1) vsak manager bi moral znati definirati svoje delo v okviru svojih pristojnosti in si prizadevati za izboljšanje osebnih sposobnosti tako, da si vsaj enkrat ne leto zastavi cilje za učenje; 2) vsaka na novo imenovana oseba bi morala delo začeti v skladu z dogovorjenimi razvojnimi ciji; 3) izzivi, pritiski in večja sprememba bi se morali odkrivati v okviru pristojnosti; 4) organizacija se mora zavedati optimalne uporabe moči, s katero lahko kadar koli razpolaga, ter jo obenem zagotavljati; odkrivati je treba neprimernosti v odnosu ljudje – služba in jih primerno obravnavati; in 5) pri menjavi managerjev bi morali vpeljevati več domiselnosti.
7. Odločanje o ravnanju drugih je seveda osrednji predmet različnih družboslovnih disciplin, zlasti psihologije in komunikologije oziroma sociologije. Zahteva mnoge veščine, kot je govorništvo, na kar še posebno opozarjajo v svetu uveljavljeni učitelji managementa, ki tudi sami ta znanja in veščine dobro obvladajo (Greatbatch in Timothy 2005).
8. Na to, na primer, kaže regulatorni zasuk pri pravnem urejanju odpravnin nosilcev poslovodne funkcije v predpisih korporacijskega prava, kjer je pravno ureditev najmanjšega obsega odpravnin razrešenih nosilcev poslovodne funkcije nadomestila ureditev najvišjih mogočih odpravnin. To očitno kaže, da zakonska ureditev v nekaterih primerih v splošnem interesu tudi omejuje vpliv teh oseb.
9. Izhodišče za uveljavitev naravnega prava je zlasti upoštevanje načela človeške ranljivosti ter zahteve po vzpostavitvi »približne enakosti« med udeleženci družbenih razmerij (namen delovnopravnih predpisov, op. avt.; glej Hart 1994, 175).
10. Kadrovska stroka lahko pomembno podpira uveljavljanje sodobnih modelov vodenja organizacij, kakršen je na primer model participativnega managementa. Podobno velja za uveljavljanje sodobnih strategij v okviru različnih modelov vrednotenja, kot je model razvijanja kompetenc zaposlenih (prim. Možina 2002). Modeli vodenja so odvisni tudi od statusnopravnih značilnosti organizacij, v katerih managerji opravljajo svoje naloge. Te značilnosti pa urejajo notranji in mednarodnopravni viri (Možina 2002; Kocbek in Trstenjak 2004).
11. S predpisi so lahko nekatere naloge managementa v različnih organizacijskih oblikah različne. Tako na primer nosilec poslovodne funkcije v gospodarskih družbah zakon daje široke možnosti odločanja, s tem da poudarja njihovo samostojnost pri upravljanju gospodarskih družb. Drugačna pa je pravna ureditev v javnih zavodih, kjer zakon določa precej manjše pristojnosti teh oseb. Po določilih 31. člena Zakona o zavodih (*Uradni list RS*, 19/1991 in 36/2000) le

vodijo delo in poslovanje zavoda, ga predstavljajo in zastopajo in so odgovorni za zakonitost dela zavoda. Po določitih 29. členu Zakona o zavodih pa javni zavod upravlja svet zavoda ali drug kolegijski »organ upravljanja«, v katerem so zastopani predstavniki ustanoviteljev, vseh delavcev (odločba USRS, U-I-104/92, *Uradni list RS*, 45/1/1994) ter uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Nekateri predpisi na področju delovanja organizacij javnega sektorja določajo možnost ločenih funkcij upravnega in strokovnega vodenja (na primer zdravstvo, socialno varstvo). Tudi delovnopравни položaj zaposlenih v storitvenem delu javnega sektorja ni enak položaju zaposlenih v zasebnem sektorju. Zanj veljajo načela zakonske ureditve pravnega položaja javnih uslužbencev, ne pa tudi konkretne zakonske norme te zakonodaje, kar je lahko sporno, če upoštevamo, da so te norme oblikovane kot posebne prav zato, da omogočajo uveljavljanje javnega interesa v sferi delovnih razmerij javnih uslužbencev (Pirnat 2002).

12. Spremembe na tej podlagi so bile po ocenah mnogih opravljene prehitro. To je omogočilo nekatere zlorabe. Vnovič je bilo treba s predpisi omejiti prosto voljo strank pri urejanju omenjenih razmerij (odpravnine), vprašanje pa je, ali so bili ti posegi države zadostni.
13. Določila 72. člena Zakona o delovnih razmerjih (*Uradni list RS*, 42/2002) določajo, da se v zvezi z nekaterimi delovnimi razmerami in nekaterimi statusnimi vprašanji managerjev ta tematika lahko »drugače uredi«, kot to sicer določajo zakonska pravila, kar pomeni, da je mogoče sporazumno zmanjšanje obsega pravnega varstva managerjev (Korpič Horvat 2004; 2006).
14. Cilj varstva okolja je poudarjen tudi v III-223. členu Pogodbe o Ustavi za Evropo (*Uradni list RS*, 15/2005), ki zavezuje organe Evropske unije, da v svojih politikah upoštevajo in vanje vključujejo visoko raven varstva in izboljšanja kakovosti okolja, ki se zagotavlja v skladu z načelom trajnostnega razvoja. Notranja pravna ureditev prav tako zlasti poudarja varstvo okolja kot vrednoto, ki tudi managementu nalaga nekatere posebne obveznosti. Tako na primer predpisi o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami določajo, da je treba ob nesrečah ali nevarnostih nastanka nesreč zaposlenim zagotoviti razmere in možnosti za izvajanje osebne in vzajemne zaščite. In širše, ob morebitnih nevarnostih je treba zagotoviti varnost okoljskemu prebivalstvu ter pri tem sodelovati z lokalnimi skupnostmi. Pogodba o Ustavi za Evropo je v prispevku obravnavana kot dokument organov Evropske unije, kot pomemben akt, ki povzema temeljne evropske vrednote. Pogodba ni pravni akt oziroma pravni vir. To bo postala šele po ratifikaciji v zadostnem številu parlamentov članic Evropske unije.
15. V teh primerih ima management po predpisih iz leta 1991 pristojnost, da prepreči, da bi stavka ogrozila varnost, zdravje ljudi in premoženje ter nadaljevanje dela po končani stavki.

16. Participativni management je model ter večina vodenja in upravljanja organizacij, za katerega je značilno, da poskuša na različnih ravneh sprejemanju odločitev pritegniti sodelovanje zaposlenih. Po vsebini in predmetu gre za razmerja, ki jih zaposleni lahko uveljavijo na temelju predpisov o delavskih predstavništvih.
17. Finančna participacija zaposlenih na dobičku je kategorija, ki je na ravni Evropske unije uveljavljena kot vrednota (primerjaj priporočilo o spodbujanju participacije zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetja (92/443/EEC), v pripravi pa je tudi direktiva EU na tem področju), zato je odnos managementa do te kategorije lahko eno od meril za ocenjevanje kakovosti managementa.
18. Ob predpostavkah za ugotavljanje odgovornosti so delavci odgovorni kazensko, disciplinsko, odškodninsko, statusno (prenehanje pogodbe o zaposlitvi). Delavska predstavništva so odgovorna odškodninsko, proti nezakonitemu ravnanju delavskih predstavništev ter njihovih odgovornih oseb pa lahko nastopita tudi pristojno sodišče ter inšpektor dela (Novak 2004, 487).
19. Meje nadzora in legitimnosti ter zakonitosti delodajalčevega ukrepanja proti delavcem so postavljene na ravni zelo konkretno določenih pravic delodajalca. S tega vidika so ustavno sporne zakonske norme o prepovedi konkuriranja delodajalcu, če bi zaradi delavčevega dela pri drugem delodajalcu »lahko nastala škoda delodajalcu«. Zadostna določenost pravne norme bi bila zagotovljena le, če bi zakon zahteval konkretnejše pravno urejanje te kategorije v virih avtonomnega prava ali v pogodbi o zaposlitvi. Enako velja za z zakonom abstraktno določene dolžnosti delavcev.
20. To zahtevo poudarja tako pravna ureditev kot tudi doktrina (prim. Tavčar 2002; Lampe 2004). Na pravnem področju je v zvezi s tem treba omeniti ob določilih Ustave RS o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah zlasti še Pogodbo o Ustavi za Evropo in Listino o temeljnih pravicah Evropske unije. Ta na prvem mestu poudarja nedotakljivost človekovega dostojanstva. Enako velja za osrednji akt Sveta Evrope na tem področju – Evropsko konvencijo o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (*Uradni list RS*, 33/1994), in različne druge mednarodne pravne akte (zlasti MOD) o prepovedi diskriminacije. Med pomembnimi akti Evropske unije je tudi resolucija Evropskega sveta z dne 29. 5. 1990 o varovanju dostojanstva žensk in moških pri delu in drugi (Tavčar 2002; Lampe 2004; Cvetko 2003).
21. V okviru posebno varovanih kategorij zaposlenih uživajo invalidi posebno varstvo, saj Ustava Republike Slovenije v 52. členu določa temelje za pravno ureditev njihovega položaja. Tej kategoriji oseb namenja posebno pozornost tudi 86. člen drugega dela PUE ter številni akti drugih mednarodnih organizacij. Druga posebno varovana kategorija zaposlenih z delovnopравnimi predpisi so zlasti ženske, zaposleni v zvezi s starševstvom in nosečnostjo, mladina ter starejši

- delavci. Te kategorije zaposlenih je treba še posebno varovati tudi pri načrtovanju in izvajanju politike človeških virov. Cilji razvoja »inovativnih« organizacij ne zanikajo gospodarske vrednosti omejenih kategorij zaposlenih, vendar je za gospodarno izrabo njihovih delovnih in ustvarjalnih možnosti treba v organizacijah razviti ustrezne managerske veščine, vključno s sposobnostjo rabe različnih vrst spodbud, ki jih zagotavlja sodobna družba. (Lipičnik 1998; Merkač Skok 2004, 268; Zupan 2006).
22. Tudi tematika varstva in zdravja pri delu je obsežno urejena v aktih mednarodnega prava. Ob konvencijah MOD s tega področja so pomembne številne direktive EU. V notranji pravni ureditvi je ob osrednjih predpisih s področja varstva in zdravja pri delu pomembna zakonska ureditev sodelovanja zaposlenih pri upravljanju (*Uradni list RS*, 42/1993, 56/2001), ki delavskim voljenim predstavništvom zagotavlja pravico do soodločanja na tem področju, s tem da je mogoče to pravico tudi razširiti na več vprašanj, kot jih določa zakon na tem tematskem področju.
 23. Slovenska ustava omenja pravico oseb do izobraževanja na splošno kot človekovo pravico (57. člen Ustave Republike Slovenije), PUE pa na tem področju v skladu s konvencijama Mednarodne organizacije dela številka 140 in 142, zlasti poudarja pravico oseb do izobraževanja in »dostop do poklicnega in nadaljnjega usposabljanja« (II-74. člen PUE). Po določilih III-183 PUE Evropska unija celo sama izvaja politiko poklicnega usposabljanja, ki podpira in dopolnjuje dejavnost držav članic. Omenjene pravice konkretnije urejajo predpisi heteronomnega in avtonomnega prava, kjer imajo poseben pomen kolektivne pogodbe dejavnosti, zlasti v javnem sektorju. V nekaterih državah se o tem delodajalci dogovarjajo zlasti s sveti delavcev (Nemčija). Omenjena pravica zaposlenih oseb je še posebno poudarjena v predpisih o delovnih razmerjih v javnem sektorju (na primer 103. in 104. člen ZJU o načrtovanju in izvajanju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, 105. člen ZJU o spremljanju kariere in strokovnosti dela uradnikov in tako naprej).
 24. Delovni čas je med osrednjimi predmeti delovnopravnih predpisov, zato ga omenjajo akti številnih mednarodnih organizacij, ki pravno urejajo delovna razmerja, posredno pa se te kategorije dotika tudi Ustava Republike Slovenije in Pogodba o Ustavi za Evropo. Dolžnost managementa je, da pri razporejanju delovnega časa upošteva oba temeljna namena delovnopravnih predpisov – varstvo zaposlenih (v javnem interesu) in prožnost delovnih razmerij (v interesu nosilcev kapitala).
 25. Odpuščanje delavcev je negativen družbeni pojav z več vidikov. V prvi vrsti z vidika posameznika, ki ga doleti uresničitev tega socialnega tveganja, pa tudi z vidika nacionalnega gospodarstva, saj prehod zaposlenih v stanje brezposelnosti pomeni neizobrazbo proizvodnih virov, zmanjšanje dohodkov oseb in njihove porabe (Samu-

- elson 2002). Iz tega razloga odpuščanje zaposlenih iz poslovnih razlogov ni prosto uveljavljanje ustavne pravice nosilcev kapitala do proste podjetniške pobude, temveč je omejeno z mednarodnimi in internimi pravnimi normami. Zakonska pravila o odpovedi pogodbe o zaposlitvi so namenjena varovanju zaposlenih pred pretiranimi in nelegitimnimi ravnanji delodajalcev na tem področju.
26. V zvezi z uveljavljanjem volje socialnih partnerjev se v Sloveniji počasi uveljavlja proces postopnega zagotavljanja prave volje socialnih partnerjev v procesih socialnega dialoga (Končar 2002). Na področju kolektivnih pogajanj delodajalce in management bremeni dolžnost pogajanj z vsemi reprezentativnimi sindikati, ki jih je zaradi nizkega praga reprezentativnosti lahko sorazmerno veliko število, s tem da zakon ne ureja enotnih sindikalnih predstavništev, kot je to storjeno v nekaterih drugih državah (Italija). Delodajalce zavezujejo odločitve njihovih predstavniških teles, ki so oblikovana na temelju zakona, in ne proste odločitve delodajalcev. Sindikati javnega sektorja pa so nelegitimno izključeni iz postopka odločanja v okviru delovanja ekonomsko-socialnega sveta.
 27. Tako določila 26. člena Zakona o javnih uslužbencih določajo dolžnost države oziroma lokalne skupnosti, da pred sprejetjem predpisa, ki vpliva na delovna razmerja oziroma na položaj javnih uslužbencev, omogoči reprezentativnim sindikatom, da o tem izrazijo svoje mnenje. Socialni dialog pa ne more nadomestiti zakonskega urejanja vprašanj, ki morajo biti zaradi svoje narave urejena z zakonom (na primer minimalne delovne razmere). Teh vprašanj ni smotno s predpisi nalagati v urejanje socialnim partnerjem z viri avtonomnega prava, saj ni jamstva za izpolnitev tako določenih obveznosti, hkrati pa tako ravnanje ne priznava načela prostosti organizacijske in akcijske svobode socialnih partnerjev.
 28. Management kot sorazmerno samostojen dejavnik odločanja pri zastopanju interesov delodajalcev ima pomembno vlogo pri vseh oblikah socialnega dialoga, v katerih se oblikujejo norme avtonomnega prava. Imajo pomemben vpliv na tristranski, zlasti pa na dvostranski socialni dialog. Njihov vpliv na socialni dialog na ravneh zunaj organizacij se na področju gospodarstva zagotavlja zlasti prek delodajalskih predstavniških organizacij v ekonomsko-socialnem svetu (ustanovljen z dogovorom o politiki plač v gospodarstvu za leto 1994, deluje pa po pravilih delovanja ekonomsko-socialnega sveta iz leta 1994, ki so bila sprejeta z dogovorom). Delodajalske organizacije kot svoje osrednje cilje pri vključevanju v socialni dialog poudarjajo zlasti naslednje: razbremenjevanje gospodarstva in povečevanje njegove konkurenčnosti, zastopanje interesov delodajalcev pri sprejemanju nove zakonodaje in zagotavljanje strokovnih podlag za ustrezno sprejemanje odločitev v postopkih socialnega dialoga.
 29. Taka dejavnika sta, ob že omenjenih konfliktnih značilnostih kolektivnih pogajanj, želja po zmanjševanju števila članov sindikatov

povsod po svetu in težave pri prostovoljnem organiziranju delodajalcev (Gostiša 2005).

30. Dogovor je formalen akt, s katerim je mogoče razširiti participacijske pravice zaposlenih v skladu z načelom zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij. Predlog za širitev teh pravic iznad ravni zakonsko zajamčenih lahko da katera koli stran, torej tudi management v skladu z načeli participativnega managementa, vendar ob upoštevanju zakonskih pravil o omejitvah možnosti prenosa pooblastil in svojih s predpisi določenih odgovornosti nosilcev poslovodne funkcije na druge osebe.

Literatura

- Bavcon, L. 2005. Status kazenskega prava v pravnem redu Evropske unije. *Podjetje in delo* 31 (6/7): 1285–1295.
- Bavec, C. 2002. Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija* 35 (4): 221–227.
- Bohinc, R. 2005. *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: gv založba.
- Bojnec, Š. 2005. Pretekli gospodarski razvoj in globalna konkurenčnost. *IB revija* 39 (1–2): 109–113.
- Cvetko, A. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 29 (5): 895–906.
- Davies, B. 1997. Rethinking the educational context: a reengineering approach, V *School leadership for the 21st century: a competency and knowledge approach*, ur. B. Davies in L. Ellison. London: Routledge.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Esp, D. 1993. *Competences for school managers*. London: Kogan Page.
- Gostiša, M. 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Greatbatch, D., in C. Timothy. 2005. *Management speak: why we listen to what management gurus tell us*. London: Routledge.
- Grilc, P. 2004. Konkurenčno pravo EU po reformi – evolucija, redefinicija ali stagnacija? *Zbornik znanstvenih razprav Pravne fakultete Univerze v Ljubljani* 64:157–179.
- Hart, H. 1994. *Koncept prava*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- Jambreč, P. 2002. Mesto Slovenije v Evropi. *Cerkev v sedanjem svetu* 36 (11/12): 204–210.
- Jerovšek, T. 2003. Varstvo javne koristi. V *10. dnevi javnega prava; Portorož, 18.–20. junij 2003*, str. 247–256. Ljubljana: Inštitut za javno upravo.
- Kocbek, M., in V. Trstenjak. 2004. *Evropsko pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: gv založba.

- Kocbek, M. 2004. Evropska delniška družba in njena vključitev v slovensko pravo družb. *Podjetje in delo* 30 (3/4): 455–464.
- Končar, P. 2002. Splošni akti delodajalca. *Delavci in delodajalci* 2 (3/4): 669–674.
- Korpič Horvat, E. 2004. *Individualno delovno pravo*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Korpič Horvat, E. 2006. Nova ureditev plačinih razmerij – vidik izvajalcev gospodarskih javnih služb. V *Poslovanje javnih podjetij; Portorož, 30.–31. marec 2006*. Ljubljana: Nebra.
- Kovač, B. 2005. Uveljavljanje menedžerske identitete v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni management* 3 (4): 5–11.
- Kralj, J. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lampe, R. 2004. *Sistem pravice do zasebnosti*. Ljubljana: Boneks.
- Lesjak, D., in N. Trunk Širca. 2005. Bolonjski proces in Lizbonska deklaracija – spodbuda sprememb in razvoja slovenskega visokega šolstva. *Neprofitni management* 3 (5–6): 61–63.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, M. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Milost, F. 2001. *Računovodstvo človeških zmognosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, S. 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, J. 2004. *Delovni spori*. Ljubljana: gv založba.
- Pirnat, R. 2002. *Upravna dejavnost in javne službe ter položaj zaposlenih*. Ljubljana: Visoka šola za upravo.
- Sadler, P. 2003. *Strategic management*. 2. izd. London: Kogan Page.
- Samuelson, P. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: gv založba.
- Svetličič, M. 2005. Slovenski delavec v primežu globalizacije, V *Delam kot Slovenc: tradicionalni dnevi kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov; Radenci, 24. in 25. november 2005*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.
- Svetlik, I. 2006. O kompetencah. *Vzgoja in izobraževanje* 37 (1): 4–12.
- Šelih, A. 2003. Droit penal en transition: le cas de la Slovenie. V *Human rights: crime – criminal policy*, ur. A. Manganas, 1179–1189. Atene: Nomiki.
- Šturm, L. 2003. Ustavno upravno pravo – s posebnim oziroma na spoštovanje ustavnih pravic. V *11. dnevi javnega prava; Portorož, 18.–20. junij 2003*, 103–115. Ljubljana: Inštitut za javno upravo.
- Tavčar, M. I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

- Tavčar, M. I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tičar, B. 2005. Status javnih zavodov v javnem sektorju: pravno-ekonomska analiza. *Podjetje in delo* 31 (3/4): 515–526.
- Trpin, G. 2004. Problemi pravne ureditve javnih zavodov. V *10. dnevi javnega prava; Portorož, 14.–16. junij 2004*, 169–182. Ljubljana: Inštitut za javno upravo.
- Turk, I., in D. Melavc. 1997. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodovnik, Z. 2001. Pravni položaj delavskih predstavništev znotraj organizacij v Sloveniji. *Kadri*, november:51–53.
- Vodovnik, Z. 2004a. Socialni dialog v EU in kolektivne pogodbe, V *8. tradicionalno srečanje Dnevi kadrovskih delavcev 2004, 19.–20. april 2004 v Portorožu*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Vodovnik, Z. 2004b. Kolektivne pogodbe v javnem sektorju. V *3. dnevi delovnega prava in socialne varnosti; Portorož, 1. in 2. junij 2004*, 245–259. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
- Vodovnik, Z. 2004c. Slovenia. V *The factors of collective bargaining: a world report; XVII World Congress of Labour Law and Social Security; Montevideo, September 2003*, ur. R. Blanpain in E. J. Ameglio, 231–240. Haag: Kluwer.
- Vodovnik, Z. 2005. Globalizacija in razvoj delovnega prava: vloga države v razmerjih socialnega partnerstva. V *4. dnevi delovnega prava in socialne varnosti; Portorož, 2. in 3. junij 2005*, 177–194. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti.
- Zabel, B. 2002. Pojem gospodarskih subjektov po oz. V *2. dnevi civilnega prava; Ljubljana, 11. in 12. april 2002*, 1–5. Ljubljana: Inštitut za primerjalno pravo pri Pravni fakulteti.
- Zupan, N. 2006. Organizacija so ljudje. *Manager*, št. 4:10.

