

# 2345678 Management

## 4

LETO 7 · ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2012

Sodobne paradigme managementa:  
pravni in primerjalni vidiki  
*Matjaž Nahtigal*

## 3

Davčna morala podjetnikov  
v severovzhodni Sloveniji  
*Lidija Hauptman in Maja Matajič*

## 2

Uresničevanje notranjega brandinga:  
razvoj konceptualnega modela  
*Katja Terglav, Robert Kaše  
in Maja Konečnik Ruzzier*

## 1

Mnenje učiteljev o vodenju šole  
in ravnateljev odnos do inovativnosti  
*Melita Moretti, Adi Moretti, Natalija  
Postružnik in Primož Škofic*

Management med racionalnostjo  
in iracionalnostjo  
*Cene Bavec*

ISSN 1854-4231



# Management

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

Revija *Management* je vključena v IBZ, DOAJ, EconPapers, Cabell's in EBSCO; izhaja s finančno pomočjo Javne agencije za knjigo Republike Slovenije.

ISSN 1854-4231

## GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

## UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

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*

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*

*Közgazdaságtudományi Intézet, Madžarska*

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomška fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

*Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Ladislav Kábat, *Fakulta ekonomie*

*a podnikania, Slovaška*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomška fakulteta*

*Information in English is available online at [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)*

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Sveučilište Josipa*

*Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Università degli Studi*

*di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii*

*Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy,*

*New Delhi, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*

*Fakulteta za družbene vede*

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 Jurja Dobrile*

*u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

## IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2022

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: [mng@fm-kp.si](mailto:mng@fm-kp.si)

Splet: [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

in Margit Berlič Ferlinc

Oblikovanje in tehnična ureditev:

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.

*Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka*

# Management

ISSN 1854-4231 · LETO 7

ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2012

## *Članki*

- 277 Sodobne paradigme managementa:  
pravni in primerjalni vidiki  
*Matjaž Nahtigal*
- 295 Davčna morala podjetnikov v severovzhodni Sloveniji  
*Lidija Hauptman in Maja Matajič*
- 309 Uresničevanje notranjega brandinga:  
razvoj konceptualnega modela  
*Katja Terglav, Robert Kaše in Maja Konečnik Ruzzier*
- 331 Mnenje učiteljev o vodenju šole in ravnateljev odnos  
do inovativnosti  
*Melita Moretti, Adi Moretti, Natalija Postružnik  
in Primož Škofic*
- 351 Management med racionalnostjo in iracionalnostjo  
*Cene Bavec*
- 367 *Abstracts*



# Sodobne paradigme managementa: pravni in primerjalni vidiki

MATJAŽ NAHTIGAL

Univerza na Primorskem, Slovenija

Kot eden ključnih razlogov za nastanek globalne finančne, gospodarske in socialne krize je poleg prešibko nadzorovanih mednarodnih finančnih trgov v ospredju tudi v širši javnosti slabše poznano načelo maksimiranja vrednosti za delničarje. Gre za načelo, ki je zlasti razvito in prisotno v anglosaškem gospodarskem in pravnem modelu, a je v zadnjih dveh desetletjih vse bolj prisotno tudi v Evropi. Toda to načelo po poglobljeni analizi korporacijskih modelov pomeni preveliko poenostavljanje, saj zanemarija vrsto drugih pomembnih deležnikov v sodobnih korporacijah, prav tako pa zanemarija druga pomembna načela, po katerih naj bi se ravnale uspešne korporacije v sodobni tržni ekonomiji. Ne bi namreč smeli spregledati vse bolj pogostih opozoril sodobnih strokovnjakov, da pomembna tveganja v zvezi z delovanjem korporacije nosijo tudi drugi deležniki in da ti še zdaleč nimajo zagotovljenih ustreznih prejemkov. Zaposleni, na primer, ki se izpopolnjujejo in izobražujejo za specifične naloge in opravila v korporaciji, nimajo v svojih pogodbah zagotovil o nagradah v obliki napredovanj. Vlade, ki velikokrat subvencionirajo različne korporacije v različnih oblikah, prav tako nimajo zagotovljenih poplačil za svoje davkoplachevalce. Zato vidik maksimiranja vrednosti za delničarje daje preveč poenostavljen odgovor na bolj kompleksno vprašanje: Kako nagraditi deležnike za svoje vloške tako, da bodo ekonomsko enakomerno razporejeni, da bodo prispevali k izboljšanju njihovega standarda in omogočili dolgoročno uspešen razvoj korporacije?