»Kaj« je Frederick Winslow Taylor

ANDREJ MARKOVIĆ

*Podiplomski študent Fakultete za management Koper
Univerza na Primorskem*

Postaviti vprašanje Taylorja in njegovega znanstvenega managementa se po manj kot sto letih na prvi pogled zdi anahronistično početje. Taylorjeva dela bomo danes prej kot v knjižnicah managerskih šol našli v antikvariatih! Ali spomin utilitaristično pragmatične managementске vednosti ne seže slabo stoletje nazaj k svojim izvorom ali pa se Taylorja kot protagonista managementa po svoje sramujemo? Kako raziskovanje izvora ter narave managementa vpliva na učinkovitost managerja/managerke, kar se kaže kot osnovni cilj izobraževanja managementa? V čem se Taylorjev management razlikuje od sodobnega managementa? Ali gre v osnovi le za opustitev znanstvenosti? In na katerem področju, če ne več na znanstvenem, se razvija sodobna managementska vednost? Na katero področje spadajo ključni pojmi sodobnega managementa, kot so poslanstvo (mission) in vizija (vision)? Ali je management od samega začetka naprej res zgolj veda o upravljanju organizacij ali sega dlje? Članek poskuša skozi kratko analizo Taylorjevega znanstvenega managementa odgovoriti na nekatera zgoraj postavljena vprašanja. Nekatera od vprašanj pa se zgolj »odprejo« in še čakajo na poskus odgovoriti nanje v prihodnje.

Ključne besede: učinkovitost, mentalna revolucija, znanstveni management, daljnosežnost managementa, delo

Uvod

V tem besedilu se ukvarjam predvsem z vprašanjem, kaj za management pomenita Taylor in njegovo delo. Preden poskušam odgovoriti na to zahtevno vprašanje, ki za sabo potegne tudi vrsto drugih vprašanj, bom moral upravičiti pomembnost tega početja, in sicer posebej v luči dejstva, da govorim s položaja znotraj managementa kot vede ter tudi znotraj Fakultete za management Koper. Pri tem gre predvsem za poskus »misliti management« oziroma celo za drzen poskus razumeti management. Tako zastavljen problem nujno poraja vprašanje »Kaj je management?« ali vsaj »Kaj je management pri Taylorju?«.

Velik problem pri tem je, da je znotraj običajnega razumevanja managementa, ki je produkt praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti, zgolj misliti namreč nekaj silno težkega. Za to zavest, ki sem jo opredelil in ki se v znanosti določa kot praktična

utilitaristična in pragmatična, je namreč značilno predvsem to, da je že vnaprej popolnoma in celo izključno zazrta v učinke in rezultate. Zato je znotraj te zavesti veliko lažje delati ali proizvajati, kot pa misliti. Na ravni samoumevnosti stvari izzvenijo nekako cirkularno in celo tavitološko: če nismo pretirano filozofski, moramo v duhu zdravega razuma tako rekoč vnaprej priznati, da konec koncev vendarle delamo zato, da nekaj pridelamo, in da ustvarjamo zato, da nekaj proizvedemo. Drugače rečeno, popolnoma naravno se nam zdi, da smo že vnaprej vedno in nujno usmerjeni zgolj in predvsem v rezultate, ki naj bodo v dobri managerski maniri merljivi, uresničljivi in podobno. Če bomo znotraj te praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti uspeli najti nekaj, kar bi za človeka imelo neko intrinzično, notranjo vrednost, ali nekaj, kar naj bi človeka kot specifičnega določalo in ločevalo od drugih bitij, skratka nekaj, na čemer bi lahko gradili neko mišljenje o človeku, neki človeku pristen način življenja, bomo našli kvečjemu delo. Tako na primer pri guruju managementa Petru Ferdinandu Druckerju (1999, 176) preberemo, da je bilo delo od nekdanj način za zadovoljitev človekove potrebe po pripadnosti skupini ljudi in smiselne vezi z drugimi; ko nam Aristotel pravi, da je človek družbena žival (social animal), naj bi nam pravzaprav govoril, da človek potrebuje delo, da bi zadovoljil svojo potrebo po skupnosti.

Tu smo sicer priča avtorjevemu neposrečenemu »izletu« v filozofijo.¹ Avtor je tu uspel doseči najbolj oddaljeno mogočo točko pri interpretaciji tistega, kar je pri Aristotelu dejansko zapisano. Vendar to ni tukajšnja tema in tudi Drucker, čeprav v managementski vednosti (knowledge) drugače referenčen avtor, ni običajen avtor.² Praktični Taylor si podobnih eksplicitnih ekskurzov v filozofijo ne privoščil. Na implicitni ravni pa ga je mogoče brati tudi kot »filozofa dela« ali, še boljše, kot »delovnega filozofa«, ki čedalje bolj postaja »filozof vednosti«.

Mislečemu človeku, kakor tudi človeku, ki misli zgolj znotraj praktične utilitaristične in pragmatične zavesti in vednosti, bomo danes zelo težko »prodali« misel o delu, kot imanentni, specifični človeški lastnosti. Seveda pa je ta razmeroma drzna trditev glede dela – ki je izrečena znotraj delovne družbe, kakršna je ta, v kateri živimo, in ki se glede tega ne razlikuje dosti od tiste prejšnje, socialistične – pravilna ali napačna, odvisno od tega, kaj si predstavljamo, ko se izrekamo o delu.³ Ker pa to ni razprava o delu, naj ostanemo zgolj pri tej zdravorazumski ugotovitvi, ki se kaže na vsakem koraku. Namreč, da imata za družbo, v kateri živimo, delo in delno tudi ustvarjanje predvsem instrumentalen značaj. Drugače rečeno, opravljamo ju zaradi

nečesa drugega. Motivov, koristi ali rezultatov, zaradi katerih delamo in ustvarjamo, je nešteto.

Konec koncev se »nam« zdi, da je tako kot vse drugo znotraj tovrstne zavesti in vednosti tudi mišljenje usmerjeno k nekemu rezultatu in ima tudi samo instrumentalen značaj. Kar je v tem pogledu značilno predvsem za pragmatiste,⁴ je, da ne priznavajo nikakršnih aksiomov, imanentnosti ali podobnih metafizičnih »navlak«, ne pri mišljenju, kaj šele pri delovanju. Iz tega sledi, da mora tudi mišljenje in razumevanje imeti še neki višji cilj, po možnosti seveda tak, ki je unovčljiv.⁵ Da se res gibljemo znotraj izjemno omejenega miselnega horizonta, naj potrdi tudi naslednji konkreten primer, s katerim poskušam še enkrat poudariti, da je situacija, v kateri smo, takšna, da če sploh hočemo »misliti management«, se od nas zahteva točno to, da se vnaprej »opravičimo«. Če v stari maniri rečem: »Človek je bitje, ki po svoji naravi stremi k vedenju,«⁶ ali preprosteje, »razumeti hočem nekaj zaradi razumevanja samega,« in nekaj takega ponudim običajni managerski pragmatični vednosti, bo ta ostala vsaj hladna in nezainteresirana. Prvo vprašanje, če ga sploh lahko pričakujemo, bo zagotovo naslednje: »Kaj naj s tem sploh počne bodoči manager?« Mišljenje in razumevanje danes na žalost nista cilj ali pričakovani rezultat tega, kar poučujejo na fakultetah. Ali bomo zares kaj boljši managerji, če znamo odgovoriti na vprašanje iz naslova tega besedila? Nikalni odgovor na to in podobna vprašanja nam ponuja vsakodnevna praksa. Zakaj si je sploh treba beliti glavo s takimi »odvečnimi« stvarmi? Zakaj se je sploh treba ozirati nazaj k Taylorju?

A stvari vendarle niso tako preproste, kot se zdijo na prvi pogled. Eden od razlogov, zakaj je pomembno postaviti naslovno vprašanje, je nemara tudi v tem, da nepoznavanje svojega izvora⁷ zelo verjetno, pomeni tudi nerazumevanje samega sebe. Dejstvo, ki ga moramo pri tem zelo resno upoštevati in s katerim se je treba tudi soočiti, je, da recimo o Taylorju, pionirju managementa, vedo veliko več povedati sociologi, politologi, filozofi kot pa diplomanti managementa. Taylorjeva pionirska dela o managementu bomo prej našli v antikvariatu kot na knjižničnih policah managerskih in poslovnih šol pri nas. To je podobno, kot če na fakulteti za biologijo v knjižnici ne bi bilo mogoče najti Charlesa Darwina, ali na fakulteti za družbene vede ne bi bilo Aristotelove *Politike*. Ob tem se postavlja dokaj zahtevno, če ne celo neznosno in skoraj neprimerno vprašanje, ki pa ga je treba nujno zastaviti. Ali morda managerjeva učinkovitost zahteva hkrati tudi neko managerjevo temeljno neizobraženost, nekakšno managerjevo »nezavedanje« in nevednost o lastnih koreninah, o virih lastnega početja in podjetja sploh?

Drugi od razlogov, zakaj se je treba ozreti k izvorom in si vnovič zastaviti vprašanje, kaj je management, je predvsem v tako imenovani »managerski daljnosežnosti«. Zadošča že, da v roke vzamemo vsaj kakšno delo katerega od gurujev managementa, recimo spet Petra F. Druckerja, in kaj hitro bomo ugotovili, da je management veliko več kot zgolj veda o upravljanju podjetij. Ambicije managementa so že pri Taylorju kot pozneje pri Druckerju veliko daljnosežnejše, kot se zdi na prvi pogled, o čemer bom več govoril v nadaljevanju. Managerski jezik, managerske koncepte uporabljajo danes tako politiki, zdravniki kot tudi učitelji in poslovneži. Tudi oni se bodo, prej ali slej, morali vprašati, kaj je pravzaprav management. Peter F. Drucker je že konec 60. let prejšnjega stoletja preroško govoril o tem, da je naša družba »družba organizacij« (Drucker 1969). S tem managementa vednost postane neke vrste univerzalna vednost in managerski jezik neke vrste univerzalni jezik te nove družbe organizacij. In že vsaj od 40. let 20. stoletja naprej se govori o *managerski revoluciji*.

Zadeve so torej vse prej kot preproste in nepomembne. Vnovič si bomo morali zastaviti tudi zelo staro vprašanje, ki se glasi: Ali res ni nobene razlike med velikim podjetjem in majhno državo?⁸ Stari Grki so na to vprašanje odgovorili po svoje – gre za iznajdbo svobodnega političnega prostora – in veliko argumentov govori v prid tezi, da je prav to *differentia specifica* tako plodnega starogrškega karakterja, ki je gledano skozi utilitaristično in pragmatično optiko proizvedel izjemne rezultate, le da največkrat izrazito nepragmatično, v današnjem pomenu te grške besede. To in podobna vprašanja si bomo morali v prihajajočih letih šele zastaviti.

Kdo je bil Frederick Taylor?

Rodil se je 20. marca 1856 v Filadelfiji v dobrostoječi kvekerski⁹ družini. Oče Franklin Taylor je bil po izobrazbi pravnik in se je menda ukvarjal z družinskimi hipotekarnimi posli, medtem ko Taylorjevi biografiji omenjajo mater Emily Winslow kot aktivno udeleženko gibanja za odpravo suženjstva, kar naj bi tudi bila že tradicija družine Winslow. Fred Taylor je odraščal v obdobju ameriške državljanske vojne, ki se je končala, ko je imel Taylor devet let. Od svojega dvanajstega do šestnajstega leta je s starši potoval po Evropi. V tem času je tudi pisal dnevnik, iz katerega so pozneje črpali njegovi biografiji (glej Kanigel 1997). Po vrnitvi domov se je Taylor vpisal na Exclusive Phillips Exeter Academy, kjer je opravil tudi sprejemni izpit za vpis na pravo na Harwardu. Kljub temu šole ni dokončal. V teh letih se je izjemno izkazal pri atletiki. Razkrili pa sta se tudi njegovi iznajditeljska in inovatorska žilica.

Kot že rečeno, Taylor ni dokončal rednega šolanja in je nekaj časa živel doma pri starših. Po nekajmesečnem premoru, leta 1874, se je namesto v šolo odpravil delat. Zaposlil se je kot vajenec v majhni delavnici v Filadelfiji, kjer so proizvajali parne črpalke in drugo strojno opremo. Ker ga je preživljal oče, se je z lastnikom lahko dogovoril, da ga bolj kot zaslužek zanima hitro učenje (glej Taylor 1967, 325). V štirih letih, ki jih je preživel v podjetju Ferrell & Jones, si je pridobil poklic strojnika in modelarja.

V času svojega vajeništva pri podjetju Ferrell & Jones se je leta 1876 Taylorju – zaradi dobrega znanja nemščine in francoščine, kar je bila takrat redkost – ponudila enkratna priložnost za polletno delo na ekstravagantni razstavi prihajajoče moderne, inovativne, industrijske Amerike (ki so jo priredili ob stoti obletnici ameriške republike). Tu so bili med drugimi razstavljeni prvi pisalni stroj in Bellov telefon, najzanimivejši pa je bil Corlissov parni stroj (Corliss steam engine). Vse to je moralo močno vplivati na Taylorja. Inženirska vednost se je, tako v njegovem obdobju kot tudi v njegovih očeh, kazala kot tista prava vednost, ki je obljubljala do takrat neslutene nove razvojne možnosti.

Taylorjeva življenjska pot se je nadaljevala z novo službo v Midvale Steel Company leta 1878, kjer se je zaposlil kot strojni delavec. Kmalu je napredoval v vodja skupine. Še v času vajeništva pri podjetju Ferrell & Jones se je seznanil, kot je sam poimenoval, z izogibanjem delu (soldiering), ki je bilo »splošen pojav med delavstvom« (Taylor 1967, 326). Po njegovem mnenju je naravna lenoba pri ljudeh resno zlo, toda veliko večje zlo, ki zadene tako delodajalce kot delavce, je sistematično izogibanje delu, ki je skoraj splošen pojav (Taylor 1967, 329).

Čeprav je Taylor velikokrat poudarjal, da je bil sam eden od delavcev (one of the boys), eden njegovih biografov pravi, da je bil Taylor najbrž edini delavec v Ameriki, ki je bil hkrati tudi član lokalnega kriketskega kluba (Haber 1964, 6).

Taylor je s tem prvič nastopil kot »foreman«¹⁰ manjše skupine delavcev, kjer se je odločil povečati delovni učinek svoje skupine, kar je predvsem pomenilo, da namerava opraviti s »soldieringom«.¹¹ Pri tem pa je naletel, iz razumljivih razlogov, na ostro nasprotovanje in resne grožnje svojih podrejenih. Svojim podrejenim in sodelavcem je dal jasno vedeti, »da od zdaj naprej dela na strani vodstva« (Taylor 1998, 23), in ne več na njihovi strani. »To je v trenutku sprožilo vojno« (prav tam). Da bi izbojeval to vojno,¹² je uporabil različna sredstva: odpuščanje z dela, zmanjševanje plač trmastim delavcem, ki se niso hoteli bolj izkazati, najemanje zelencev, ki jih je sam učil, in

drugo. Kdor ni doživel take izkušnje, pravi Taylor, si ne more predstavljati bridkosti takega boja. V taki vojni delavci uporabljajo različne pritiske na »foremana«, na primer namerno kvarjenje strojev in podobni vandalizmi. Taylorju so v tem boju, ki je trajal približno tri leta, delavci celo grozili, naj pazi nase, ko se zvečer peš vrača domov, saj bi lahko bil tudi ob življenje (glej Taylor 1998, 24).

Taylorjeva velika prednost v tem boju je bila, po njegovih besedah, da ni bil sin delavskih staršev in da ni živel tam, kjer so živeli drugi delavci. Prvo dejstvo mu je omogočalo podporo in zaupanje vodstva. Druga prednost pa je pomenila, da njegovi delavci niso mogli izvajati družbenega pritiska ali pritiska neposrednega okolja nanj in na njegovo družino.

Končen rezultat tega boja je bil skoraj podvojen materialni učinek njegove skupine in Taylorjevo napredovanje v vodja obrata (foreman of the shop). Toda Taylor ob tem poudari, da je »življenje, ki je nenehen boj z ljudmi, ki te obkrožajo, komaj kaj vredno življenje« (Taylor 1998, 24).

Od tu naprej lahko govorimo o začetku in osnutku Taylorjeve znanstvene metode, ki jo različni avtorji različno poimenujejo. Nekateri ji pravijo »time study«, drugi »one right way« in tretji »mehanizacija delavca«. Kar je za nas pomembno, pa je predvsem dejstvo, da je moral Taylor pri predstavitvi¹³ in zagovoru¹⁴ te svoje nove znanstvene, na času temelječe metode, eksplicirati in tudi ubesediti širšo filozofijo, utemeljiti tovrstno znanstveno metodo. Ubesedena filozofija je bila nujno potrebna, saj Taylorjev projekt, ki nosi nadvse pomenljivi naslov Znanstveni management, kot svoje izhodišče, predvideva nič manj in nič več kot »mentalno revolucijo«, in sicer tako pri delavcih kot tudi pri delodajalcih.

Taylorjeva metoda

Če je bilo Taylorjevo delo – ko je bilo enkrat domišljeno – zapisano in elaborirano po metodi, ki snov obravnava tako, da od najsplošnejšega postopno prehaja na najkonkretnejše, bom v tej kratki analizi ubral nasprotno pot. Taylorjevi filozofiji bom sledil od najkonkretnejšega in najpreprostejšega k splošnemu in kompleksnejšemu. Z drugimi besedami, namesto metodične, deduktivne razlage, ki gre od filozofije k delu, bom ubral induktivno pot od dela k filozofiji. Menim, da pri »taylorizmu« ne gre, kot se to pogostokrat domneva, za filozofijo dela. Prej gre za delovno filozofijo, ki se pokaže v vsej svoji nedvoumnosti, če obravnavani predmet sledimo po nasprotni, torej induktivni poti.

S tega vidika se nam kot temeljno izhodišče pri Taylorjevem znan-

stvenem managementu, kaže problem, ki je značilen za industrijsko proizvodnjo v ZDA s konca 19. stoletja. To pomeni, da so delo v tovarnah tako rekoč posedovali in s tem nadzorovali delavci sami (glej Taylor 1998, 22). Po Taylorjevih besedah so delavci skrbno načrtovali, kako hitro naj bo neko delo opravljeno. Vednost o delu je torej vsaj nekako omejeno še vedno bila v oblasti delavcev samih. Ritem in hitrost dela, ki so ju narekovali delavci sami, sta se Taylorju pozneje pokazala kot le tretjina pravega dela, ki ga je zmožen prvo-razredni delavec (prav tam). V študiji *Managers and Workers* (glej Nelson 1975) avtor podobno ugotavlja, ko obravnava razmere dela v industrijski Ameriki v obdobju pred nastopom znanstvenega in sistematičnega managementa.

V tem obdobju avtor omenja predvsem dva poglobitvena sistema organiziranja dela in proizvodnje. Prvi je, ko manjše delovne procese in skupine delavcev vodi ter organizira »foreman«, »the first-line supervisor« in »skilled worker«, ki pa je bil po navadi »one of the boys« (v tem pogledu je bil Taylor zelo netipičen »foreman«). To je bila funkcija, ki v tistem času po navadi ni bila profesionalizirana, standardizirana, saj je bilo težko definirati naloge, veščine, dolžnosti, ki naj bi odlikovale dobrega »foremana«. Kot rečeno, tu še ni šlo za množično proizvodnjo, temveč po navadi za številne manjše delovno-proizvodne enote, ki so delale točno določene proizvode, v manjših serijah, največkrat po naročilu. Taka dela so zahtevala natančnost in spretnost delavca, kar so bile tudi vrline, s katerimi se je večji delavec lahko povzpел na položaj »foremana« z nalogo vodenja in organiziranja delovnega procesa. Drugi način organiziranja dela in proizvodnje je bilo najemanje nekakšnih zunanjih pogodbenih delovodjev (contractors). Ko se je ta pogodil z delodajalcem o potrebnem času za izvedbo dela in za ceno tega dela, je v proizvodnem procesu imel neomejeno oblast, ki je izhajala iz te pogodbe. Najel je toliko delavcev, kot je menil, da je potrebno. Plačeval in nadziral jih je sam. V teh primerih delodajalec največkrat sploh ni poznal delavcev in ni vedel niti, koliko delavcev pravzaprav dela v njegovi tovarni. »Contractor« je dejansko odločal o vseh pomembnih rečeh. Od tega kaj, kdaj, kako in kdo bo opravil določeno delo (Nelson 1975, 38). Oba, tako »foreman« kot »contractor«, sta bila torej »one of the boys«. Velik del nalog, ki jih danes pripisujemo managementu, je torej bil v tistem času in v takšnem položaju delitve dela domena delavcev samih.

S stališča učinkovitosti, kar se nam po navadi kaže kot bistvo managerske vednosti (in vrednot), je bil za Taylorja sistem, po katerem je bilo delo v oblasti delavcev samih, ključni problem. Delo lahko po-

stane učinkovitejše, produktivnejše le, če vodstvo prevzame oblast ter vednost o delu, pravi Taylor.

Taylor je kot insajder zelo dobro poznal razmere, ki so vladale med delavstvom, saj je v svoji karieri prehodil pot s samega dna pa vse do vrha. Imel je jasno izoblikovano mnenje o psihološkem profilu povprečnega ameriškega delavca, ki ga je videl predvsem v luči lenobe ter izogibanja delu (soldiering). S stališča učinkovitosti so se mu delavčeva miselnost, razmišljanje ter delavčeva bojevitost kazali kot glavna prepreka do večje učinkovitosti. Ta pravzaprav nekakšna »zgrešena« delavska miselnost po Taylorju ne bi smela imeti monopola nad vednostjo o delu in s tem nekako oblast nad delom.

Prvi Taylorjev korak je bil v smeri osvojitve prav te vednosti o delu. Vednost o delu, in s tem vsaj delna oblast nad delom, je pomenila, in delovnemu človeku pomeni še danes, elementarno pogajalsko moč v odnosu do delodajalca. Ni čudno torej, da je Taylor menil, da tam, kjer se izvaja znanstveni management, sindikati niso potrebni in da so lahko znotraj njegovega sistema kvečjemu zavora na poti do večje učinkovitosti, ki bo – to je značilen utopični element pri Taylorju – rešila vse probleme delavstva in tudi lastnikov proizvodjalnih sredstev. In ni čudno tudi, da so Taylorja le slabo leto po izdaji dela *The Principles of Scientific Management 1911* na pobudo ameriškega delavskega gibanja poklicali na zaslišanje pred posebno komisijo predstavniškega doma ZDA, naj zagovarja svojo metodo managementa. Zanimivo pri tem je, da je bil izid tega zaslišanja prepoved izvajanja Taylorjevega znanstvenega managementa v administraciji ZDA in tudi v industrijskih obratih, ki so bili v lasti države (ne pa tudi v zasebnih podjetjih).

A pojdemo nazaj h »konkretnemu« Taylorju. Po težko izbojevanem boju in po svojem nastopu kot vodja obrata, »foreman of the shop«, v Midvale Steel Company je Taylor uspel od predsednika železarne Williama Sellersa dobiti nekatera sredstva za svoje raziskovanje dela. Tukaj naj omenim, da je Taylor v tem obdobju študiral ob delu na Stevens Institute of Technology in postal diplomirani strojni inženir. Taylor je s svojimi inženirskimi znanstvenimi metodami poskušal osvojiti vednost o delu. Predmet njegovih poskusov, ki jih je izvajal vrsto let, je bil predvsem delavec. Iskal je nekakšen »zakon o učinku utrudljivosti prvorazrednega delavca« (Taylor 1998, 25). Pravzaprav je iskal, kolikšno je »maksimalno dnevno delo«, ki ga je zmožen opraviti »prvorazredni delavec«. Iskal je – in to je zelo pomembno – razmerje med močjo prvorazrednega delavca in konjsko silo (glej Taylor 1998, 27).

Vztrajni Taylor govori o dolgoletnem kopičenju empiričnega ma-

teriala, o treh serijah pokusov, ki jih je opravljal vrsto let. Na koncu je ves svoj empirični material predal matematiku Carlu G. Barthu, ki mu je iz tega uspelo oblikovati »zakon učinka utrudljivosti pri težkem delu prvorazrednega delavca« (prav tam). Po Taylorjevih besedah se »zakon nanaša na tisto vrsto težkega dela, kjer je dosežena meja človeških moči«. »To je zakon težkega dela, ki prej ustreza delu vlečnega konja kot pa delu dirkalnega konja« (prav tam).

Sprva so bili predmet teh raziskovanj izbrani delavci iz Midvale Steel Company, pozneje pa iz Betlehem Steel Company, kjer je Taylor nadaljeval svojo kariero, zdaj že svetovalca. Pri tem je treba omeniti, da so bili ti delavci v času poskusa plačani dvakrat toliko kot sicer.

Do tu je imel Taylor neke vrste splošno vednost o delu prvorazrednega delavca, medtem ko je poudarjal, da je vsako posamezno delo znanost zase. Na različnih mestih¹⁵ je omenjal znanost o pretovarjanju surovega železa, znanost o izkopu zemlje, znanost o polaganju opeke in tako naprej. Vse to so bile zanj znanosti (glej Taylor 1967).

Prvo uporabo svoje znanosti o delu Taylor opisuje na primeru, ko je delal v Betlehem Steel Company, kjer je s svojo ekipo pod drobnogled vzel oddelek za pretovarjanje surovega železa, kar so delavci opravljali ročno. Na tem oddelku je delalo 75 mož. Po dotedanji praksi je posamezen delavec na dan pretovoril do 12,5 tone surovega železa s kupa na železniški vagon, ki je stal nedaleč stran. S svojimi predhodnimi znanstvenimi izsledki je Taylor ugotovil, da bi prvorazredni delavec moral prenesti do 48 ton surovega železa na dan, to je štirikrat več. Inženir Taylor si je ob tem zadal nalogo, da bo delavca pregovoril, da svoj delovni učinek poveča za štirikrat in da ob tem ne bo negotovanja, nikakršnih sporov in da bo ta srečnejši in bolj zadovoljen, potem ko bo ročno pretovoril 47–48 ton železa na dan (glej Taylor 1998, 19).

Prvi Taylorjev korak pri tem početju je bil, da je iz skupine, seveda na »znanstven« način, izbral »pravega delavca«. Po Taylorjevem sistemu in metodoloških napotkih se je ta metoda dela uvajala strogo posamično in nikoli v skupini delavcev. »Pravega delavca«¹⁶ Taylor po znanstvenem izboru osami od skupine sodelavcev in začne z njim razgovor. Taylor (1998, 20–21) je izbranega delavca poimenoval Schmidt:¹⁷

Taylor: Schmidt, ali si ti človek, ki se visoko ceni?

Schmidt: Ne vem, kaj mislite s tem.

Taylor: Oh, veš ja. Hočem samo vedeti, ali se visoko ceniš ali ne.

Schmidt: Ne vem, kaj mislite s tem.

Taylor: Ah, daj, odgovori na moje vprašanje. Kar želim izvedeti, je,

ali si človek, ki se visoko ceni, ali pa si eden teh poceni fantov tukaj. Kar želim izvedeti, je, ali si želiš zaslužiti 1,85 dolarja na dan ali pa si zadovoljen z 1,15 dolarja na dan, kolikor dobijo ti poceni fantje.

Schmidt: Ali želim 1,85 dolarja na dan? To pomeni visoko se ceniti? Seveda se visoko cenim.

Taylor: Dražiš me Schmidt. Seveda hočeš 1,85 dolarja na dan – vsak si to želi! Ti zelo dobro veš, da to nima dosti opraviti s tem, ali se ti visoko ceniš. Za božjo voljo, odgovori na moje vprašanje in ne zapravljaj mojega časa. Pridi sem. Vidiš tisti kup surovega železa tam?

Schmidt: Vidim.

Taylor: Vidiš tisti voz?

Schmidt: Ja.

Taylor: Torej, če se visoko ceniš, boš jutri ta kup surovega železa pretovoril na ta vagon za 1,85 dolarja. In zdaj se zbudi in odgovori na moje vprašanje. Povej mi, ali se visoko ceniš ali ne?

Schmidt: Dobim 1,85 dolarja, če pretovorim ta kup surovega železa na tisti vagon?

Taylor: Ja, seveda dobiš, in vsak dan boš dobil 1,85 dolarja, če boš to počel vse leto. To dela človek, ki se visoko ceni, in ti to dobro veš, prav tako kot jaz.

Schmidt: Dobro, to je v redu. Dobro, torej, jaz sem človek, ki se visoko ceni.

Taylor: Čakaj zdaj, čakaj. Ti dobro veš, tako kot jaz, da človek, ki se visoko ceni, dela točno tako, kot mu je rečeno, od jutra do večera. Si že videl kdaj tega človeka?

Schmidt: Ne, še nikoli ga nisem videl.

Taylor: No, če si človek, ki se visoko ceni, boš jutri delal natančno tako, kot ti bo ta človek rekel, od jutra do večera. Ko ti bo rekel, da vzdigneš kos železa in hodiš, ga vzdigneš in hodiš, in ko ti reče, da se usedeš in počivaš, se usedeš. In tako delaj ves dan. Pa brez negotovanja. Človek, ki se visoko ceni, dela tisto, kar se mu reče, in to brez negotovanja. Ali razumeš? Ko ti ta človek reče, da hodiš, ti hodiš; ko ti reče, da se usedeš, se ti usedeš, brez negotovanja. Torej, pridi jutri zjutraj na delo sem in še pred večerom bom vedel, ali si človek, ki se visoko ceni, ali ne.

V naslednjih dneh je zraven Schmidta stal človek s štoparico v roki, ki mu je narekoval, kaj naj vzdigne, koliko naj vzdigne, kam naj nese, kdaj naj se usede in počiva in tako naprej. Naslednja tri

leta je Schmidt na dan pretovoril do 48 ton surovega železa za 60 % večje plačilo. Po Taylorjevih besedah je bil Schmidt od takrat naprej srečnejši človek, ki je več zaslužil. Po zagotovilih »taylorjanske znanosti« se delavec tako manj obrablja in troši, kljub večkrat povečanemu učinku dela. Bistvo Taylorjeve analize dela je namreč »le« odstranitev nepotrebnih in odvečnih delovnih gibov, ukinitvev izogibanja delu ter odstranitev nepotrebne porabe energije (glej Taylor 1967, 345).

Delavcu sta s tem zelo očitno odvzeti vsakršna vednost ter sama kompetentnost v zvezi z delom. S tem mu je odvzeta tudi vsa avtonomnost na delovnem mestu. Kdaj je utrujen in kdaj potrebuje predah, bolje od njega samega ve »objektivna« taylorjanska »znanost«. Odvzeta mu je tudi kakršna koli možnost za dosego mojstrstva v izvajanju veččini, ki bi bila morebiten plod njegovega prizadevanja. S tem mu je odvzeta tudi kakršna koli možnost za poistovetenje z delom, ki ga opravlja. Možnosti za inovacije so s tem skoraj izničene, saj imamo opraviti s popolnoma natančno opredeljeno in nedvoumno metodo (one right way).

Na nekem mestu Taylor citira delavca, ki pravi: »Ne smem niti misliti niti se premakniti, ne da bi se kdo v to vmešal ali to naredil namesto mene« (Taylor 1998, 65). Taylor na to odgovori: »Toda iste kritike in očitke je mogoče nameniti kateri koli drugi moderni delitvi dela [...] urjenje kirurga je po vrsti skoraj identično z urjenjem in počevanjem delavca po sistemu znanstvenega managementa« (Taylor 1998, 66).

Če so različni avtorji o razmerah pred Taylorjem govorili o različnih vrstah »odtujitve delavca in dela« (Marx in Engels 1977, 301–315), od Taylorja naprej lahko govorimo o nadaljnji odtujitvi od že tako odtujenega človeka, in ne več o »odvzemu vednosti hlapcu«, saj Schmidt nikakor ni več podoben kakršnemu koli hlapcu, temveč je le »čisto sredstvo« in »nemo orodje« (Aristotel je to besedo uporabljal v zvezi s sužnji), ki je temelj vsega delovnega procesa. Torej nič človeku podobnega več, razen če se sprijaznimo, da je človek opredmeteni *animal laborans* kot kolesček delovnega procesa.

Glede učinkovitosti »taylorjanske znanosti« pa lahko rečemo, da je bil cilj nedvomno dosežen: od tri- do štirikrat povečan delovni učinek ter Schmidtovo za 60 % večje plačilo. Taylorju je tako uspelo hkrati povečati plačilo delavcem in znižati stroške dela delodajalcem.

Znanstveni management ali mentalna revolucija

Prvi Taylorjev korak je torej bil objektivno – znanstveno osvojiti (odtujiti) vednost o delu ter s tem definirati »prvorazrednega delavca«.

Ta vednost je za Taylorja pomenila šele možnost uporabe te znanosti v praksi, kar bi povečalo učinkovitost dela. Da bi svet lahko želel sadove te Taylorjeve znanosti, jo je bilo treba vključiti v s to znanostjo združljiv sistem upravljanja, ki ga je Taylor poimenoval znanstveni management.¹⁸ Vsak sistem upravljanja pa potrebuje tudi tiste, ki upravljajo. S tem Taylor delodajalcem naloži nove naloge. Te naloge je Taylor strnil v štiri točke.

Dolžnosti upravljavcev po sistemu znanstvenega managementa so naslednje (Taylor 1998, 15–16):

1. Razvijanje znanosti za vsak element človeškega dela, kar nado-mešča staro metodo približka na oko (rule of thumb).
2. Znanstveni izbor in urjenje, poučevanje ter razvijanje delavca, v nasprotju s preteklostjo, ko je delavec sam izbiral delo in se sam uril po svojih najboljših močeh.
3. Iskreno sodelovanje z ljudmi, da bi tako zagotovili, da se delo opravlja v skladu z načeli znanosti, ki se je razvila.
4. Delo in odgovornost morata biti enako porazdeljena med upravljavce (management) in delavce. Upravljavec prevzame vse delo, za katerega je boljše usposobljen kot delavec, medtem ko je v preteklosti skoraj vse delo ter večji del odgovornosti padlo na moše.

Temeljno načelo, ki ga zahteva Taylorjev management, ta počiva na »znanosti o delu« in na »mehaniziranem delavcu«, je sodelovanje tovrstnega delavca z delodajalcem. Ta odnos je tradicionalno razumljen kot antagonističen. Tega antagonizma Taylor (1967, 269–270) ne vidi več, ga spregleda oziroma ga ne priznava. Spraviti mora delavca in delodajalca v »isti čoln« – in to je njegovo osnovno nagnjenje. Da pa zadeva z »istim čolnom« ni in ne bo preprosta, Taylor nedvoumno izrazi s tem, ko trdi, da znanstveni management potegne za sabo popolno mentalno revolucijo delovnih ljudi, tako v pogledu njihovih dolžnosti do dela kot tudi do svojih delodajalcev. Prav tako znanstveni management potegne za sabo v isti meri popolno mentalno revolucijo posloводства. Brez take popolne mentalne revolucije obeh strani znanstveni management ne more obstajati. Ta velika mentalna revolucija je bistvo znanstvenega managementa.

Taylor na več mestih govori o potrebni »harmoniji« med tradicionalno sprtima stranema, o »bratskem sodelovanju«, o »medsebojnem zaupanju«, o »prijateljstvu« in podobno (Taylor 1967, 272). Večjo učinkovitost, ki jo obljublja Taylorjev management, je mogoče doseči samo ob poenotenju interesov delavca in delodajalca. Temeljni interes delavca je po Taylorju večje plačilo, medtem ko je temeljni

interes delodajalca znižanje stroškov dela. Taylorjev znanstveni management poskuša najti povezavo ter ponuja oboje hkrati.

Delavca kot najemno delovno silo je mogoče kot vsako drugo blago kupiti (30–100 % večje plačilo), medtem ko bo upravljavca treba prepričati, da začne ne le delati, temveč tudi »prijateljevati« z delavcem.

Če na zadevo pogledamo z današnjega vidika, se zdi, da se je »mentalna revolucija« deloma res zgodila, vsaj pri delavcih. Prav tako se zdi, da delodajalci, lastniki (v tradicionalnem pomenu kapitalisti) v večini primerov niso bili zmožni te »mentalne revolucije«. Umaknili so se iz tega procesa, večinoma zdaj v vlogo zgolj vlagateljev kapitala. Na njihovo mesto pridejo z novimi nalogami neke vrste »znanstveni mentalni revolucionarji« – in to so managerji, ki so jih lastniki postavili kot prve delavce, ti pa delavcem pravijo »sodelavci«. S tem je do neke mere in nekako odpravljen antagonizem na praktični ravni, ki je znotraj podjetij bremenil izjemno čustveno nabit in neproduktiven odnos med kapitalistom in delavcem. Toda bolj kot za odpravo nasprotij je šlo za učinkovito iznajdbo posredovanja med sprtima stranema. Med njima je bila z znanstvenim managementom vzpostavljena »tamponska cona«, vloga, ki jo od takrat naprej igra manager.

Daljnosežnost Taylorjevega managementa

V preteklosti je bil na prvem mestu človek, v prihodnosti pa mora biti na prvem mestu sistem (Taylor 1967, 164).

Nenehno, v zadnjem času pa čedalje večje povpraševanje po Taylorjevih študijah kaže, da ne samo industrijalci, temveč tudi tisti, ki proučujejo družbene probleme, čutijo vrednost proučevanja znanstvenega managementa kot mogočne družbene sile (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Nekateri industrijalci čutijo, da če proučimo, kaj se skriva v znanstvenem managementu v širši perspektivi, lahko odkrijemo filozofijo, načela in metode, ki jih lahko uporabimo pri problemih za ohranitev vsega naroda in morda vsega sveta (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Nadaljnje življenje demokratičnih institucij je lahko odvisno od dviga produktivnosti na višje ravni, kar bo v kratkem odpravilo lakoto, vzpostavilo občutek večje ekonomske odgovornosti in uničilo »nagon« slediti lažnemu vodju po poteh nasilja, ki vodijo v totalitarni svet (H. S. Pearson v Taylor 1967, 13).

Taylorjev management, ki temelji na jasno definiranih za-

konih, pravilih in načelih – zato je opredeljen kot znanstveni –, se lahko prenese na vse vrste človeških dejavnosti, od našega najpreprostejšega osebnega ravnanja do dela, ki ga opravljajo naše velike korporacije [...] (Taylor 1967, 164).

Če ta načela pravilno uporabljamo, so rezultati res izjemni (prav tam).

Kaj naj si mislimo ob vsem tem in ali je ob tem sploh še kaj prostora za mišljenje? Če zgornjih misli ne jemljemo pretirano resno in se posvetim zgolj metodološkemu vprašanju, lahko ugotovim predvsem dveje. Prvič, da je Taylor brez večjih težav in dvomov zmožen uporabiti določene metode, ki so bile razvite z namenom znanstvenega proučevanja fizikalnih, materialnih problemov, kot so predvsem problemi sile in tehnike, na področju človeških zadev, kamor konec koncev spada tudi delo, ki ga opravlja človek. Vsaj vprašljivo bi se nam namreč moralo zdeti obravnavanje človeka kot zgolj neki fizičen in materialen problem, kot problem nekakšne »naravne sile«.

Drugi metodološki problem pa je uporaba »filozofije«, zakonov, pravil ter načel organiziranja proizvodnje oziroma podjetništva pri razreševanju družbenih problemov oziroma vseh vrst človeških dejavnosti, od našega najpreprostejšega osebnega ravnanja naprej.

In zdaj, če se ne skrivamo za metodološko problematiko in vzamemo zgoraj izrečene misli skrajno resno – kar je neposredno naloga vsakega človeškega mišljenja, ki si zasluži to ime –, se moramo vprašati, kam vse to pelje? Oziroma bolje rečeno, kam bi nas ti gospodje radi odpeljali, ko s takšno lahkoto zamenjujejo človeka s kamnom, moč s silo in delovanje z nasiljem? Taylor je na prej omenjenem zaslišanju pred komisijo predstavniškega doma ZDA med drugim izjavil tudi naslednje: »Po moji oceni je najboljša mera stopnje civiliziranosti nekega naroda njegova produktivnost« (Taylor 1967, 388). Mar obravnavati človeka ter neke skupnosti ljudi kot neki inženirski, tehnični, znanstveni, produkcijski problem, ki temelji na sili in kjer neki družbeni inženir s svojo ustvarjalsko logiko, ki deluje po sistemu cilj – sredstvo, lahko uzre neki »one right way«, neko pravilnost, zakonitost, ne zveni totalitarno?

Ambicije managementa ali vsaj Taylorjevega znanstvenega managementa so bile velike in rezultati izjemni. Izjemni rezultati in visoka stopnja učinkovitosti pa, kot vidimo, človeka preizkušajo še naprej: metode, ki so razvite za obravnavo naravnih zakonitosti in materialov, uporabi tudi pri obravnavanju vsega drugega, ne le človeka, temveč družbenih odnosov na splošno. Kljub temu se mi zdi, da človek vendarle ni iz take snovi, da ga ni mogoče obravnavati tako togo, ne da bi se uprl. Zdi se mi, da se bo človek vedno uspel izmuzniti iz rok

takšnemu ali drugačnemu determiniranemu obravnavanju ali pa bo to vsaj poskusil storiti.

Kot lahko vidimo in predvsem mislimo iz današnje postsocialistične perspektive, tudi te pri nas, je management opustil svojo začetno radikalno ambicioznost po znanstvenosti in objektivnosti. Toda, ali so cilji managementa zaradi tega res kaj drugačni in ali je uresničitev teh ciljev kaj manj učinkovita? Ali je management, s katerim imamo danes opraviti, precej drugačen od tega Taylorjevega? Ali je danes človek v osnovi res kaj manj surovina, sredstvo ali resurs?

In kako naj si razložimo to zgolj opustitev znanstvenosti?

Morda le nedolžno, s tem, da je managementski pragmatični vednosti vendarle postalo jasno, da se človeka ne da »ujeti« in obravnavati na ta način? Da je to do neke mere res, nam govori dejstvo, da je Taylorju, pionirju tako znanstvenega managementa kot tudi managementa na splošno, po manj kot sto letih namenjeno mesto v antikvariatu, in ne na knjižničnih policah fakultete za management. Toda, kaj če se Taylorja morda le sramujemo, nam je ob njem nerodno?¹⁹ Ali je Taylor zares zastarel do te mere, da si ne zasluži prostora na knjižničnih policah poslovnih šol? Morda pa Taylor res nima več nič opraviti z današnjim managementom in je to preprosto nekdo in nekaj, kar je »preteklost«?

In za konec, če resno premislim, kakšen diskurz uporablja sodobni management, lahko zlahka ugotovim, da vsekakor ne gre za znanstven diskurz. Dva pojma, ki se najpogosteje pojavljata v sodobnem managerskem diskurzu sta gotovo: poslanstvo ter vizija. Navedena pojma vsekakor ne spadata v znanstveno področje oziroma v znanstveni diskurz. V katero področje torej spadata navedena pojma?

Opombe

1. Da gre pri tej in podobnih Druckerjevih izpeljavah za »neposrečen izlet v filozofijo« je jasno tudi tistim, ki se ne spoznajo na Aristotela. Avtor je namreč popolnoma zgrešil bistvo Aristotelovega »zoon politikon« (prav tako je zgrešen prevod iz gr. »politikon« v angl. »social«, glej Arendt 1996). Aristotelov »zoon politikon« ima opravka s človekovo obdarjenostjo z »logosom«, in nikakor ne s človekovo zmožnostjo delati (glej Aristotle 1992, 59, 60).
2. Ko govorimo o Taylorju, je Drucker med redkimi avtorji, ki v sodobnih besedilih poskušajo rehabilitirati Taylorja in njegovo misel, v nasprotju z mnogimi, ki ga spregledujejo iz različnih vzrokov. Glej na primer Drucker 1993.
3. Za kolikor toliko pravilno razumevanje tukaj uporabljanih pojmov »delo«, »ustvarjanje« in v tem primeru manj »delovanje« se navezujem predvsem na politično teoretičarko H. Arendt (Arendt 1996).
4. Predvsem ameriški filozofi s konca 19. in začetka 20. stoletja: Char-

- les S. Pierce, William James, John Dewey, George Santayana idr., v etiki dobro znan angleški filozof George E. Moore. Vsi so pri nas premalo obravnavani, čeprav se idejno in praktično managerji še kako »napajamo« znotraj njihovega miselnega horizonta.
5. Bralca opozarjam, da pri tukaj uporabljenem izrazu »unovčljiv«, ko govorimo o pragmatizmu, ne gre za nikakršen cinizem. William James v tem kontekstu uporablja izraz »cash-value« (glej James, 2002).
 6. Navezujem se na prvi stavek Aristotelove Metafizike, ki pravi: »Vsi ljudje stremijo k vedenju, in sicer po svoji naravi« (Aristotel 1999, 3).
 7. Izvor managerske vednosti sicer lahko v pisnih virih sledimo vse do klasičnega grškega obdobja – do psevdaristotelskega dela *Oeconomica* (Aristotle 1997). Sodobni bralec bi bil najbrž presenečen nad vsebinsko konceptualno podobnostjo tega dela s sodobnim managementom. A v tem primeru se poziv k izvorom nanaša vsaj na veliko poznejše Taylorjevo delo, torej na nekaj, kar sodi v začetek 20. stoletja.
 8. Gre za vprašanje, ki je izpeljano iz Aristotelovih razglabljanj v *Politiki*: »Kot da med velikim domom in majhno državo ne bi bilo nobene razlike« (Aristotle 1992, 54).
 9. »Quakers« ali tudi »Society of Friends« je še danes dobro organizirana posebna verska ločina. Ustanovitev tega religioznega gibanja sega v sredino 17. stoletja. Podrobnejše raziskovanje duhovne substance tega gibanja bi nam najbrž lahko kaj več povedalo o vzgojni atmosferi, v kateri je zrasel F. W. Taylor, a se s tem tukaj ne morem ukvarjati. Preprostost in iskrenost jezika, ki se kaže v njegovih delih, in pa tudi določena mera duhovne zadržtosti, je prav gotovo rezultat te vzgoje in pa tudi časa, v katerem je živel. Toda predvsem v primerjavi z rigidnim in fanatičnim ameriškim puritanstvom se »Society of Friends« šteje za liberalnejšo protestantsko strujo. V zgodovini tega gibanja je tudi zanimivo slediti vlogi posameznih vplivnih članov tega gibanja, ki so ga imeli v obdobju industrijske revolucije v ZDA. Najdemo jih namreč med začetniki bančništva, kemijske industrije ter železarske industrije, v kateri je delal tudi Taylor. (Glej <http://www.quaker.org>.)
 10. Na tem mestu bi všečno lahko rekel, da gre za prvo managersko funkcijo v Taylorjevi karieri. S tem pa bi površno in bistveno napačno govoril o managerju in managementu, kot o nečem, kar da je bilo od vekomaj. Zato uporabljam izraz predelavec (foreman) za vodja skupine v delovnem obratu, ki se je uporabljal pred nastopom znanstvenega in sistematičnega managementa. Tudi Taylor sam, ko opisuje te dogodke, poleg pogovornega »gangboss« uporablja tudi pojem »foreman« (Taylor 1998, 22–24). Sicer pa za ključno razliko med foremanom in managerjem glej poglavje *The Foreman's Empire* v Nelsonovem delu *Managers and Workers* (1975).

11. Dobeseden prevod je »vojaščina«; mišljeno je »izogibanje delu«.
12. Taylor sam uporablja pojem »war« (Taylor 1998, 23).
13. V delu *The Principles of Scientific Management* (prvič objavljeno leta 1911, glej Taylor 1998).
14. Leta 1912 je bil Frederick Winslow Taylor poklican na zaslišanje pred komisijo predstavnškega doma ZDA, ki ga je sprožilo ameriško delavsko gibanje. Zagovarjati je moral svojo metodo, opisano v delu *The Principles of Scientific Management*. Po besedah Petra F. Druckerja se je s tem na Taylorja zgrnila »one of the most vicious campaigns of character assassination in American history« (Drucker 1993, 35).
15. Za pisanje tega besedila sem imel na razpolago Taylorjevo delo *Shop Management* (prvič izšlo leta 1903), *The Principles of Scientific Management* (prvič izšlo leta 1911) ter Taylorjev *Testimony Before the Special House Committee* (zaslihanje, ki je potekalo leta 1912). Vsa tri dela so v srbskem prevodu v skupni izdaji (Taylor 1967). Poleg tega sem imel na voljo delo *The Principles of Scientific Management* v angleščini (Taylor 1998).
16. »Znanstvenost« izbora pravega delavca je vsebovala podrobno proučevanje delavčevega značaja, navad, ambicij, telesne moči, zasebnega življenja in drugo (glej Taylor 1998, 19).
17. Taylor nam pove tudi, da so sodelavci za Schmidta govorili, da »se mu en peni zdi velik kot vagonsko kolo« (Taylor 1998, 19, 20); kar pomeni, da je visoko cenil vsak dolar.
18. V strogem pomenu besede o managementu kot novem zgodovinskem pojavu lahko govorimo šele od te točke. Pred tovrstno, *par excellence* revolucionarno Taylorjevo iznajdbo namreč lahko kvečjemu govorimo o posameznih managerskih elementih ali elementih managementa skozi zgodovino, o managementu kot o novi sistematiki, pravzaprav znanstveni sistematiki in ureditvi, na kateri sloni produkcijski proces, pa nikakor ne.
19. Taylorja bi danes, v obdobju družboslovnega leporečja, bilo mogoče diskreditirati na več načinov, če bi v vojni proti frazam videli kakšen smisel. Taylor je namreč v svojih delih nasproti človeku vztrajno postavljaj analogije z živalmi, kot so: »To delo je tako preprosto, da bi lahko inteligentno gorilo naučili, da pri tem delu postane učinkovitejša od človeka« (Taylor 1967, 186). Veliko je govora tudi o lenuhih in prvorazrednih ljudeh in tistih drugih, ki jim nasproti postavlja analogije s pticami pevkami, ki nočejo peti (str. 360), ali primerjave teh z osli, rasnimi konji ter govedom (str. 164). Sam bi namesto zgražanja na tem mestu raje poudaril Taylorjevo odkritosrčnost, saj pogumno izreka nekaj, kar je po navadi – še posebno v poznejših časih, tudi v teh naših – podrejeno radikalni samocenzuri in potlačitvi.

Literatura

Arendt, H. 1996. *Vita activa*. Prev. Vlasta Jalušič. Ljubljana: Krtina.

- Aristotle. 1992. *The politics*. London: Penguin Books.
- Aristotle. 1997. *Oeconomica*. London: Harvard University Press.
- Aristotel. 1999. *Metafizika*. Prev. Valentin Kalan. Ljubljana: ZRC.
- Drucker, P. F. 1969. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist Society*. New York: HarperColins.
- Drucker, P. F. 1999. *Management: an abridged and revised version of Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haber, S. 1964. *Efficiency and uplift: scientific management in the progressive era 1890–1920*. Chicago: University of Chicago Press.
- James, W. 2002. *Pragmatizem in volja do verovanja*. Ljubljana: Krtina.
- Kanigel, R. 1997. *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York: Viking.
- Marx, K., in F. Engels. 1977. *Izbrana dela*. Zv. 1. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Nelson, D. 1975. *Managers and workers: origins of the new factory system in the United States 1880–1920*. Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Taylor, W. F. 1967. *Naučno upravljanje*. Beograd: Rad.
- Taylor, W. F. 1998. *The Principles of scientific management*. New York: Dover.

Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete

IRENA VIDA IN MOJCA MAHER PIRC

Ekonomska fakulteta

Univerza v Ljubljani

V empirični študiji smo proučevali pojav nacionalne identitete in ekonomskega domoljubja v nakupnem vedenju slovenskih porabnikov. Analiza podatkov na reprezentativnem vzorcu odraslih Slovencev je pokazala le zmerno izraženo nagnjenje k ekonomskemu etnocentrizmu med slovenskimi porabniki. Podobne ugotovitve smo dobili tudi pri proučevanju domoljubnega nakupnega vedenja, pri čemer je v očeh porabnikov domače poreklo oziroma izvor blaga pomembnejši za netrajne izdelke in storitve. Rezultati tudi kažejo, da so izdelki, narejeni v članicah Evropske unije pred letom 2004, bolje ocenjeni v primerjavi z domačimi izdelki.

Ključne besede: nacionalna identiteta, ekonomski etnocentrizem, država izvora blaga

Uvod

Sodobna trženjska literatura navaja naraščajoč pomen nacionalnosti izdelkov široke porabe oziroma države izvora/porekla izdelkov v nakupnem vedenju porabnikov, in to kljub globalizaciji in homogenizaciji elementov povpraševanja v tržno usmerjenih gospodarstvih (Balabanis in Diamantopoulos 2004; Javalgi in dr. 2005). Zaradi naraščajočega zavedanja lastne etnične, nacionalne in kulturne identitete porabnikov (včasih celo nacionalističnih občutkov) nekateri raziskovalci trdijo, da pomeni prav država izvora izdelkov/storitev dodatno, torej peto prvino trženjskega spleta. Če ima država izvora dejansko tako pomemben vpliv na porabnikovo sprejemanje izdelkov domačega oziroma tujega izvora, bi ji morali trženjski managerji na visokokonkurenčnih trgih končnih porabnikov posvečati enako pozornost kot oblikovanju in razvoju novih izdelkov, načrtovanju tržnih poti in trženjskega komuniciranja ter oblikovanju cen (Herche 1994; Yu in Albaum 2000).

Glede na spremembe, ki jih je Slovenija doživljala v zadnjem desetletju zaradi tranzicijskih procesov in priključevanja Evropski uniji, po pomenu, ki ga ima nacionalna zavest pri nakupnem vedenju, naša

država najbrž ni izjema. Prav zato smo se v pričujoči empirični raziskavi osredotočili na pojav nacionalne identitete in domoljubnosti v nakupnem vedenju slovenskih porabnikov. Izsledki raziskave naj bi bili v oporo slovenskim proizvajalcem in trženjskim managerjem pri razumevanju vloge nacionalne identitete (in pomena nacionalnosti izdelkov) v vedenju porabnikov ter posledično pri iskanju lastnih konkurenčnih prednostih na domačem in tujih trgih porabniških dobrin.

Nakupno vedenje porabnikov in vloga nacionalne identitete

V času vstopa Slovenije v Evropsko unijo in ob nihajočem zanimanju mednarodnih korporacij za naložbe v Sloveniji in prevzeme ključnih slovenskih podjetij oziroma paradnih konjev slovenskega gospodarstva se slovenska javnost v zadnjih letih precej ukvarja s pomenom nacionalnega interesa. Ob vključitvi številnih medijev in avtorjev v tovrstne diskusije se zdi ena od rdečih niti tudi to, ali naj bi imela država jasno zastavljeno strategijo delovanja, ki bi dolgoročno pripomogla h globalni konkurenčnosti ključnih slovenskih podjetij, hkrati pa h kakovosti življenja njenih prebivalcev (na primer Rus in Toš 2006 ali Repovž 2002).

Isti nacionalni interes pa lahko na mikroravni povežemo z nacionalno identiteto posameznikov, ki se izkazuje v njihovem vedenju. Teoretično izhodišče je teorija socialne identitete (Tajfel 1981), ki predpostavlja, da je človekov koncept samega sebe sestavljen iz dveh pomembnih elementov – osebne in socialne identitete. Čeprav se močno prepletata, izpostavljam o socialno identiteto. Ta se nanaša na tisti del koncepta samega sebe, ki izhaja iz človekove pripadnosti neki družbeni skupini (ali skupinam) ter iz vrednot in čustvenega pomena, ki jih posameznik pripisuje članstvu v določeni skupini. Tako teoretiki socialne identitete poudarjajo, da ljudje čutijo željo in nagnjenost k oblikovanju pozitivne identitete, ta pa izhaja iz njihovega poistovetenja z različnimi skupinami, kot so družina, prijatelji, skupnost, pa tudi narod.

Trženjski raziskovalci in raziskovalci vedenja porabnikov so že pred desetletji povezali pomen nacionalne identitete in posameznikovih domoljubnih občutkov z njihovim nakupnim vedenjem (Crawford in Lamb 1981; Schooler 1965). Literatura o učinkih države izvora (Peterson in Jolibert 1995; Verlegh in Steenkamp 1999) raziskuje porabnikove preference za določene izdelke in blagovne znamke tudi na podlagi stereotipnih zaznav o državi, kjer je bil izdelek narejen (z oznako »made in ...«). Nadalje so raziskovalci proučevali vlogo domoljubja (in nacionalizma kot njegove skrajnosti) v porab-

nikovem nakupnem vedenju ter razvili koncept ekonomskega etnocentrizma. Slednji se nanaša na posameznikove občutje, želje ali celo dolžnosti, da v razmerah hude tuje konkurence podpira domače gospodarstvo. V povezavi s prej omenjeno teorijo socialne identitete in potrebe po pripadnosti skupini lahko trdimo, da imajo tudi porabniki nacionalno identiteto, ki se pri nekaterih posameznikih izraža bolj, pri drugih pa manj. Pri konceptu etnocentrizma, ki se osredotoča na nakupovanje izdelkov domačega oziroma tujega izvora, gre torej za ekonomski izraz posameznikove nacionalne identitete. Da bi omogočili merjenje ekonomskega etnocentrizma, so razvili in psihometrično preverili veljavnost CETSCALE (Shimp in Sharma 1987) in ga pozneje uporabili v različnih državah, vključno z državami Evropske unije ter srednje in vzhodne Evrope (na primer Lindquist in dr. 2001).

Z vidika trženjske prakse je seveda najpomembnejše razumevanje, kakšni so učinki etnocentrizma oziroma kako se etnocentrično nagnjenje posameznikov (oziroma stopnja ekonomsko izražene nacionalne identitete) kaže v nakupnem vedenju porabnikov. Predhodne študije dokazujejo, da etnocentrizem vpliva na posameznikove nakupne namere, preference in vedenje pri izbiri izdelkov (in blagovnih znamk) domačega izvora oziroma konkurenčnih uvoženih (Javalgi in dr. 2005).

CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V skladu z navedeno teoretično zasnovo in poznavanjem značilnosti slovenskega trga smo v empiričnem delu poskušali odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje, povezano z nacionalno identiteto slovenskih porabnikov: »V kolikšni meri je med slovenskim prebivalstvom navzoč pojav ekonomskega etnocentrizma, kakšna je primerljivost etnocentrizma porabnikov v naši državi z državami JV Evrope in državami v drugih predelih sveta?« Osnovno tezo smo nadalje preizkušali z dodatnimi vprašanji, ki se na podlagi teoretičnih izhodišč nanašajo na učinke etnocentrizma porabnikov (njihove ekonomsko izražene nacionalne identitete), torej na dejansko nakupno vedenje slovenskih porabnikov. Pričakujemo namreč, da bo čvrstost posameznikove nacionalne identitete (oziroma njegova etnocentrična oziroma policentrična stališča) v skladu z njegovim vedenjem. Nadaljnja raziskovalna vprašanja torej preverjajo stopnjo domoljubnosti v nakupnem vedenju posameznikov:

- V kolikšni meri je med slovenskimi porabniki zaznati nacionalno usmerjeno nakupno vedenje?

PREGLEDNICA 1 Značilnosti vzorca

| | |
|---|------------------|
| Skupno število anketirancev | 714 |
| Delež žensk | 54,2 % |
| Povprečna starost v letih (standardni odklon) | 42,17 (16,19) |
| Delež vprašanih z dokončano visokošolsko izobrazbo | 15,1 % |
| Delež vprašanih, ki so zaposleni ali samozaposleni | 59,2 % |
| Delež vprašanih z nadpovprečnim dohodkom na gospodinjstvo | 10,5 % |

- Za katere izdelke/storitve oziroma izdelčne skupine je v procesu odločanja še posebno (ne)pomembno, da so slovenskega izvora?
- Kako slovenski porabnik vrednoti izdelke slovenskega izvora v primerjavi z izdelki iz držav EU pred letom 2004?

Raziskovalna metodologija in vzorec

Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodo osebnega anketiranja in kvotno vzorčenje glede na spol, starost in izobrazbo, v skladu z demografskimi podatki Statističnega urada Republike Slovenije (SURS). Z vzorcem, ki je obsegal 714 oseb, je bilo pokrito območje vse Slovenije.

Nekatere demografske značilnosti vzorca so prikazane v preglednici 1. V vzorcu je nekoliko več žensk kot moških, povprečna starost anketiranih je malo več kot 42 let. Med anketiranimi jih je bilo 15,1 % z dokončano visokošolsko izobrazbo, skoraj 60 % pa je bilo zaposlenih ali samozaposlenih. Nekaj več kot 10 % anketiranih se je opredelilo, da imajo glede na slovensko povprečje nadpovprečen mesečni dohodek na gospodinjstvo.

Končni vzorec se ni popolnoma ujemal z dejansko strukturo slovenskega prebivalstva. V njem imamo glede na zadnji popis prebivalstva (glej <http://www.stat.si/popis2002/si/default.htm>) približno 2,7 % več žensk, po drugih značilnostih pa je povprečna starost anketiranih nekoliko višja kot v splošni populaciji (35,85 leta). Anketirani imajo tudi nekoliko višjo izobrazbo, kot velja za splošno strukturo prebivalcev v državi.

Največ anketiranih izhaja iz osrednjeslovenske regije (40,1 %), sledi ji štajerska regija (21,6 %), najmanj sodelujočih pa prihaja iz dolenjske regije (8,8 %), kar se dobro ujema s podatki zadnjega popisa prebivalstva (v vzorec je vključenih le nekoliko več sodelujočih iz gorenjske regije). Za reprezentativnost vzorca je prav tako pomembna struktura vzorca glede na velikost kraja bivanja. Večina anketiranih (48,6 %) je imela v času raziskave stalno prebivališče v

kraju, ki šteje manj kot 10.000 prebivalcev, približno četrtnina anketirancev pa prihaja iz srednje velikih in velikih mest (do 100.000 prebivalcev ali več).

Analiza podatkov in rezultati raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave v štirih med seboj povezanih vsebinskih sklopih. Najprej analiziramo etnocentrizem (nacionalno identiteto) med slovenskimi porabniki in rezultate primerjamo s podatki iz predhodne raziskave porabnikov v JV Evropi (Vida, Dmitrović in Reardon 2005), nato pa še z znanimi empiričnimi podatki etnocentrizma v drugih državah v Evropi, Aziji in ZDA (Keillor in Hult 1999).

V drugem sklopu proučujemo splošno nagnjenost slovenskih porabnikov k nacionalno usmerjenemu vedenju (preferenčno kupovanje domačih izdelkov), nato pa konkretno analiziramo, za katere izdelke (oziroma storitve) se zdi slovenskim porabnikom pomembno, da so domačega izvora. Na koncu še ugotavljamo, kako porabniki vrednotijo različne lastnosti izdelkov domačega izvora v primerjavi z lastnostmi izdelkov, narejenih v Evropski uniji pred letom 2004.

EKONOMSKI ETNOCENTRIZEM V SLOVENIJI

Bistvo pojava etnocentrizma, kot ga razumemo v trženju, je v tem, da je nakupovanje tujih izdelkov oziroma blagovnih znamk povezano s čustvenimi odzivi, še posebno kadar posameznik meni, da tuja konkurenca na domačem trgu ogroža njegov obstoj (na primer zaposlitev) in domače industrijske panoge (Shimp in Sharma 1987). Nagnjenost k etnocentrizmu lahko gledamo kot kontinuum, pri čemer so porabniki na eni strani močno etnocentrični, na drugi pa močno neetnocentrični. Porabnik, ki je močno nagnjen k etnocentrizmu oziroma ima močno nacionalno identiteto, verjame, da je kupovanje uvoženih in v tujini narejenih izdelkov nepravilno in nemoralno. Skrajno neetnocentrični oziroma policentrični porabnik (tisti s šibko nacionalno identiteto) pa vrednoti tuje izdelke na podlagi objektivnih meril (glede lastnosti, koristnosti in tako naprej) ali pa jih vrednoti celo boljše prav zato, ker niso narejeni v domači državi (Vida 2002).

V preglednici 2 navajamo povprečno vrednost petdelne lestvice etnocentrizma, ki smo ga merili s petimi stopnjami, pri čemer število 5 pomeni, da se posameznik popolnoma strinja z navedeno trditvijo, število 1 pa, da se z njo nikakor ne strinja. Tako torej višja povprečna vrednost petih trditvev pomeni močnejše nagnjenje k etnocentrizmu (oziroma čvrstejšo ekonomsko izraženo nacionalno identiteto).

PREGLEDNICA 2 Rezultati merjenja ekonomskega etnocentrizma za Slovenijo

| | |
|--|-----------------|
| Povprečna vrednost petdelne lestvice etnocentrizma – CETSCALE (standardni odklon) | 2,79* (0,99) |
| Slovenci ne bi smeli dopuščati, da druge države bogatijo na naš račun. | 51,7 % |
| Ni prav, da kupujemo predvsem tuje izdelke. | 50,1 % |
| Čeprav bi me dolgoročno lahko več stalo, raje kupujem slovenske izdelke. | 28,5 % |
| Slovenski porabniki, ki kupujejo predvsem izdelke, narejene v tujini, so odgovorni za naraščanje brezposelnosti v Sloveniji. | 21,3 % |
| Kupovanje izdelkov, narejenih v tujini, je nedomoljubno. | 13,0 % |

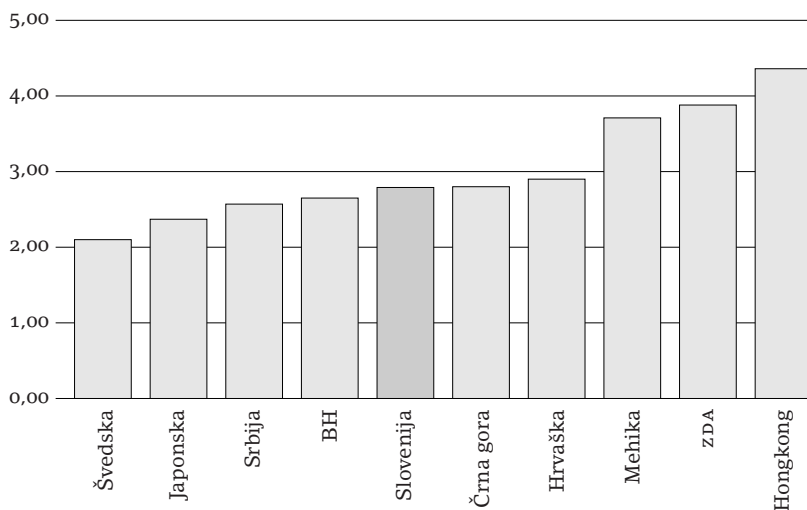
* Merjeno na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer višja vrednost pomeni močnejše nagnjenje k etnocentrizmu.

V preglednico smo vključili tudi opisne statistike za trditve v lestvici, kjer navajamo delež anketirancev (v odstotkih), ki se z navedeno trditvijo strinjajo. Povprečna vrednost CETSCALE (2,79 s standardnim odklonom 0,99) nakazuje, da slovenski porabniki v povprečju niso nagnjeni k etnocentrizmu. Anketirani so se najbolj strinjali (51,7%), da Slovenci ne bi smeli dopuščati, da druge države bogatijo na naš račun, ter da ne bi smeli kupovati predvsem tujih izdelkov (50,1%). Malo anketiranih se je strinjalo, da je kupovanje izdelkov, narejenih v tujini, nedomoljubno (13,0 %). Le petina vprašanih pa je trdila, da so slovenski porabniki, ki kupujejo predvsem izdelke, narejene v tujini, odgovorni za naraščanje brezposelnosti v Sloveniji.

Ker se le malo podjetij osredotoča zgolj na lokalne domače trge, pa je zanimiva primerjava nagnjenosti k etnocentrizmu v Sloveniji z meritvami etnocentrizma predhodne raziskave porabnikov v izbranih državah JV Evrope (Vida, Dmitrović in Reardon 2005), za širši vpogled pa še primerjava z (z enako metodo merjenimi) etnocentričnimi nagnjenji porabnikov v drugih državah, za katere smo imeli na razpolago primerljive podatke (Keillor in Hult 1999). Na sliki 1 so navedene povprečne vrednosti etnocentrizma, izmerjene na vzorcih odraslih prebivalcev desetih držav na treh različnih celinah. Vrednosti na sliki so povprečje petdelnega CETSCALE, pri čemer smo podobno kot zgoraj uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico (višja vrednost pomeni močnejše nagnjenje posameznih vzorcev k etnocentrizmu).

Iz slike 1 je razviden močen ekonomski etnocentrizem med porabniki iz Hongkonga in ZDA (povprečji 4,36 in 3,88), šibkejši pa med porabniki iz Švedske in Japonske (povprečje 2,1 in 2,37).¹ Vse zajete države JV Evrope se na podlagi podatkov uvrščajo med razmeroma močno etnocentrične Mehičane na eni strani in Japonce s šibko iz-

Nakupno vedenje slovenskih porabnikov



SLIKA 1 Ekonomski etnocentrizem v izbranih državah

raženo nacionalno identiteto na drugi strani. Slovenija se skupaj s Črno goro v skupini desetih držav uvršča nekam na sredino. Visoka povprečna vrednost etnocentrizma na vzorcu iz ZDA ni presenetljiva, saj je iz številnih empiričnih raziskav znano, da imajo ameriški porabniki izrazito poudarjeno nacionalno identiteto, ki se kaže tudi v njihovem nakupnem vedenju (na primer Shimp in Sharma, 1987). Bolj nenavadne so meritve etnocentrizma v Hongkongu, ki so izrazito visoke.²

DOMOLJUBJE ALI NACIONALNO USMERJENO NAKUPNO VEDENJE

Posledice etnocentrizma oziroma ekonomsko izražene nacionalne identitete smo preverjali z domoljubnostjo v nakupnem vedenju. Tako smo v tem sklopu nacionalno nakupno vedenje opredelili kot vedenje, ki se izraža s tem, da porabniki načrtno iščejo v domovini narejene izdelke in blagovne znamke, preverjajo oznake države izvora na izbranih izdelkih in nakupujejo v trgovinah s pestro ponudbo domačih blagovnih znamk. Rezultate vzorca slovenskih porabnikov smo nato primerjali z rezultati predhodne raziskave porabnikov v izbranih državah jv Evrope (Vida, Dmitrović in Reardon 2005). Preglednica 3 prikazuje primerjavo nacionalno usmerjenega nakupnega vedenja po državah.

Preglednica 3 prikazuje, da so rezultati merjenja nacionalnega nakupnega vedenja za Slovenijo v skladu z nekoliko nizko izmerjeno

PREGLEDNICA 3 Primerjava rezultatov merjenja nacionalnega nakupnega vedenja

| Trditev | Slovenija | Hrvaška | Srbija | BH | Črna gora |
|--|-----------|---------|--------|------|-----------|
| Vedno poskušam kupiti kar največ izdelkov domačega izvora. | 49,2 | 50,7 | 33,5 | 32,0 | 35,6 |
| Med nakupovanjem si vzamem čas, da pogledam oznako z državo izvora, da kupim več izdelkov domačega izvora. | 38,1 | 29,5 | 21,7 | 17,5 | 9,0 |
| Najprej kupujem v trgovinah, ki imajo dobro ponudbo predvsem domačih blagovnih znamk. | 25,4 | 23,6 | 21,5 | 15,7 | 13,6 |

OPOMBA: Števila prikazujejo delež anketiranih (v odstotkih), ki se strinjajo z navedeno trditvijo.

stopnjo etnocentrizma v prejšnjem vprašanju, saj več kot polovica anketiranih večinoma kupuje tuje izdelke, manj kot 40 % vprašanih pa med nakupovanjem namerno preveri državo izvora. Le četrtnina v vzorec vključenih Slovencev najprej kupuje v trgovinah, kjer imajo na voljo večinoma slovenske izdelke oziroma blagovne znamke slovenskih podjetij. Hrvaški vzorec je v nacionalnem nakupnem vedenju precej podoben slovenskemu, medtem ko je mogoče opaziti manj izrazito nacionalno nakupno vedenje v Srbiji ter Bosni in Hercegovini (BH), ki sta si tudi sicer podobni v deležu odgovorov. Primerjalni rezultati porabnikov Črne gore izkazujejo med vsemi državami najmanj izrazito nacionalno nakupno vedenje, čeprav je stopnja etnocentrizma na tem območju skoraj enaka kot v Sloveniji (slika 1).

DRŽAVA IZVORA ALI POMEN NACIONALNOSTI IZDELKOV

V nadaljevanju raziskave nas je zanimalo, v kolikšni meri je za slovenske porabnike pomen države izvora odvisen od vrste izdelka oziroma od tega, ali gre za trajne ali netrajne izdelke ali celo storitve. Zato smo sodelujoče v raziskavi spraševali, kako pomembno se jim zdi pri nakupovanju v prodajalnah, da je izdelek slovenskega izvora oziroma da storitve ponuja podjetje v slovenski lasti. Na podlagi faktorске analize odgovorov za vse izdelke/storitve na našem seznamu smo uspeli dobiti vzorec treh skupin izdelkov, pri katerem se z vidika porabnika zaznani pomen, da je blago slovenskega izvora, pomembno razlikuje. Rezultati te analize so prikazani v preglednici 4.

Iz te preglednice je razvidno, da se delež vprašanih, ki se jim zdi

PREGLEDNICA 4 Rezultati merjenja pomena države izvora izdelka/storitve po skupinah izdelkov

| | |
|--|------|
| <i>Trajni izdelki</i> | |
| Kozmetika | 15,5 |
| Zahtevnejša zabavna elektronika | 16,1 |
| Oblačila za posebne priložnosti | 19,2 |
| Trajni izdelki vsakodnevne porabe | 21,1 |
| Zahtevnejši gospod. aparati/bela tehnika | 37,1 |
| <i>Netrajni (živilski) izdelki</i> | |
| Pijača za posebne priložnosti | 51,1 |
| Vsakodnevna pijača | 61,3 |
| Vsakodnevna hrana | 74,1 |
| <i>Storitve</i> | |
| Zahtevnejše telekomunikacijske storitve | 40,8 |
| Osnovne telekomunikacijske storitve | 57,7 |
| Zahtevnejše bančne storitve | 60,2 |
| Osnovne bančne storitve | 73,0 |

OPOMBA: Števila prikazujejo delež anketiranih (v odstotkih), ki se strinjajo, da je slovenski izvor izdelka pomemben.

pomembno, da v nakupnem procesu izberejo prav slovenski izdelek, zelo razlikuje glede na to, ali gre za nakup trajnih (neživilskih) izdelkov, netrajnih (živilskih) izdelkov ali za nakup storitev. Tako je bil v prvi skupini izdelkov delež tistih, ki se jim zdi slovenski izvor pomemben, na primer pri nakupu kozmetike, zahtevnejše zabavne elektronike in oblačil, zelo majhen (dobra šestina vprašanih). Očitno je, da se ta delež poveča pri trajnih izdelkih bele tehnike, kar je najbrž povezano z dejstvom, da imamo v tej kategoriji izdelkov v Sloveniji mednarodno blagovno znamko (Gorenje).

Pri skupini netrajnih (živilskih) izdelkov pa se več kot polovica vprašanih strinja, da je slovenski izvor pomemben pri nakupu vsakodnevni pijač in pijač za posebne priložnosti, kar dobri dve tretjini anketirancev pa je temu pritrnilo pri vsakodnevni živilski izdelkih. Podobno kot pri kategoriji izdelkov bele tehnike lahko tudi tu povežemo pomen države izvora z močno razširjenimi slovenskimi blagovnimi znamkami.

Iz preglednice 4 je razviden tudi precejšen pomen slovenskega izvora pri nakupu specifičnih skupin storitev, saj več kot polovica vprašanih meni, da je za telekomunikacijske storitve in zahtevnejše bančne storitve pomembno, da jih kupujejo pri podjetju v slovenski lasti. Za osnovne bančne storitve to drži še za večji delež vprašanih.

PORABNIKOVO VREDNOTENJE LASTNOSTI IZDELKOV
SLOVENSKEGA IZVORA

Glede na empirično potrjeno dejstvo, da ekonomski etnocentrizem kakor tudi poznavanje države izvora izdelkov vplivata na to, kako porabniki na stopnji primerjanja različic v nakupnem procesu ocenjujejo lastnosti izdelkov, nas je zanimalo še, kako slovenski porabniki vrednotijo različne lastnosti izdelkov domačega ali tujega izvora. Na podlagi obširne literature o učinkih države izvora na vrednotenje izdelkov (na primer Balabanis in Diamantopoulos 2004; Parameswaran in Pisharodi, 1994; Peterson in Jolibert 1995; Verlegh in Steenkamp 1999) smo izbrali devet specifičnih lastnosti, za katere menimo, da imajo v nakupnem procesu odločilno vlogo. Rezultate prikazuje slika 2, in sicer so povprečne ocene lastnosti slovenskih izdelkov primerjane z ocenami izdelkov, ki izvirajo iz držav Evropske unije pred letom 2004.

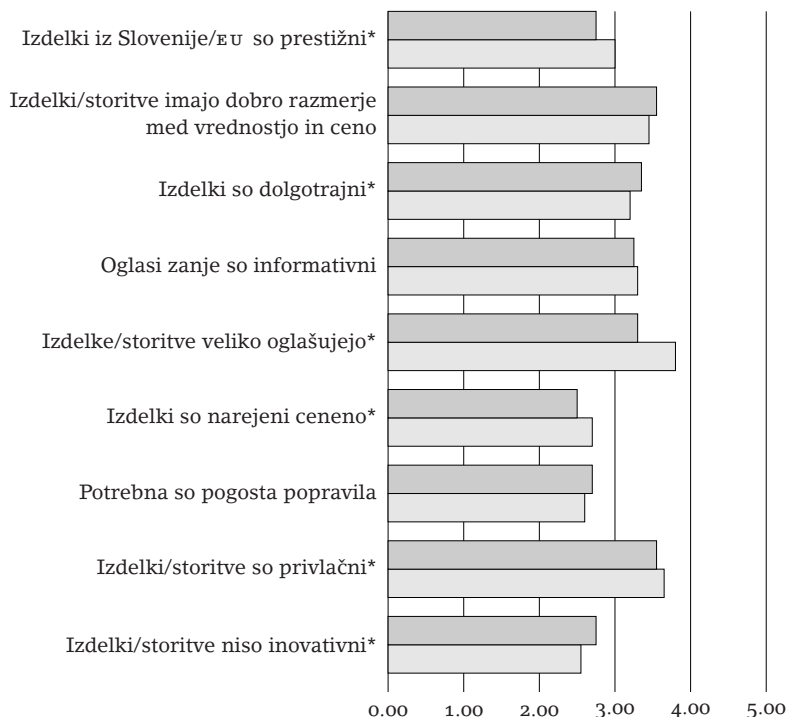
Primerjalna analiza vrednotenja navedenih lastnosti pokaže, da so izdelki iz držav Evropske unije pred letom 2004 na splošno bolje ocenjeni. Anketirani dajejo prednost slovenskim izdelkom glede na tuje le pri oceni dolgotrajnosti izdelkov in (ne)cenenosti izdelave (razlike med povprečnimi ocenami so statistično značilne) ter pri oceni razmerja med ceno in kakovostjo (pri čemer pa so razlike v ocenah manjše). V primerjavi s tujimi izdelki so slovenski slabše ocenjeni v naslednjih kategorijah: treba jih je pogosto popravljati, manjša privlačnost in manj informativni oglasi. Večje razlike v primerjavi povprečnih vrednosti ocen glede na geografski izvor izdelka pa so pri tem, da anketiranci izdelke iz držav Evropske unije pred letom 2004 (ne glede na kategorijo izdelka) vidijo kot precej bolj prestižne in inovativne, hkrati pa se jim zdi, da jih tudi intenzivneje oglašujejo.

Diskusija rezultatov

Osnovna teza raziskave je bila, da ekonomski etnocentrizem, ki se izraža s stopnjo vpliva socialne skupine na posameznika (njegova narodna pripadnost, nacionalna identiteta), učinkuje na porabnikovo domoljubnost v nakupnem vedenju, vključno z nakupno izbiro izdelkov široke porabe na podlagi države izvora in z vrednotenjem domačih oziroma tujih izdelkov.

Analiza meritev etnocentrizma je na vzorcu odraslih porabnikov v Sloveniji pokazala šibko ekonomsko izraženo nacionalno identiteto, čeprav so posamezne dimenzije lestvice pokazale različno stopnjo strinjanja anketirancev. Take splošne indekse uporabljamo pri konceptualnih konstruktih predvsem za primerjavo med različnimi regijami, trgi ali demografskimi segmenti prebivalcev. V drugih študijah

Nakupno vedenje slovenskih porabnikov



SLIKA 2 Povprečne ocene lastnosti slovenskih izdelkov v primerjavi z izdelki iz držav Evropske unije pred letom 2004 (merjene na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da opis sploh ni primeren, in 5, da je opis v celoti primeren)

OPOMBE Države EU pred letom 2004, Slovenija. * Za označene trditve/lastnosti velja, da se povprečne ocene izdelkov slovenskega izvora in iz EU med seboj statistično značilno ($p < 0,01$) razlikujejo.

pa so ugotovili, da je napovedovanje stopnje etnocentrizma zgolj na podlagi demografskih dejavnikov neprimerno, saj izražena stopnja etnocentrizma ni dosledno linearno odvisna od izobrazbe posameznika, dohodka in velikosti gospodinjstva (Heslop and Papadopoulos 1993; Roth in Romeo 1992; Vida in Dmitrović 2001).

Izmerjeni indeks ekonomskega etnocentrizma smo primerjali z drugimi državami in ugotovili, da se Slovenija v izbrani skupini narodov uvršča (skupaj s Črno goro) na sredino ne le med drugimi državami JV Evrope, temveč tudi glede na razvitejše države, kot so Švedska na spodnji meji kontinuuma ter Srednja in Severna Amerika z močno izraženo nacionalno identiteto na zgornji. Z vidika trženja so tovrstne primerjave pomembne predvsem za pozicioniranje izdelkov na trgu, saj bodo tržno-komunikacijski prijemi, ki poudarjajo izvor

izdelkov (kot je na primer znana »nacionalna košarica izdelkov«), precej učinkovitejši v regijah in pri kupcih z močnejše izraženo nacionalno identiteto.

V drugem delu smo preverjali domoljubnost v nakupnem vedenju in v skladu z izmerjeno stopnjo etnocentrizma oziroma ekonomsko izraženo nacionalno identiteto ugotovili razmeroma nizko stopnjo nacionalno usmerjenega nakupnega vedenja. Slovenski porabniki so bili v primerjavi z drugimi državami v Evrope po nacionalno usmerjenem vedenju še najbolj podobni našim južnim sosedom. Ker pa nam ti rezultati ničesar ne povedo o možnosti, da je težnja po nacionalnem nakupnem vedenju odvisna od vrste izdelka/storitve, smo nadalje preverjali pomembnost domačega izvora pri nakupovanju posameznih izdelkov.

Z analizo podatkov smo ugotovili, da je slovenski izvor manj pomemben pri trajnih izdelkih, vendar narašča, če imamo na domačem trgu močno slovensko blagovno znamko. Domači izvor je precej pomembnejši pri živilskih izdelkih, kjer je na trgu večja ponudba slovenskih blagovnih znamk. Kot je bilo izpostavljeno tudi že v predhodnih študijah o slovenskih porabnikih (Vida in Damjan 2000), bi morale raziskave etnocentrizma proučevati ta pojav v povezavi s skrbno izbranimi skupinami izdelkov, kadar so porabnikom na voljo tudi primerni domači nadomestki. Kadar jih ni, posedovanje dobrine seveda ne more biti povezano z izražanjem nacionalne identitete.

Za anketirane je bila najpomembnejša država izvora pri nakupu storitev (torej, da jih ponujajo slovenska podjetja), zlasti pri osnovnih bančnih storitvah. Glede na dejstvo, da se struktura do nedavno prevladujoče domače ponudbe v tej kategoriji v zadnjih letih v Sloveniji dinamično spreminja (lastništvo bank, zavarovalnic in tako naprej), zaradi razmeroma nizke stopnje etnocentrizma med porabniki ni pričakovati, da bodo ti tudi v prihodnje izkazovali zaupanje predvsem domačim podjetjem.

Primerjava vrednotenja lastnosti domačih izdelkov z izdelki iz držav Evropske unije pred letom 2004 kaže, da porabniki slovenske izdelke v splošnem zaznavajo kot kakovostne, vendar imajo izdelki iz držav Evropske unije pred letom 2004 še vedno prednost v tem, da jih porabniki vidijo kot precej bolj inovativne in prestižne (izkazane so bile statistično značilne razlike v vrednotenju), hkrati pa menijo, da tuje izdelke (iz držav Evropske unije pred letom 2004) tudi precej več oglašujejo. Zanimivo pa nismo ugotovili značilnih razlik pri vrednotenju informativnosti domačih in tujih oglasov niti pri ocenjevanju privlačnosti in vrednosti za ceno domačih izdelkov in tistih, ki so izdelani v EU.

Sklepne misli

Na podlagi ugotovljenega lahko sklenemo, da glede na razmeroma šibko izraženo nacionalno identiteto v vzorec zajeti slovenski porabniki vrednotijo in nakupujejo izdelke predvsem na podlagi objektivnih meril in manj na podlagi čustvenih vzgibov, kot je ekonomsko izražanje narodne pripadnosti. Ko pa preidemo od splošnih k posameznim primerom, ugotovimo pomembne razlike med skupinami izdelkov in vplivom ekonomsko izražene nacionalne identitete. Na podlagi skupnih rezultatov raziskave (vrednotenja izdelkov, pomena domačega izvora izdelkov) lahko sklepamo, da bo nedomoljubnost v nakupnem vedenju narasla predvsem takrat, kadar porabniki odkrijejo tržne vrzeli, kadar ni močnih slovenskih blagovnih znamk v skupini izdelkov oziroma kadar je ponudba slovenskega blaga na domačem trgu nezadovoljiva. To pomeni, da bodo porabniki izkazovali domoljubnost v nakupnem vedenju takrat, kadar imajo možnost izbire in razloge za to, da dajejo prednost domačim izdelkom (kakovost blaga, moč blagovne znamke).

V povezavi s pojavom nacionalne identitete v nakupnem vedenju porabnikov ostajajo odprta še številna vprašanja, ki jih naša študija s svojimi omejitvami (statičnost raziskave in omejenost pri merjenju dodatnih dejavnikov pojava) ni uspela razrešiti. Glede na dejstvo, da kljub globalizacijskim težnjam vpliv nacionalne identitete narašča in se izraža tudi v nakupnem vedenju porabnikov, bodo znanja s tega področja še naprej zanimiva tako za raziskovalce kot za tržnike v praksi.

Upamo, da bodo nadaljnji raziskovalni napori v tej smeri omogočili ne le boljše razumevanje paradoksa globalizacije in naraščajočega pomena nacionalne identitete, temveč tudi povezavo med kognitivnimi in emocionalnimi vplivi na vedenje porabnikov.

Opombe

1. Za vse navedene povprečne vrednosti je bil razpon standardnega odklona med 0,92 (Črna gora) in 1,23 (ZDA).
2. Raziskava v Hongkongu, narejena pred predajo Republiki Kitajski leta 1997, kar je lahko razlog za visoke vrednosti etnocentrizma, saj poznejše raziskave tega ne potrjujejo (Yu in Albaum 2000). Znano je, da je bil Hongkong dolgo veliko mednarodno središče za menjavo blaga, tako da bi zaradi heterogenosti internacionalizirane strukture prebivalstva pričakovali precej šibkejšo nacionalno identiteto.

Literatura

Balabanis, G., in A. Diamantopoulos. 2004. Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional

- dimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 80–95.
- Crawford, J. C., in C. W. Lamb. 1981. Source of preferences for imported products. *Journal of Purchasing and Materials Management* 17 (4): 28–33.
- Herche, J. 1994. Ethnocentric tendencies, marketing strategies and import purchase behavior. *International Marketing Review* 11 (3): 4–16.
- Heslop, L. A., in N. Papadopoulos. 1993. But who knows where or when: reflections on the images of countries and their products. V *Product-country images: impact and role in international marketing*, ur. N. Papadopoulos in L. A. Heslop, 39–75. Binghampton, NY: International Business Press.
- Javalgi, R. G., V. Pioche Khare, A. C. Gross in R. F. Scherer. 2005. An application of consumer ethnocentrism model to French consumers. *International Business Review* 14:325–244.
- Keillor, B. D., in G. T. Hult. 1999. A five country study of national identity: implications for international marketing research and practice. *International Marketing Review* 16 (1): 65–82.
- Linguist, J. D., I. Vida, R. Plank in A. Fairhurst. 2001. The modified CETSCALE: validity tests in the Czech Republic, Hungary and Poland. *International Business Review* 10 (5): 505–516.
- Parameswaran, R., in R. M. Pisharodi. 1994. Facets of country of origin image: an empirical assessment. *Journal of Advertising* 23 (1): 43–56.
- Peterson, R. A., in A. J. P. Jolibert. 1995. A meta-analysis of country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies* 26 (4): 157–175.
- Repovž, M. 2002. Slabo kaže tistemu, ki ne razume igre Zahoda, *Delo, Sobotna priloga*, 19. oktober.
- Roth, M. S., in J. B. Romeo. 1992. Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. *Journal of international business studies* 23 (3): 477–497
- Rus, V., in N. Toš. 2006. Vrednote državljanov in reforme vlade. *Delo, Sobotna priloga* 3. junij.
- Schooler, R. 1965. Product bias in Central American common market. *Journal of Marketing Research* 2:394–397.
- Shimp, T. A., in S. Sharma. 1987. Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research* 24:280–289.
- Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verlegh, P. W. J., in J.-B. E.-M. Steenkamp. 1999. A review and meta-analysis of country-of origin research. *Journal of Economic Psychology* 20:521–546.

- Vida, I., in J. Damjan. 2000. The role of consumer characteristics and attitudes in purchase behavior of domestic vs. foreign made products: the case of Slovenia. *Journal of East-West Business* 6 (3): 111–131.
- Vida, I., in T. Dmitrović. 2001. Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. V *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, ur. J. Prašnikar, 65–79. Ljubljana: Finance.
- Vida, I. 2002. Dejavniki etnocentrizma in mednarodno trženje: primerjalna analiza štirih držav. *Akademija* 5 (9): 57–64.
- Vida, I., T. Dmitrović in J. Reardon, J. 2005. Consumer domestic purchase behavior in newly transitioning post war economies. V *Marketing in an inter-connected world: opportunities and challenges*, ur. C. W. Demoranville, 408–412. Muenster: Academy of Marketing Science.
- Yu, J., in G. Albaum. 2000. Effects of the change of sovereignty on consumer ethnocentrism and product preferences in Hong Kong. *Journal of Euromarketing* 8 (1–2): 63–82.

Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami

KLEMEN KAVČIČ

Fakulteta za management Koper

Univerza na Primorskem

Vse bolj odprto mednarodno okolje pomeni za podjetja velik izziv ter veliko novih priložnosti in nevarnosti. Tradicionalno poslovanje ne daje ustreznega odgovora na hitro spreminjajoče se zahteve odjemalcev in ima za cilj maksimirati prihodke posameznih funkcij ter minimirati njihove stroške. Velikokrat sta ta dva cilja dosežena, vendar na škodo drugih udeležencev oskrbne verige. Management oskrbne verige poudarja temeljno vodilo, da udeleženci oskrbne verige (odjemalec, proizvodno/storitveno podjetje, dobavitelj) ne konkurirajo drug drugemu, temveč sestavljajo oskrbno verigo kot celoto, ki konkurira drugi oskrbni verigi. Uspešnost podjetij je premosorazmerna z uspešnostjo njihove oskrbne verige.

Ključne besede: management oskrbnih verig, oskrbne verige, logistika, blagovni tokovi

Uvod

Proučevanje oskrbnih verig v podjetju in med poslovnimi partnerji zamenjuje nekdanj ločeno proučevanje posamičnih poslovnih funkcij v podjetju (nabave, proizvodnje, financ in prodaje). Proučevanje oskrbne verige daje podjetju možnosti, da postane bolj konkurenčno, bolj prilagodljivo spreminjajočim se tržnim razmeram in hitreje zadovoljuje odjemalčeve zahteve. Zato je treba v raziskavo konkurenčnih prednosti podjetja vključiti novo perspektivo proučevanja celote oskrbnih verig.

Z oskrbno verigo razumemo vse dejavnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega porabnika, ter s tem povezan tok informacij. Materialni tok in tok informacij tečeta v obe smeri oskrbne verige, po verigi navzdol in navzgor. Oskrbna veriga obsega obvladovanje informacijskih sistemov, nabavo materiala, management proizvodnje, upravljanje z zalogami, skladiščenje, embaliranje izdelkov in druge dejavnosti (Ogorlec 2004, 289).

Načela moderne logistike je prvi razvil Taylor. Čeprav so njegove ideje povezane z izboljšanjem učinkovitosti v tovarni, organiziranjem delavskih nalog ob tekočem traku, so časovne dimenzije, ki jih je vpeljal, kot so sekvenca, trajanje, ritem, sinhronizacija in časovna perspektiva, zelo pomembne za logistično obvladovanje. To, kar so Taylorjeva načela obvladovanja naredila v tovarni z izboljšavami učinkovitosti, naredi logistika z udeleženci oskrbne verige: sistem integriranih podjetij.

Proizvodna podjetja so veliko večja, kot so bila pred desetletji, lokacije se izbirajo na osnovi regionalnih in oddaljenih povezav ter odnosov. Danes poteka transport pomembnih dobrin predvsem prek pristanišč in glavnih letališč ter avtocestnih križišč z dostopom do poslovno-trgovskih centrov (Hesse in Rodrigue 2004, 174).

Tradicionalno so funkcije oskrbne verige delovale samostojno. Sinhronizacije med njimi ni bilo, vsaka je imela svoje cilje. Pogosto se je dogajalo, da so si cilji posameznih funkcij med seboj nasprotovali.

Koncept obvladovanja oskrbne verige lahko še naprej delimo in oblikujemo naslednjo definicijo: »Besedo veriga lahko nadomestimo z mrežo povezanih podjetij, ki so popolnoma samostojna in delujejo skupaj z namenom obvladovanja, nadzora in izboljšanja materialnih in informacijskih tokov od dobaviteljev do odjemalcev.«

Oskrbna veriga je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, ki sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Obvladovanje oskrbne verige ni isto kot vertikalna integracija, v kateri so podjetja po navadi kapitalsko in lastniško povezana.

Naraščajoče globalno trgovanje spreminja ureditev podjetij, ki iz nacionalnih postajajo internacionalna oziroma globalne korporacije. Vzporedno pa kompleksnost poslovnega okolja sili podjetja k oblikovanju tesnejšega sodelovanja z dobavitelji, kupci, konkurenti in drugimi posrednimi in neposrednimi poslovnimi partnerji. Oblikujejo se torej mreže kompleksnih poslovnih razmerij, ki postajajo sestavni del globalizacijskih procesov (Veselko 2005, 359).

Vse večja konkurenca in nenehno zniževanje cen ob izboljšanjem dobavnem servisu za odjemalce povzročata vse večji pritisk za zniževanje stroškov v podjetjih. Nenehne izboljšave na vseh ravneh poslovanja, večja učinkovitost in iskanje sinergijskih učinkov so dejavniki, ki so jih podjetja usmerila v optimizacijo proizvodnih procesov.

V sodobnih proizvodnih in poslovnih odnosih postaja vedno pomembnejši čas. Kupci zahtevajo proizvod ali storitev v točno določenem času, to pa povečuje pomen časa tudi za urejanje procesov v proizvodnji in pomeni potrebo po kakovostni in pravočasni oskrbi.

Vsaka zamuda povzroča težave pri vodenju procesov in s tem nepotrebne stroške (Kaltnekar 1993, 94).

Vse krajše življenjske dobe izdelkov, visoke zahteve odjemalcev, dobava ob pravem času silijo podjetja v iskanje integriranih rešitev za odgovore na vprašanja kupcev. Obvladovanje visoke ravni servisiranja odjemalcev je eden od ključnih elementov uspešnega poslovanja.

Udeleženci oskrbne verige

V preteklosti se je nemalokrat dogajalo, da so bili odnosi podjetja z dobavitelji na eni strani in distributerji oziroma trgovci na drugi strani prej težavni kot partnerski in sodelovalni. Žal pa se še zdaj velikokrat dogaja, da mnogo podjetij teži k doseganju znižanja stroškov ali izboljšanju dobičkonosnosti na račun povišanja stroškov partnerskih podjetij v oskrbni verigi. Taka podjetja se ne zavedajo, da prenos stroškov z enega partnerja na drugega ne prinaša nikakršnega povečanja konkurenčnih prednosti na trgu. Vsi posamezni stroški se zrcalijo v končni ceni artikla, ki jo bo plačal odjemalec. Vodilna podjetja so spoznala zmoto v iskanju parcialnih koristi in zato gledajo na oskrbno verigo kot na celoto.

Njeni glavni deli so dobavitelj, proizvajalec, distributer (na primer trgovec na debelo, odpravnik tovora, špediter), trgovec na drobno in končni porabnik. Vsi so pomembni udeleženci in imajo posebne interese. Evolucijo obvladovanja oskrbne verige lahko v glavnem opišemo s štirimi značilnostmi:

1. Zgodil se je temeljit premik pri materialnem poslovanju z vpekljavo oskrbnih verig in celovitim povpraševanjem po transportnih storitvah.
2. Transport je bil doslej obravnavan kot dejavnost za premagovanje prostora. Pomemben premik je bil dosežen z vertikalnimi povezavami, tako s podizvajalci kot z zunanji podjetji, v skladu s samo logistično funkcijo.
3. Dejavnosti, povezane s povpraševanjem, so postale ključnega pomena. Višina in obseg naročil sta ključna elementa obvladovanja oskrbne verige.
4. Logistične storitve postajajo obsežne in časovno zahtevne. Mnogo podjetij se odloča, da prepustijo del obvladovanja oskrbne verige zunanjim izvajalcem. Ekonomija obsega in ekonomija razpona omogočata zunanjim izvajalcem, da ponujajo integrirane rešitve znotraj oskrbnih verig.
5. Takšno gledanje podjetjem omogoča povečanje konkurenčne

prednosti skozi vrednost, ki se dodaja prek posameznih členov, in znižanje celotnih stroškov. Podjetja so spoznala, da resnično tekmovanje ne poteka med posameznimi podjetji, ampak tekmuje ena oskrbna veriga z drugo oskrbno verigo.

Logistično obvladovanje je prvenstveno osredotočeno na optimizacijo materialnih in informacijskih tokov v podjetjih, medtem ko je koncept obvladovanja oskrbne verige prepoznal koristnost in pomen povezovanja med podjetji.

Veliko število globalnih podjetij je v zadnjem desetletju preoblikovalo svoje oskrbne verige in z njimi povezane materialne tokove. Med najpomembnejše dejavnike, ki so pripomogli k preoblikovanju, uvrščamo (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797):

- globalno konkurenco,
- osredotočanje na zahteve trga,
- napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji,
- razvoj mednarodnega transporta.

Izkušnje v poslovni praksi so pokazale, da se pri bolj oddaljenih dobaviteljih pojavljajo naslednje težave:

- nestabilna kakovost vhodnega materiala,
- počasen odziv na spremembe na trgu,
- višji transportni stroški,
- povišani stroški zalog vhodnih materialov,
- potreba po dodatnih skladiščnih zmogljivostih,
- oteženo delo pri reševanju reklamacij,
- morebitno tveganje za pravočasnost dobave odjemalcu.

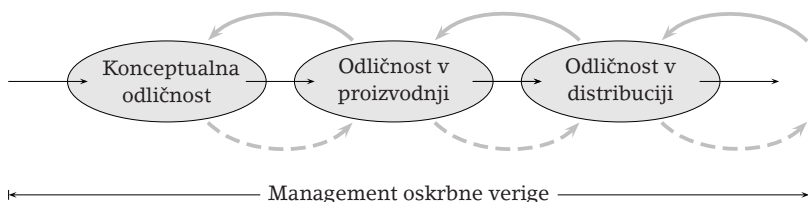
Tokovi v oskrbni verigi

Uspešna oskrbna veriga dosega visoko raven servisiranja odjemalcev in njihovih potreb. Usklajenost delovanja, ki jo prikazuje slika 1, in integriranost vseh procesov od dobaviteljev, proizvodnega podjetja do odjemalcev omogočata zagotavljanje odličnosti na vseh ravneh poslovanja.

Doseganje konceptualne odličnosti, odličnosti v proizvodnji in distribuciji so ključni dejavniki uspešnega obvladovanja oskrbne verige, ob hkratnem povezovanju vseh treh področji, ki jih v nadaljevanju podrobneje opisujemo.

1. Konceptualna odličnost.

- Proaktivna vloga pri oblikovanju novih izdelkov ob upoštevanju želja in pričakovanj odjemalcev.



SLIKA 1 Usklajenost delovanja in tokov v oskrbni verigi

- Brez povratne informacije o dogajanjih na trgu in poznavanja smernic ni mogoče zagotoviti uspešnega delovanja oskrbne verige.
2. Odličnost v proizvodnji.
 - Pravočasna oskrba in pravilno načrtovanje potreb trga sta temelj proizvodnega procesa.
 - Zagotoviti je treba, da so dobave med posameznimi operacijami točno ob določenem času.
 - Hitrost proizvodne linije določa odjemalec.
 3. Odličnost v distribuciji.
 - Pravočasno in pravilno napovedovanje potreb trga je ključnega pomena za pravočasno oskrbo s surovinami in racionalizacijo proizvodnih stroškov.
 - Zagotavljanje visoke ravni dobavnega servisa omogoča optimizacijo vseh blagovnih tokov oskrbne verige.
 - Poleg materialnega toka je treba opozoriti na tok informacij in tok denarja; tok informacij poteka v nasprotni smeri kot materialni tok.

Globalna konkurenca je prisilila podjetja k selitvi proizvodnih obratov in distribucijskih centrov z namenom biti konkurenčen in stroškovno učinkovit.

V nekaterih industrijskih panogah (na primer elektroniki in avtomobilski industriji) vodilna podjetja zahtevajo, da njihovi ključni dobavitelji izdelujejo sestavne dele in postavijo montažne linije ali skladišča v neposredni bližini njihove tovarne.

V nekaterih drugih primerih podjetja selijo proizvodne obrate v države z nizko ceno delovne sile z namenom stroškovne učinkovitosti. Nemška avtomobilska industrija se postopno seli na Poljsko, Madžarsko, Češko in v severno Afriko. Podobno je v obutveni in oblačilni industriji, ki se je preselila na Daljni vzhod (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797–798).

Vpliv obvladovanja oskrbne verige na zniževanje stroškov, povečanje donosnosti podjetja in večanje zadovoljstva odjemalcev ostaja za večino podjetij neznanka. Povečevanje zalog, zastoji v proizvodnji, neučinkovito porabljen delovni čas, zamude pri dobavi končnih izdelkov so glavne slabosti, ki kažejo še vedno tradicionalno poslovanje.

Zahteve in pričakovanja trga silijo podjetja k preoblikovanju oskrbnih verig. Vedno večji pritiski zahtevajo, da so podjetja na posameznem trgu. Ni nujno potrebna majhna oddaljenost oziroma razdalja, pomembnejša je bližina v smislu hitrega časovnega odziva. Odzivni čas 24–48 ur je v Evropi pogost za večino industrijskih področij. Ta odzivnost pogosto pomeni, da podjetja preoblikujejo strukturo distribucijskih centrov z namenom zadovoljevanja zahtev trga. Podjetja so preoblikovala proizvodni in distribucijski sistem prav z namenom, da postanejo dejavna pri proizvodnji in dobavi izdelkov. Proizvodni zamik pomeni strategijo, ki jo je mogoče uporabljati za izboljšanje prilagodljivosti in hitrega odziva na porabnikove zahteve. Proizvodni zamik pomeni, da so modularne komponente proizvedene v skladu z napovedmi prodaje in nato dokončno sestavljene na naslednji točki oskrbne verige, kar pomeni bliže kupcu (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797–798).

Razvoj informacijske in industrijske tehnologije je povečal možnosti prenosa informacij, tako geografsko kot med različnimi udeleženci oskrbne verige. Omogoča nam sledljivost pošiljk od dobaviteljev skozi ves proizvodni proces. Informacijski sistem se lahko integrira med notranjimi funkcijami podjetja kot tudi med podjetji.

Pomemben dejavnik pri prestrukturiranju oskrbnih verig je hiter razvoj učinkovitega transportnega sistema. Ukinitvev carinskih in trgovinskih ovir med državami Evropske unije ima velik vpliv na transportni sistem. Razvoj mednarodnega transporta je povzročil prevzeme podjetij, spojitve in strateška zavezništva. Naj omenimo še eno pomembno smer v razvoju transportne industrije – outsourcing logističnih dejavnosti podjetij na zunanje izvajalce.

Materialni tokovi in procesi v proizvodnih podjetjih

Osnova za načrtovanje procesov realizacije v proizvodnih podjetjih so vhodi, ki določajo cilje in zahteve za proizvod. Izhodi so proizvodi, realizirani v skladu z zahtevami odjemalcev (cena, kakovost, rok in količina).

Prodaja je nosilec vseh dejavnosti, povezanih z odjemalci. Zadolžena je, da na podlagi povpraševanj odjemalcev za proces razvoja proizvoda ugotavlja in določa:

- zahteve in pričakovanja odjemalcev v zvezi s proizvodom (kakovost, rok, količina, embalaža, pakiranje, identifikacija, transport in dostava, cena, jamstvene in servisne zahteve) ter
- zakonske zahteve.

Procese realizacije naročila podjetja snujejo že v fazi načrtovanja in razvoja izdelka ter načrtovanja kakovosti. Namen procesa je obvladovanje naročil kupcev in skozi sistem načrtovanja, preverjanja in ukrepanja zagotavljanje časovne in količinske točnosti dobav kupcem.

V poslovni praksi je operativni načrt, ki vključuje načrt prodaje, načrt nabave in proizvodni načrt, zasnovan za naslednje četrletno obdobje in pregledan ter potrjen do dogovorjenega datuma v tekočem četrletju. Načrt je sestavljen iz fiksnega načrta za četrletno obdobje in iz napovedi za naslednja četrletna obdobja.

Operativno načrtovanje podjetja po navadi obvladujemo z informacijskim sistemom, ki omogoča načrtovanje materialnih potreb – MRP (Materials Requirements Planning) potrebnih virov za izvedbo naročila:

- potrebe po materialih in kupljenih delih,
- potrebne strojne zmogljivosti,
- potrebne normativne ure.

Vhodi v proces operativnega načrtovanja so:

- podatki o artiklih (kosovnice, tehnološki postopki, normativi), ki so rezultat procesa razvoja,
- podatki o dobaviteljih in podatki artiklov za nabavo (cene, vodilni časi nabavnega naloga), ki so rezultati procesa nabave,
- podatki o zalogah, ki so rezultat procesa skladiščenja in odpreme,
- podatki o zmogljivostih (delovna mesta, stroji),
- naročila in odpoklici kupcev,
- napovedi prodaje.

Z uvedbo sistema MRP, ki sicer zahteva precej stabilno povpraševanje, dosežemo naslednje koristi za podjetje (Burt in Pinkerton 1996, 83):

- Manjše so naložbe v zaloge: zaloge nabavljenega materiala ter zaloge nedokončane proizvodnje se zmanjšajo za 10 do 30 %.
- Zmanjša se administrativno delo: »terminiranje« in nadzor za log.

- Zmanjša se proizvodnja zastarelih komponent: zaradi sistema proizvodnje, če so kakršne koli spremembe proizvoda, se upošteva najnovejši tehnološki list.

Kljub vsem koristim, ki jih prinaša tak sistem za podjetje, ga v polni obliki uporabljajo le najboljše organizirana podjetja. Za uspešno izvedbo so potrebni: soglasje vseh ravni managementa, stabilnost zaposlitve, natančne zaloge, stabilno načrtovanje vsaj za čas enega meseca ter ne nazadnje disciplina in urejenost pri uporabi izhodnih podatkov, kar pomeni, da jih je treba dejansko uporabljati in o njih poročati.

Področje prodajne logistike se usklajuje s področjem prodaje in izvaja vse dejavnosti, povezane z izvedbo naročil odjemalcev, kar vključuje tudi pripravo predloga odpreme in izvedbo odpreme. Načrtovanje proizvodnje zagotavlja jasne informacije za proizvodnjo – delovne naloge in določa njihove prednostne naloge.

Področje nabavne logistike je del področja nabave in izvaja operativne dejavnosti naročanja materialov in polizdelkov v skladu z izračunanimi materialnimi potrebami in dogovorjenimi pogoji z dobavitelji.

V poslovni praksi je izjemno pomembno obvladovanje nabavnega področja, to je posledica naraščajočega vpliva materialnih stroškov na uspešnost delovanja podjetij. Podjetja se močno trudijo, da bi obvladovala nabavno področje, saj stroški materiala dosegajo sorazmerno velik delež prodajne cene izdelka. Te se sicer različno gibljejo glede na vrsto dejavnosti in delež materialnih stroškov, ki ga je določil razvojno-tehnološki proces.

Glede na dejstvo, da so ti materiali večinoma specifični (izdelani po risbi), je geografska bližina pomemben element pri obvladovanju stroškov in hitri prilagodljivosti spremembam. Pri embalaži in vijačnem materialu podjetja uvajajo sistem konsignacije in s tem obenem zmanjšujejo potrebo po obratnih sredstvih.

Kakšen je pomen logistike, postane jasno, ko opazujemo področje notranje logistike. To področje lahko opazujemo tudi kot del proizvodnega sistema. Proizvodne odločitve vplivajo na oblikovanje drugih podsistemov logistike, in nasprotno. Proizvodnja mora izpolniti zahteve sistema fizične distribucije. Napolniti mora skladišča, skrajšati dobavni rok, upoštevati posebne želje kupcev. Proizvodnja pa je odvisna od sposobnosti sistema nabavne logistike, ki naj pravočasno dostavi potrebne surovine in material v željeni količini in kakovosti (Ogorelc 2004, 276).

Na področju notranje logistike so problemi proizvodnje, notra-

njega transporta, skladiščenja in premeščanja blaga med seboj tesno povezani. Notranji transport povezuje posamezne faze proizvodnega procesa in manipulacije, sam pa je odvisen od razporeditve zgradb, prostora in naprav. Proizvodne odločitve vplivajo na velikost zalog končnih izdelkov, ob upoštevanju, da so te odvisne od naročil kupcev. Zato je potrebna povezava med naročili, načrtovanjem proizvodnje in vodenjem zalog; proizvodnja, skladiščenje in transport naj potekajo hkrati. Samo tako se bodo v podjetju zniževali stroški logistike in pospeševal materialni tok (prav tam 2004, 276).

Vloga in pomen taktnege časa

Sam proizvodni proces je sestavljen iz številnih operacij in opravil. Njihovi uigranost in usklajenost delovanja pa vplivata na uspešnost poslovanja. V današnjem spreminjajočem se okolju je usklajenost delovanja povezana z dinamičnim delovanjem in ustvarjanjem prilagodljivih razmer poslovanja na vseh ravneh.

Z analizo časa izdelave pri posameznih operacijah in z izračunom taktnege časa, ki ga zahteva kupec (v kolikšnem času moramo proizvesti enoto proizvoda), proučujemo vpliv uravnoteženja operacij na ozka grla v proizvodnem procesu, zmogljivost strojev in opreme, ravni zalog in organiziranosti proizvodnih procesov.

Taktni čas je hitrost (tempo) proizvodnega procesa in narekuje »utrip« podjetja v skladu z zahtevami trga in kupca. Beseda »takt time« izvira iz nemške besede »Takt« in pomeni ritem oziroma utrip. Termin se pogosto povezuje s taktom dirigentske palice, ki skrbi, da orkester igra v harmoniji. Izračunamo ga tako:

$$T_T = \frac{t}{q} \quad (1)$$

Pri tem je:

T_T – taktni čas (s/kos),

t – neto razpoložljivi dnevni delovni čas (s),

q – količina, ki jo na dan zahteva odjemalec (kos).

Taktni čas je izražen v sekundah na kos in kaže, da odjemalec kupuje izdelke na vsakih toliko sekund. Taktni čas ni izražen kot število izdelkov na sekundo. Z diktiranim tempom proizvodnje, ki ga postavlja kupec, proizvodnja minimizira stroške in zagotavlja dobave ob pravem času.

Taktni čas je bil prvič uporabljen kot orodje proizvodnega managementa v nemški letalski industriji leta 1930. Bil je časovni zamik, s katerim so se letala premikala k naslednji proizvodni fazi.

Koncept so v veliki meri uporabili pri Toyoti v 60. letih prejšnjega stoletja, ob koncu 70. let je postal stalna praksa. Toyota redno pregleduje in izračunava taktni čas vsak mesec.

Model taktnega časa nam omogoča dnevno oziroma tedensko preverjanje izračuna in prilagoditve proizvodnega procesa novonastalim tržnim razmeram in povpraševanju po izdelkih. Pomembno je, da njegove osnovne parametre za izračun poznajo in upoštevajo na področju prodaje, proizvodnje in nabave.

Ključne prednosti modela taktnega časa se kažejo v hitrosti, časovni usklajenosti in usklajenosti delovanja. Potrebna je usklajenost vseh procesov od nabavljanja, načrtovanja, proizvodjanja, prodaje, dobave organizacije posameznih delov in optimalnega razporejanja sredstev. Prav za vse procese, še posebno za proizvodni proces, sta tehnološka in organizacijska povezanost ključnega pomena.

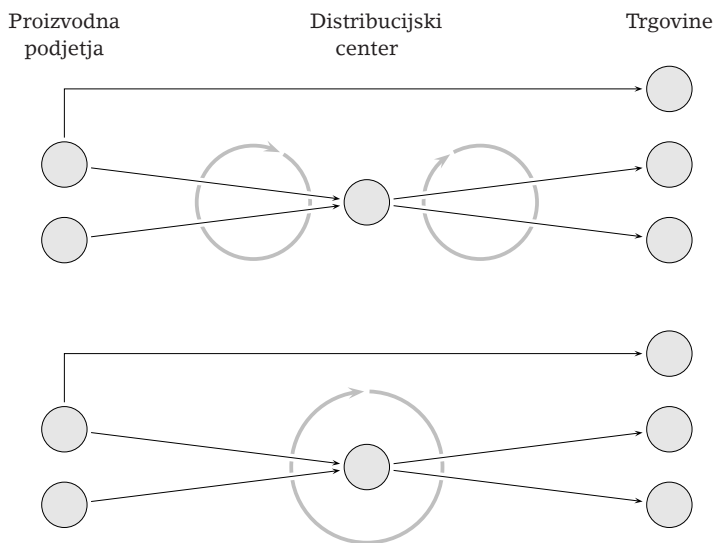
Prednosti, ki jih prinaša model taktnega časa:

1. Hitrost, časovna usklajenost in usklajenost delovanja oskrbne verige.
2. Osnovno vodilo pri oblikovanju modela taktnega časa je hitra prilagodljivost podjetja novim tržnim razmeram, ki odločilno vplivajo na povpraševanje.
3. Cilj uporabe modela πT je »balansiranje« proizvodne linije, racionalizacija ravni zalog, optimizacija proizvodni stroškov, iskanje ozkih grl, doseganje boljšega odziva na spremembe povpraševanja in poslovanje brez zamud dobav do kupcev.

Prihodnost razvoja materialnih tokov

Proces načrtovanja in spremljanja naročil je eden ključnih procesov v oskrbni verigi. Kalakota (1999, 202) je razdelil delovanje oskrbne verige na dva dela: načrtovanje in izvajanje. Če proces načrtovanja ni maksimalno točen, pregleden, prilagodljiv in ne podpira točnih napovedi prodaje, se lahko pri vseh drugih procesih še tako trudimo za natančno in točno izvajanje, toda velikih uspehov ni mogoče pričakovati, saj ti pomenijo nadaljnje procese v odvisnosti od tega.

V oskrbni verigi se novo naročilo oblikuje, ko pade varnostna zaloge v distribucijskem centru pod določeno raven. To se zgodi takrat, ko distribucijski center odpremi naročeno količino v trgovine. Ob povečanju prodaje je treba zvišati vrednostno oziroma povečati količinsko raven dogovorjene (na primer dvo- ali tritedenske) zaloge, kar povzroči pri dobavitelju povečana naročila. Ta pokrijejo prodajo in dodatna naročila, ki vzpostavijo novo stanje varnostne zaloge v distribucijskih skladiščih.



SLIKA 2 Model prehoda na integrirano načrtovanje

Redko se zgodi, da trgovine zakasnijo z naročili distribucijskemu centru, kar povzroči zamik povečanih naročil pri dobavitelju in s tem morebitne težave. Z novim integriranim načrtovanjem poskušajo kupci vzpostaviti eno metodo naročanja, boljšo preglednost, enotne podatke vsem udeležencem oskrbne verige, hitrejše odzive na gibanja prodaje v trgovinah in zmanjšanje zalog v celotni oskrbni verigi.

Slika 2 prikazuje zasnovan model prihodnjega razvoja materialnih tokov, ki bodo potekali neposredno iz proizvodnega podjetja v trgovine. Vloga velikih distribucijskih centrov, kjer se blago skladišči in pretovarja, bo postopno odpadla. V prvem koraku blago v distribucijskem centru samo pretovorijo in razpošljejo trgovinam. V tem primeru odpade funkcija skladiščenja in večkratnega pretovarjanja, kar ugodno vpliva na znižanje prodajne cene izdelka in s tem na večjo konkurenčnost tega na trgu.

Omenjene dejavnosti in procesi so povezani tako, da prinašajo najnižje skupne stroške ter istočasno zagotavlja najvišjo raven kakovosti storitev za kupce. Temu področju, ki pridobiva na pomembnosti v razvitih tržnih ekonomijah, bo treba posvetiti večjo pozornost tudi v Sloveniji.

Kljub temu pa podjetja po navadi poskušajo izboljšati vsebino in rezultate svojih funkcij z optimizacijo nabave, proizvodnje in tako

naprej. Pri optimizaciji delovanja posameznih funkcij v podjetju izolirano od drugih poslovnih funkcij pozabljamo na to, da izboljšanje posameznega dela ne vodi vedno do izboljšanja celote.

Optimizacija posameznih funkcij je pomembna, vendar samo do določene ravni. Ko je ta raven dosežena, je nadaljnja optimizacija mogoča z vključitvijo koncepta oskrbne verige, ki temelji na celoviti medsebojni povezanosti vseh členov oskrbne verige.

Z izkoriščanjem priložnosti, ki jih prinašata obvladovanje in racionalizacija oskrbne verige, je mogoče usklajeno povezovati trg, distribucijsko mrežo, proizvodni proces, nabavne dejavnosti in finance.

Sodobni pretoki tovora se nagibajo k manjšim količinam in večjim frekvencam, ki se pogosto opravljajo prek večjih razdalj. Obseg sprememb je mogoče opisati z rastjo območij medsebojnih vplivov in časovno prilagodljivostjo tokov tovora, obe značilnosti pa vplivata na večje število transportov tovora.

Sklepna razmišljanja

Cilj managementa oskrbnih verig je poiskati pot najdobričkonosnejši in najcenejši dostavi zelenega proizvoda na pravo mesto ob dogovorjenem času. S številnostjo operacij in udeležencev v oskrbni verigi narašča kompleksnost načrtov akcij in operacionalizacije teh. Optimizirati je treba nabavo, proizvodne zmogljivosti, transportne stroške, stroške distribucije, stroške skladiščenja in vrsto stroškov neakovosti.

Management oskrbnih verig narekuje prilagajanje udeležencev oskrbne verige, kjer se na koristi posameznega udeleženca ne gleda kratkoročno, temveč je v ospredju spoštovanje partnerskega odnosa in nenehno izboljševanje vseh področij delovanja vseh udeležencev, ki med posameznimi oskrbnimi verigami tekmujejo za konkurenčno prevlado in tržni delež.

Podjetje se ne sme osredotočiti samo na posamezne spremenljivke oskrbne verige, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbna veriga deluje kot celota. Medsebojno delovanje in sodelovanje podjetij znotraj oskrbne verige sta dejavnika uspešnosti oskrbne verige.

Literatura

- Burt, N. D., in R. L. Pinkerton. 1996. *A purchasing manager's guide to strategic proactive procurement*. New York: Amacom.
- Hesse, M., in J.-P. Rodrigue. 2004. The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography* 12 (3): 171–184.
- Kalakota, R., in M. Robinson. 1999. *E-business roadmap for success*. Boston: Addison-Wesley.

- Kaltnekar, Z. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lemoine, O. W., in T. Skjoett-Larsen. 2004. Reconfiguration of supply chains and implications for transport. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (10): 793–809.
- Ogorelc, A. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Veselko, G. 2005. Povezanost globalizacije in tržnega dogajanja z managementom oskrbovalnih verig. *Organizacija* 38 (7): 354–360.

Ženske v srednješolskem managementu

FANI MAVRIČ

Gimnazija Kranj

Teorija managementa se je razvijala od nastanka managementa in tako izkazovala managersko prakso in tudi vplivala nanjo. Šele v zadnjem času vključuje analizo položaja žensk v managementu. Ženske so s svojo kombinacijo odgovornosti, preudarnosti, vztrajnosti in ženske mehke nepogrešljive v gospodarskem in družbenem dogajanju. O stereotipih je v družboslovju sicer napisanega razmeroma veliko, vendar na področju managementa (še posebno v postsocialističnih razmerah) izjemno malo, če sploh kaj. Na ožjem izbranem področju, to je šolstvo v perspektivi ravnateljstva, pa dobesedno nič. Prispevek osvetljuje položaj žensk v srednješolskem managementu ter njihove probleme: povezanost stereotipnih predstav o managementu in moških, stigmatiziranost managerk kot pripadnic manjšinske skupine, usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja ter preobremenjenost in stresno življenje managerk.

Gljučne besede: management, managerke v srednješolskem izobraževanju, stereotipi

Uvod

Dvajseto stoletje je ženskam prineslo precej sprememb. V večini demokracijskih držav so ženske končno dobile volilno pravico in formalno enakopravnost, doživele vrhunec prvega ženskega gibanja, začetek in razvoj drugega ženskega gibanja, kar je povzročilo negativen odziv patriarhalnih krogov. Po Wolfovem mnenju živimo v patriarhalni družbi (Wolf 1991), ki jo načeloma določa asimetrija med spoloma: politična, ekonomska, znanstvena in socialna moč so v rokah moških, resursi so porazdeljeni na škodo žensk.

V nasprotju z gospodarstvom pa v izobraževanju v RS ugotavljamo sorazmerno dobro zastopanost žensk. Ob koncu leta 2001 je bilo v izobraževanju strokovno usposobljenih 53.961 delavcev, od tega 41.914 žensk (78%). Od 165 srednjih šol je ženska na vodstvenem položaju na 70 šolah (42%). V letu 2006 se je število srednjih šol povečalo na 188, delež ravnateljic pa se je zmanjšal na 40% (75 ravnateljic).

Članek predstavlja raziskavo o položaju žensk v managementu ter ovire, zaradi katerih je po statistiki na vrhu hierarhične lestvice tako

malo managerk. Posebna pozornost je namenjena srednješolskim ravnateljicam.

Namen raziskave je bil med drugim tudi proučiti položaj žensk v postsocialističnem managementu s poudarkom na srednješolskem izobraževanju, ugotoviti, ali se »žensko vodenje« razlikuje od »moškega«. Raziskava je pomembna tudi zato, ker se slovenske študije doslej niso posebej ukvarjale z ženskami na vodstvenih položajih v izobraževanju.

Ženske na vodstvenih položajih v managementu

»Če bi vsi ljudje napredovali kot posamezniki glede na svoje sposobnosti in ambicije, bi bilo razmerje med ženskami in moškimi na vodstvenih položajih enako, kot je statistično razmerje med spoloma. To pomeni, da bi imeli v managementu približno 55 % žensk in približno 45 % moških,« meni Cvetana Rijavec, predsednica sekcije managerk pri Združenju Manager (glej www.zdruzenje-manager.si/slo/sekcije-klubi/sekcija-managerk/konferenca-2002-06).

Temelj managementa prihodnosti naj ne bi bil več nadzor, temveč timsko delo, dobri medosebni odnosi, visoka sposobnost komuniciranja, kakovost proizvodnje in storitev ter intuitivno reševanje problemov.

Enaindvajseto stoletje je doba informacijske družbe in zelo odvisno od intuicije in čustev. Kdo bo imel vodstveni položaj v informacijski družbi, je težko reči. Informacijska družba je družba zaupanja, in ne nadzora. Odgovori ravnateljic kažejo, da ženske znajo biti subjektivne (pri presojanju se ravna po osebnih nagnjenjih) in prav ta lastnost je v informacijski družbi cenjena. Moški sledijo nadzoru, opazujejo, preračunavajo, manipulirajo, ženske pa zaupajo, povedo tisto, kar mislijo. Ženske gradijo na zaupanju. Paradigme informacijske družbe zato ženskam niso tuje.

OSEBNOSTNE LASTNOSTI MANAGERK IN MANAGERJEV

Vloga voditelja oziroma managerja je že po tradiciji vplivna vloga moči. V preteklosti so morali biti managerji avtokratski in avtoritativni. Sodobne potrebe so popolnoma drugačne, vendar tradicionalna vloga managementa ostaja, zato se le redko katera ženska odloči prevzeti breme in odgovornost vodenja.

Stodgill je leta 1974 objavil analizo različnih avtorjev, ki so v letih od 1904 do 1970 definirali osebnostne lastnosti voditeljev, in ugotovil, da se avtorji večinoma ne strinjajo, katere lastnosti so pomembne. Kot najpogostejše pri večini avtorjev Stodgill navaja: inteligenco in sposobnost, osebnostne lastnosti (na primer prilagodljivost, navdu-

šenje, agresivnost, samozaupanje), fizične lastnosti (energijo, naspot, višino), usmerjenost na delovne naloge (doslednost) in socialne lastnosti (na primer upravljalvske sposobnosti, sociabilnost). Tavčar (2000) meni, da so za dobrega managerja temeljne tri lastnosti: strokovnost, vodstvene sposobnosti in etičnost. V nadaljevanju avtor še poudarja, da se od managerja pričakuje dovolj ustvarjalnosti in podjetnosti ter primerno mero razsodnosti, ki omejuje tveganja.

Raziskave so med drugim pokazale, da so sodobne zahteve za vodstveno vlogo naslednje (Kozmik 1998):

- samozaupanje,
- biti sam svoj/sama svoja,
- znati dobro poslušati,
- večje komunicirati z ljudmi,
- imeti vpogled in mnenje,
- videti stvari v perspektivi,
- smelo izkoristiti priložnost in si dovoliti tveganje,
- shajati s konflikti,
- prenašati kritike,
- premagovati osamljenost,
- vzdrževati naporen delovni program in dolg delovnik,
- tehnične veščine, politična uvidevnost in ustvarjalnost,
- sočutnost in razumevanje,
- znati motivirati svoje osebje.

MOŠKI IN ŽENSKI SLOG VODENJA

Bass (1990) sicer ugotavlja, da je med ženskami in moškimi na vodstvenih položajih zelo malo razlik, vendar premalo poudarja upoštevanje obeh slogov vodenja. Strinjam se s kritiki, kot so Riley (glej www.ksg.harvard.edu/wlb/initiatives), Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996), Linehan (2001) idr., v zahtevi, da je treba ženske in moške vodje proučevati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne slogove vodenja ne glede na spol.

Na spletni strani Urada za enake možnosti (<http://www.uem-rs.si/slo/statistika/izobrazevanje-arhiv.html>) zasledimo: »Ustava in zakoni določajo enakopravnost v izobraževanju, vendar podrobnejše analize kažejo, da v sistemu vzgoje in izobraževanja obstaja razlikovanje na podlagi spola, ki pogosto (večkrat implicitno) postavlja dečke v superiorni, deklice pa v inferiorni položaj [...] Analize slovenskih osnovnoškolskih učbenikov so pokazale, da ti prispevajo k ohranjanju spolne delitve dela in vlog v družbi. Tudi publikacija

Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, ki predstavlja srednješolske programe in poklice v šolskem letu 1996/97, ohranja tradicionalno delitev vlog v družbi.«

Zato ni čudno, da stereotipna predstava o osebi, ki opravlja vodstveno delo, popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem. Ženska in moški sta sposobna prevzeti nadzor, odločati, se samopotrjevati in opravljati disciplinske dejavnosti. Predstava o ženski je kljub temu popolnoma nasprotna.

Čeprav imajo ženske vedno večjo vlogo v javni sferi produkcije in je feminizem, najverjetneje dokončno, spremenil nekatere vidike ženske zavesti, se zdijo kulturni kazalniki te spremembe nejasni. Po ugotovitvah Rosalinde Conward (1984) in J. Williamson (1987) se večji dohodki in kupna moč žensk kažejo v reklamnih fotografijah, na katerih ženske gledajo naravnost v kamero, toda moč žensk popusti, če so videti izmučene ali pretepeane. Tudi privlačna dekleta z naslovnih revij v poznih 80. letih prejšnjega stoletja, pobalinske frklje, ki so vračale hladen, prediren pogled, so bile podobne gizdalinom. Zakaj bi morala biti uspeh in boljši status žensk povezana s takšnimi podobami, ki ženske oropa ženskosti? Ali je močna ženska fant? Ali je to nova niansa prepričanja, da se mora ženska v moškem svetu vesti kot moški? Očitno sta variabilnost in sorodnost diskurzov o otroštvu in feminilnost v nevarnosti, da se bosta zgrnili druga v drugo, da bosta med seboj mutirali.

V 80. letih prejšnjega stoletja se je razvil slog androginega managementa, ki je združeval moški (lastnosti, kot so sposobnost, dejavnost, agresivnost, tekmovalnost, moč, realnost, racionalnost) in ženski slog (lastnosti, kot so čustvenost, nežnost, intuitivnost, občutljivost, šibkost). Izvira iz miselnosti, da sta ženskost in moškost konstrukta, ki variirata neodvisno drug od drugega, ne pa dva nasprotna konca nekega konstrukta, kot so verjeli prej. Androgine osebe so tiste, ki imajo veliko feminilnosti in veliko maskulinnosti, torej lastnosti obeh slogov. Androgine osebe so uspešnejše v družbi, ker združujejo karakteristike, ki so bile tradicionalno pripisane tako moškim kot ženskam. Androgenost ponuja boljši standard življenja. Ta slog je doživel več kritik: da vsiljuje koncept kot idealen in najboljši, da se etiketirajo moške (maskulinnost) ali ženske (feminilnost) lastnosti.

Ugotovitev večine raziskav (Bass 1990, Kauzes in Posner 1987, Hennig in Jardim 1978, Fukami 1986 in drugi) je, da se vedenje managerjev in managerk zelo malo razlikuje. Bass (1990) omenja številne študije, ki zavračajo pogosto domnevo, da so ženske bolj usmerjene k odnosom, moški pa k nalogam, in ugotavlja, da se ženske, ko dosežejo vodstveni položaj, ne vedejo drugače kot moški.

V literaturi zasledimo slog vodenja, ločen na ženskega in moškega. Ženski slog management definira kot krožni proces oziroma pajčevino. Strategija pajčevine so vodenje glede na možnosti, uporaba intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek.

Dr. Ana Krajnc, profesorica na Slovenski univerzi za tretje življenjsko obdobje, v intervjuju opredeljuje pajčevino kot najpomembnejši slog vodenja v informacijski družbi:

V informacijski družbi ni tako pomembno, da ti nekoga vodiš ali da ne pustiš, da bi drugi tebe vodili, temveč moraš skrbeti sam zase. Hierarhični management je mogoč samo v piramidalni strukturi družbe. Informacijska družba je kot vrtinec, vsakogar lahko izvrže ali pa ga posrka vase, odvisno, kaj narediš sam s seboj. Človek se mora skoncentrirati na napredovanje. Tu mislim na napredovanje na višjo točko znanja, čustveno stabilnost, samozavest in podobno. Če je človek samozavesten, je tudi ustvarjalnejši, išče nove rešitve. To vas drži v centru življenja, ker lahko sprejemate velike odgovornosti. V kakršni koli organizaciji je zelo pomemben dialog, kar pomeni, da nihče nikogar ne vodi. Probleme rešujejo vsi skupaj. Če je en vodja in dvajset podrejenih, mora ta vodja razmišljati, kako naj se odloči in reši problem. Če pa je komunikacija horizontalna, pomeni, da enaindvajset glav išče rešitev in daje predloge, vsak ima svojo odgovornost glede na znanje in usposobljenost. Manager ne bo več vodja drugim, temveč sebi (self management), in to ne samo poklicno, ampak tudi zdravstveno, ekološko, finančno in tako naprej. Človek bo moral prevzeti odgovornost za svojo socialno varnost, ko se bo upokojil. V družbi sprememb je potrebno ogromno znanja, kompetenc, da se lahko pravilno odločaš. Ljudje, ki ne bodo sledili trendu nove družbe, bodo »servisni proletariat«. Imeli bodo malo znanja, zaposlitev bodo dobili za krajši določen čas, za slabo plačana delovna mesta in bodo skoraj brez pravic. Njihovo življenje bo (je že) zelo težko. Trend začasnega zaposlovanja oziroma zaposlovanja za določen čas je že tudi pri nas.

Ravnateljice srednjih šol

Ob pregledovanju slovenske literature naletimo na strokovne knjige in članke na temo ženski management, vendar le s področja gospodarstva in podjetništva. Na področju izobraževanja se nekateri avtorji (Erčulj 2001, Roncelli Vaupot 2001, Koren 2001, Trnavčević 2001, Ferjan 1996) ukvarjajo z vodenjem v izobraževanju, vendar ne

razlikujejo moškega in ženskega vodenja. O stereotipih na področju družboslovja je napisanega razmeroma veliko, vendar na področju managementa in stereotipov v razmerah postsocializma izjemno malo, če sploh kaj. Namen raziskave je zbiranje spoznanj o dejavnikih, ki vplivajo na zavzemanje vodilnih položajev v izobraževanju, kot tudi znanj o problemih vodilnih žensk. Predstavili bomo del rezultatov raziskave o ravnateljicah v srednješolskem izobraževanju, ki smo jih pridobili z anketami in intervjuji.

Od 165 srednjih šol (leta 2003) v Sloveniji ima 70 šol ravnateljico. Za anketiranje smo se osredotočili na populacijo ravnateljic v srednjih šolah. Vprašalnik smo vsem ravnateljicam poslali po pošti. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 38 ravnateljic, dve ravnateljici sta sodelovali v intervjuju. Velikost obdelanega vzorca nam ne dopušča, da bi rezultate raziskave opredelili kot reprezentativne za slovensko izobraževanje. Rezultati lahko ilustrirajo pravo stanje in nakazujejo mogoče smeri za nadaljnje raziskovanje.

OSNOVNI PODATKI O RAVNATELJICAH

Vse ravnateljice v naši raziskavi so zaposlene v srednjih šolah: 14 na gimnazijah, 7 na ekonomskih gimnazijah in 49 na srednjih strokovnih šolah. Anketni vprašalnik je vrnilo 14 gimnazijskih ravnateljic (100%), 2 z ekonomskih gimnazij (29%) in 22 s srednjih strokovnih šol (45%).

STALIŠČA DO ŽENSK IN MANAGERK V DRUŽBI

Da so ženske res sposobnejše in zmorejo združevati vse vloge, potrjujejo anketiranke z dejstvi, da obvladujejo ne le managersko vlogo, ampak tudi dom, moža in še zlasti otroke. Da je nekaterim ravnateljicam lažje kot drugim, lahko pripišemo zunanjim dejavnikom. Starost otrok, stopnja pomoči v gospodinjstvu, delež moževe podpore so odločilni dejavniki na njihovi poti kariere. Stereotip, da se od ženske ne pričakuje kariere, počasi blede.

Problem, ki ga sama doživljam, je uskladitev nadaljnega študija (magisterij in doktorat) s tako zahtevno službo in družino. Preprosto ne gre. Tu imajo moški prednost. Pri meni je to edina težava le zato, ker sta oba otroka še zelo majhna. Če bi imela starejše otroke (srednješolce ali študente), te prepreke ne bi bilo. [Ravnateljica, 5 let na vodstvenem položaju, 2 otroka.]

Predsodek o ženski naravi je pogost argument pri predvidevanju o delovnih zmožnostih žensk. Za ženske velja predpostavka, da

PREGLIEDNICA 1 Predpostavke za majhno število žensk na managerskih položajih

| Predpostavka | Mnenja in odgovori ravnateljic |
|--|---|
| 1. Ženske se razlikujejo od moških in niso dobre managerke. | Dve tretjini ravnateljic je odgovorilo, da se razlikujejo in da so ženske zelo dobre, če ne boljše managerke, ker upoštevajo tudi čustveno inteligenco. Tretjina meni, da je predpostavka neumnost, kajti spol ni pogoj za uspeh v managementu. |
| 2. Ženske nimajo enake motivacije za delo kot moški. | Ženske delo opravljajo zelo odgovorno. Imajo več motivacije kot moški, so še vztrajnejše, ker se morajo neprestano potrjevati oziroma dokazovati svoje sposobnosti. Moški jih ne spustijo v svoj krog. |
| 3. Zaradi stereotipov veliko podjetij ni pripravljenih zaposliti managerk oziroma učiteljice niso pripravljene podpreti ravnateljic. | Stereotipi so in izhajajo iz tradicionalne razporeditve del. Skrajni čas je, da se spremenijo. Po mnenju polovice anketirank se moški že čutijo ogrožene. Kljub temu pa nekatere učiteljice še vedno želijo imeti moško figuro za vođa, ker menijo, da bodo na nestrokovni ravni uspešnejše pri delu z moškimi. |
| 4. Tudi ženske verjamejo stereotipom in se tako tudi vedejo. | Večina poslovnih žensk je presegla stereotipe, kar pa ne velja za ostale ženske, ki se velikokrat čutijo manj sposobne kot moški. |
| 5. Drugi ljudje (učitelji in učiteljice) nočejo delati z žensko ali zanjo ali pa se jim to zdi težko. | Polovica ravnateljic meni, da v ospredje sodi človek ne glede na spol. Druga polovica pa se strinja s predpostavko. |
| 6. Če so ženske zaposlene, trpijo njihovi otroci, mož in dom ter posledično tudi družba. | Odvisno od dogovora v družini. To je stvar organizacije. Tudi nezadovoljna žena, ki je doma in ne zadovolji svojih potreb, povzroči v družini nerazumevanje. Managerka se mora dogovoriti s člani družine (predvsem z možem). Nihče pa ne trpi, ker otroci potrebujejo tudi očeta, in nič ni narobe, če so kdaj z babico ali dedkom. Družba v tej trditvi nima nobenega pomena, še manj pa trpi (briga jo). Res pa je, da družba odgovornost za moralno plat družine naloži na ženska ramena. |

bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve, to pa je ocenjeno kot negativno. Iz ankete je razvidno, da ravnateljice prav nasprotno zelo cenijo čustvenost in intuicijo. Trdijo celo, da te lastnosti dajejo ženskam odločilno prednost pri uspešnosti na vodstvenem položaju. Enako velja tudi za stereotipno prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornosti. Vse ženske, ki se odločijo za vodstveno funkcijo, to naredijo po tehtnem premisleku in s polno odgovornostjo.

Ženske in moški nikoli ne bomo mogli popolnoma enakoopravno opravljati vseh del, še najmanj vodstvenih, saj so naši narava in v dolgi zgodovini pridobljena izhodišča raz-

lični. Samo materinstvo, ki v ženski zbuja občutke in ravnanje, ki so moškim neznani, povzročijo, da ženska vzpostavi drugačne odnose s sodelavci. V šolstvu je to še izrazitejše zaradi dela z otroki. Ko primerjam svoje življenje z življenjem sodelavk – učiteljic, se zavedam, da s kariero obilo izgubljam v osebem življenju, zato ne vidim svoje prihodnosti na dolgi rok, ki pomeni še polovico moje delovne dobe. [Ravnateljica, 12 let na vodstvenem položaju, 2 otroka.]

Klasičen stereotip o ženski je tudi neambicioznost in pomanjkanje samozavesti. Če pa ima obe lastnosti, zelo hitro dobi vzdevek »možača«, ženska, ki ji nekaj manjka in je zato izbrala »moški« poklic. Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996) je v zvezi s tem zapisala, da je tudi klasičen argument, da so »ženske same sebi največje sovražnice«. V strokovni literaturi zasledimo vse več avtoric in avtorjev, ki poudarjajo, da so sodobni koncepti managerskega dela in vloge vse bolj podobni stereotipni predstavi o ženski. Nekateri pričakujejo, da bo to privedlo več žensk na managerske položaje.

Mesto med moškimi managerji si je mogoče zagotoviti z vztrajnostjo, malo diplomacije, predvsem pa jih je mogoče preseči z znanjem. [Ravnateljica, 3 leta na vodstvenem položaju, 1 otrok.]

Odgovori anketirank delno potrjujejo ugotovitve Leah Hertz (1994), da večina (dve tretjini) nima težav s podrejenimi ne glede na spol. Ostala tretjina pa je izrazila, da veliko lažje delajo z moškimi oziroma ženskami. Polovica ravnateljic nima nikakršnih težav s spolom svojih podrejenih, druga polovica pa se je razdelila: četrtnina ravnateljic lažje dela z ženskami, druga četrtnina pa z moškimi. Najpogostejše pripombe ravnateljic na ženske so bile: jemljejo stvari preveč osebno, nimajo dovolj samozaupanja, niso naravnane na kariero, so nezanesljive in ne marajo šefinj. Pri moških jim je vseč samozaupanje in usmerjenost v kariero. Lažje jih je voditi (pod pogojem, da ravnateljica sprejme tako »igro«), kajti moški veliko bolj povečujejo svoj ego, ki je dovzeten za laskanje.

Pomembna razlika med managerkami pred desetimi leti in današnjimi ravnateljicami je v oceni trditve, da morajo ženske za enako priznanje narediti več kot moški. Kot prikazuje preglednica 2, ravnateljice menijo, da se razlike med moškimi in ženskami na tem področju zmanjšujejo. Ravnateljice tudi menijo, da imajo moški več pravice do dela kot ženske. Hkrati pa je za povprečno oceno 0,8 manjši delež ravnateljic, ki menijo, da je zaposlitev najboljši način za doseg osebne neodvisnosti.

PREGLEDNICA 2 Ocena stališč do žensk

| Stališče | (1) | (2) |
|---|-----|-----|
| Na mojem delovnem področju so ženske v glavnem sprejete na vodstvene položaje. | 3,3 | 3,2 |
| Moški in ženske so v moji organizaciji enako obravnavani. | 4,2 | 4,3 |
| Ženske na mojem delovnem področju morajo za enako priznanje narediti več kot moški. | 4,4 | 2,6 |
| Ko ni dela za vse, imajo moški več pravice do dela kot ženske. | 1,6 | 2,3 |
| Družinsko življenje trpi, če je ženska redno zaposlena. | 2,4 | 2,5 |
| Zaposlitev je za žensko najboljši način za doseg osebne neodvisnosti. | 4,8 | 4,0 |
| Moč vodenja temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov. | 2,4 | 2,9 |
| Ženske na vodstvenem položaju se soočajo z večjimi pritiski kot moški. | – | 3,0 |
| Ženske so manj managersko učinkovite kot moški. | – | 1,4 |

Naslovi stolpcev: (1) Povprečje managerk po A. Kanjuo Mrčela (1996, 153) za šolsko leto 1993/1994, (2) Povprečje ravnateljic za šolsko leto 2003/2004.

Pri drugih stališčih se mnenja ne razlikujejo pomembno, kar pomeni, da klasični stereotipi, kot so ženska mora skrbeti za družino, ženske nimajo poslovne mreže in podobno, po desetih letih še niso preseženi. V raziskavi Aleksandre Kanjuo Mrčela (1996) večina žensk misli, da se ženske teže povzpnejo po hierarhični lestvici. Veliko managerk in managerjev meni, da so razlog za to ženske same, nekateri pa se zavedajo tudi okolja, saj na žensko promocijo vpliva neugodno. Ena od ravnateljic je zapisala:

V prihodnje bo najbrž več žensk zasedalo vodilna mesta tudi v šolah. Potreben je čas, da ženske spoznajo, da so tako kot moški sposobne vodenja organizacije. Potreben je pogum. Ženske se odločamo za te funkcije s tehtnim premislekom in 100-odstotnim zaupanjem vase, da to nalogo zmoremo opravljati. [Ravnateljica, 3 leta na vodstvenem položaju, 3 otroci.]

MANAGERSKI SLOG RAVNATELJIC

Ravnateljice so na svojem sedanjem položaju povprečno 5 let. Največ ravnateljic je na svojem položaju od 3 do 5 let (14 ravnateljic) ter od 6 do 10 let (8 ravnateljic).

Po prepričanju ravnateljic so managerke skoraj v vseh lastnostih krepko pred managerji, razen v tekmovalnosti, preklinjanju in usmerjenosti k rezultatom ter delno v pogumu in samozavesti. Enaki so pri sposobnostih dobre organizacije, načrtovanja in hitrega odločanja, diplomaciji ter pri objektivnosti. Rezultati raziskave so pri-

PREGLEDNICA 3 Lastnosti managerjev in managerk

| Lastnosti | Ženske | Moški |
|--|--------|-------|
| <i>Maskulinitet</i> | | |
| Dobre organizacijske sposobnosti in sposobnosti načrtovanja, hitro odločanje | 19 | 20 |
| Diplomatskost | 18 | 17 |
| Objektivnost | 18 | 19 |
| Da se bolj ukvarjajo s spornimi vprašanji kot z lastnim položajem | 24 | 10 |
| Da imajo dobre vodstvene sposobnosti | 25 | 13 |
| Da govorijo naravnost in odkrito | 20 | 12 |
| Sposobnost prilagajanja in voljnosti ter videti stvari v novi luči | 30 | 5 |
| Da vidijo stvari v smiselni povezavi, vidijo celoto in vrednote | 29 | 9 |
| Pogum in samozavest | 14 | 21 |
| Ustvarjalnost | 25 | 18 |
| Tekmovalnost | 8 | 23 |
| Odgovornost | 29 | 5 |
| Preklinjanje | 0 | 26 |
| Usmerjenost k rezultatom | 12 | 24 |
| <i>Feminilitet</i> | | |
| Uvidevnost, skrbnost, vestnost in prijetno vedenje | 32 | 3 |
| Lahko jo/ga užalimo | 21 | 12 |
| Intuitivnost | 28 | 6 |
| Temeljnost, natančnost | 32 | 2 |
| Da priznavajo pomen čustev | 33 | 2 |
| Zgovornost | 25 | 8 |

merljivi s študijo Linde Babcock (Babcock in dr. 2003), ki govori o tem, da se ženske preprosto manj pogajajo kot moški. Na delovnih mestih so manj komolčarske in manj samozavestne kakor njihovi moški kolegi. Moški zato napredujejo hitreje, dobivajo pomembnejše naloge in zaslužijo več denarja.

Da ženska lahko zasede vodstveno mesto, mora imeti v prvi vrsti vodstvene sposobnosti (na primer upravljanje, vodenje postopkov, organizacije), biti mora dober pedagoški delavec, ki zna prisluhniti sogovorniku, logik, ne nazadnje tudi dober retorik ter da se mora znati dobro pisno izražati. Ravnateljci in ravnateljice, ki imajo razvito logično mišljenje, so po mojem mnenju v veliki prednosti pred drugimi kolegi. To pomeni, da znaš povezovati določene težave, iskati nove rešitve. [Ravnateljica, 1 leto na vodstvenem položaju, 1 otrok.]

Silva Roncelli Vaupot (2001) poudarja pomen obojestranskega sodelovanja ustanovitelja šole, staršev in javnosti ter na drugi strani zaposlenih v šoli. Ključno vlogo pri tem ima management šole. Ravnateljevo vodenje je tisti element pri delu šol, ki ključno vpliva na njihove učinke.

Sklepna razmišljanja

Luise F. Pusch (Duda in Pusch 1995, 320) na kratko strne pogled na žensko v 20. stoletju: »Ženska našega stoletja sme voliti in biti izvoljena – ob ugotovitvi, da vendar ne pride v parlament. Medtem ko se moški borijo na fronti, sme »na domači fronti nadomestiti svojega moža«, da bi jo po koncu vojne spet postavil nazaj na njeno mesto v družini. Poklicno se sme izučiti, da jo zaradi »trga delovne sile« pošljejo nazaj v družino na njeno mesto. Sme študirati, da ugotovi, da kot univerzitetna učiteljica vendar nima nobene možnosti. Umetniško sme biti tako nadarjena, kot hoče, celo umetniško in finančno uspešna sme biti – toda potem seveda ni več »prava ženska.«

Ali se managerji in managerke razlikujejo? Bass (1985) trdi, da se kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, vedenje managerjev in managerk – po večini raziskav sodeč – zelo malo razlikuje. Zavrača pogosto predpostavko o večji ženski usmerjenosti na odnose in moško usmerjenost na naloge. Moja raziskava je to domnevo potrdila. Ravnateljice dajejo velik pomen odnosom s sodelavci, vendar ne zanemarjajo nalog.

Da ženska uspe, biti mora boljša poslovna oseba, samozavestnejša in boljša pri premagovanju stresa kot moški. Ravnateljica z 22-letnimi izkušnjami mi je med intervjujem povedala, da nima nobenih težav, ker je ženska, saj se je uveljavila zaradi svojih sposobnosti in znanja. Ko pa sem jo spraševala o njeni izkušnji v managementu, sem ugotovila, da se svojega spola zelo dobro zaveda. Poudarila je, da je morala biti natančnejša in bolj pridna ter da je morala več delati v primerjavi z moškimi kolegi.

Raziskava potrjuje tezo, da morajo ženske na svoji poti do uspeha premagati različne ovire, se bolj in dlje dokazovati, več delati in biti bolj izobražene kot moški, če želijo doseči enak položaj. Dejavniki, kot so stekleni strop, razdvojenost med družino in službo, odnosi s sodelavci, pomanjkanje neformalnih mrež ravnateljic ter stres, so le nekatere od ovir, ki ženskam otežujejo napredovanje po hierarhični lestvici. V anketi so ravnateljice jasno izrazile nestrinjanje s predpostavko, da ženske nimajo enake motivacije za delo kot moški. Prav nasprotno. Ženske imajo mnogo večjo motivacijo in so enako ambiciozne kot moški, le ovir imajo mnogo več.

Dr. Ana Krajnc v intervjuju pravi: »Ženske v nasprotju z moškimi zanima, kaj je res, vedno so konkretne, racionalne, brez taktiziranja. Moški zelo taktizirajo in manipulirajo. Tega se naučijo že v otroštvu, ne smejo povedati tega, kar čutijo. Ženske pa si to pravico vzamemo. Po svoje imamo lepše življenje. To pa ni v skladu s subkulturo napredovanja v vodilne strukture. To je eden od vzrokov, da ženske postanejo možače, ker posnemajo moške. To se pozna tudi pri oblačenju. Ne zdi se jim primerno, da se oblačijo ženstveno. Pomembna lastnost socializacije žensk je pristnost, da nam gre za resnico, smo neposrednejše, medtem ko moški pazijo na ugled. Primer: na Univerzi za tretje življenjsko obdobje je 75 % žensk in 25 % moških. Ta podatek velja tudi za Evropo. Moški se ne pride učiti, se pa lahko uči. Zato pošlje ženo na študijski krožek, doma pa skupaj predelata snov. Zakaj? Če gre moški na študijski krožek, javno prizna, da ne zna. S tem pa je prizadet njegov ugled.«

Na podlagi raziskave ugotavljamo, da imajo ravnateljice srednjih šol zelo dobro samopodobo. To potrjujejo njihovi odgovori o ženskih in moških lastnostih. Iz anketnih odgovorov sklepam, da imajo ravnateljice večino »dobrih« moških in ženskih lastnosti. Sodeč le po lastnostih imajo ravnateljice androgini slog vodenja.

Ženske so nosilke pobude za spremembe, ki zadevajo njihov položaj v družbi in doma. Ravnateljice bi se morale zavedati omejitev, ki jim jih postavlja njihov spol. Te omejitve lahko različno omilijo: da prepričajo svojo okolico o svojih sposobnostih, se oblačijo in obnašajo kot managerka, in ne kot tajnica, zavzemajo vidna mesta na sestankih, obveščajo nadrejene – mšš o svojih dejavnostih, se dodatno permanentno izobražujejo na področjih, ki so jim premalo znana. Dodatno lahko razvijejo nekatere vedenjske spretnosti, kot so samozavest, samopredstavitev, tekmovalnost in avtoritativnost.

Ravnateljice in ženske, ki to želijo postati, naj izoblikujejo jasen in podroben načrt za svojo kariero. V načrtu naj upoštevajo obveznosti in interese, ki jih bodo imele zunaj službe, vključno z družinskimi obveznostmi (starševstvo, nega staršev in drugo). Ženske bi morale zavestno nasprotovati stereotipom ter dejavneje vplivati na izvajanje sprememb na delovnem mestu in v družini (vzgoja otrok za enakopravnost med spoloma, enakopravnost zakoncev pri vzgoji in skrbi za dom).

Literatura

Babcock, L., S. Laschever, M. Gelfand in D. Small. 2003. Nice girls don't ask. *Harvard Business Review* 81 (19): 14–15.

Bass, M. B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, M. B. 1990. *Bas & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Conward, R. 1984. *Female desire: women's sexuality today*. London: Paladin.
- Duda, S., in F. L. Pusch, 1995. *Nore ženske*. Ljubljana: Krtina.
- Erčulj, J. 2001. Vodenje za učenje in učenje za vodenje. V *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Ferjan, M. 1996. *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Fukami, C. V. 1986. Ann Harriman: women, men, management. *Administrative Science Quarterly* 31 (september): 499–500.
- Hennig, M., in A. Jardim. 1978. *The managerial woman*. New York: Simon and Shuster.
- Hertz, L. 1994. *Amazonске v poslovnem svetu*. Ljubljana: Mihelač.
- Kanjuo Mrčela, A. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kauzes, J., in B. Z. Posner. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koren, A. 2001. Stalno strokovno spopolnjevanje tudi za ravnatelje? *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Kozmik, V., ur. 1998. *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- Linehan, M. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: gv založba.
- Mavrič, F. 2004. *Ženske v managementu: ravnateljice v srednješolskem izobraževanju*. Magistrsko delo, The Manchester Metropolitan University.
- Roncelli Vaupot, S. 2001. Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanje ravnateljev v državah Evropske unije in Slovenije: izhodišča za izobraževanje ravnateljev? *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Trnavčević, A. 2001. Marketizacija, marketing in ravnatelj v javni obvezni šoli. *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Williamson, J. 1987. Packaging the punch. *Women's Review* 1:14–16.
- Wolf, V. 1991. *The beauty myth: how images of beauty are used against women*. New York: Anchor.

Management and the Law

Zvone Vodovnik

The article analyses the legal concept of management. The conclusion is that it is not a legal category. Management is the object of research of various scientific disciplines, each of them from a different perspective. It is a notion that determines the processes, subjects taking decision within the organization. In this regard, there are also connected rights, duties and liabilities of individuals and groups having influence within this process. Special focus is placed on the relationship between managers and employers and on the nature of the managers' powers and activities as regards the termination and decision about rights, duties and liabilities of employees.

Key words: management, organization, employee, employer, decision taking

'What' is Frederick Winslow Taylor

Andrej Marković

Raising the issue of Taylor and his scientific management after less than a hundred years seems at first glance to be quite anachronistic. Today we are more likely to find Taylor's works in antique shops than in the libraries of the schools of management. Has the memory of utilitarian and pragmatic managerial knowledge of a century back faded, or are we in a way ashamed of Taylor, the protagonist of management? How does the research into the origin and nature of management affect the efficiency of a particular manager, which seems to be the objective of management education? What is the difference between Taylor's management and contemporary management? Is it merely less scientific in approach? And where is modern management developing, if no longer in the field of exact science? And where do key notions of contemporary management, like 'mission' and 'vision' belong? Has management since its beginnings proved to be only knowledge for managing organizations, or does it go beyond that?

In a brief analysis of Taylor's scientific management the author of the article tries to answer the above mentioned questions. Some of the questions are, however, only touched upon, awaiting an answer in the future.

Key words: efficiency, mental revolution, scientific management, far-reachment of management, work

Consumer Buying Behavior

Irena Vida and Mojca Maher Pirc

Abstract. The study examines the phenomenon of national identity and economic ethnocentrism in consumer buying behavior. Analysis of data collected from a representative sample of adult Slovenian consumers reveals only moderately expressed ethnocentric tendencies. Similar moderation was revealed in the preferences of Slovenian consumers for patriotic purchasing behavior, whereby the domestic origin of products was more important in the case of nondurable goods and services than in the case of durable goods. Consumers evaluated various characteristics of products made in the EU more favorably relative to those made in Slovenia.

Key words: national identity, consumer ethnocentrism, product country of origin

Supply Chain Management

Klemen Kavčič

An increasingly open international environment is a great challenge for enterprises and at the same time brings not only many opportunities, but also much jeopardy. Traditional business practice does not comply with quickly changing customers' demands, and has the target of maximizing the income of separate functions and minimizing their costs. Often those two goals are achieved, but to the damage of other supply chain participants. Supply chain management emphasises the key issue for all its participants to compose the supply chain as a whole, conquering other supply chains instead of competing among themselves. The enterprise success is related to and dependent on the success of its supply chain.

Key words: supply chain management, supply chains, logistics, material flows

Women in Secondary Education Management

Fani Mavrič

Management theory has developed a great deal since the beginning of management, and has thus not only reflected the management practice but also influenced it. It was not until recently that it has actually started also to include the analysis of the

position of women in management. Women with their typical characteristics – including a subtle combination of responsibility, sensibility, persistence and feminine sophistication – have become an inevitable part of today's economic and social life. In this paper we decided to research the field of education in terms of women working as headmistresses/principals. While presenting the position of women in school management, we devoted my special attention to specific problems of women managers connected with the following stereotypes: the stereotypical connection of men and management, the 'labelling' of women managers as members of some kind of minority, their reconciliation of private and business life, as well as the overloaded and stressful life (of women managers).

Key words: management, women in secondary education management, stereotype



Advancing Business and Management in Knowledge-based Society

7th International Conference
of the Faculty of Management Koper,
University of Primorska
23–25 November 2006
Congress Centre Bernardin
Portorož, Slovenia

The MIC 2006 Conference is designed to encourage interdisciplinary exchange on advancing business and management in knowledge-based society. It seeks to bring together researchers from management and business disciplines in order to explore interests and to develop an interface around the world.

**University of Primorska
Faculty of Management Koper**

Cankarjeva 5, SI-6104 Koper
Phone: +386 5 610 2007
Fax: +386 5 610 2015

**www.mic.fm-kp.si
www.fm-kp.si**



zani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

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

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja oz. avtorjev, akademski ali/in profesionalni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena).

Na drugi strani naj bodo naslov, povzetek (največ 100 besed) in ključne besede (3–5) v slovenščini.

Na tretji strani naj bodo naslov, povzetek in ključne besede v angleščini (v enakem obsegu kot v slovenščini). Za prevod povzetka in ključnih besed naj poskrbi avtor sam.

Besedilo članka naj se začne na četrti strani. Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila. Izpusti v navedku so označeni z oglatim oklepajem.

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

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

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

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem

redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

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

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

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

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

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

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

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu ms Word ali L^AT_EX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

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

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

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

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

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

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website www.mng.fm-kp.si.

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.mng.fm-kp.si