*Ključne besede:* maksimiranje vrednosti za delničarje, nove konceptualne in pravne paradigme, korporacijsko upravljanje in organizacija proizvodnje

## Uvod

Kot eden ključnih razlogov za nastanek globalne finančne, gospodarske in socialne krize je poleg prešibko nadzorovanih mednarodnih finančnih trgov in velikih finančnih ustanov v ospredju tudi v širši javnosti slabše poznano načelo maksimiranja vrednosti za delničarje. Gre za načelo, ki je zlasti razvito in prisotno v anglosaškem gospodarskem in pravnem modelu, a je v zadnjih dveh desetletjih vse bolj prisotno tudi v Evropi.

To načelo pomeni, da so samo delničarji kot rezidualni upravičenci in lastniki tisti, ki nosijo tveganje v zvezi s poslovanjem korporacije, saj da so njihovi prejemi odvisno od tega, kar ostane po tem, ko so poplačani vsi ostali deležniki. Čeprav v anglosaški zakonodaji *ni nikjer* zapisana dolžnost managementa, da ustvarja dobiček za svoje delničarje, je to načelo odločilno za presojo uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja managementa v sodobnih korporacijah.

Toda to načelo po poglobljeni analizi korporacijskih modelov pomeni preveliko poenostavljanje, saj zanemarja vrsto drugih pomembnih deležnikov v sodobnih korporacijah, prav tako pa zanemarja druga pomembna načela, po katerih naj bi se ravnale uspešne korporacije v sodobni tržni ekonomiji. Ne bi namreč smeli spregledati, da pomembna tveganja v zvezi z delovanjem korporacije nosijo tudi drugi deležniki in da ti še zdaleč nimajo zagotovljenih ustreznih prejemkov. Zaposleni, na primer, ki se izpopolnjujejo in izobražujejo za specifične naloge in opravila v korporaciji, nimajo v svojih pogodbah zagotovil o nagradah v obliki napredovanj. Vlade, ki velikokrat subvencionirajo različne korporacije v različnih oblikah, prav tako nimajo zagotovljenih poplačil za svoje davkoplačevalce. Zato vidik maksimiranja vrednosti za delničarje daje preveč poenostavljen odgovor na bolj kompleksno vprašanje: kako nagraditi deležnike za svoje vloške, da bodo nagrade in spodbude ekonomsko enakomerno razporejene tako, da bodo prispevali k izboljšanju njihovega standarda in omogočili dolgoročno uspešen razvoj korporacije (Lazonick 2008 in Blair 1995, 26–33).

Empirična analiza praks največjih mednarodnih korporacij anglosaškega izvora kaže na to, da načelo maksimiranja vrednosti za delničarje ne pripelje nujno in avtomatično do največjega skupnega dobra, temveč do neposrednih koristi za korporacijske izvršne direktorje.

Pomembna posledica tovrstne ugotovitve je, da morajo sodobne korporacije, če želijo stopiti na pot bolj uspešnega prestrukturiranja, bolj učinkovitega upravljanja s sredstvi ter ohranjati globalno konkurenčnost v najbolj inovativnih panogah, nadgraditi nekatere temeljne paradigme in načela managementa in korporacijskega upravljanja. Podoben izziv je pred zakonodajalci in regulatorji, ki naj poskusijo tovrstna, bolj kompleksna, a bolj uravnotežena načela vključiti v korporacijsko zakonodajo in korporacijsko prakso.

Vodilni management se v sodobnih korporacijah nefinančnega in finančnega sektorja sooča z zahtevnimi dilemami. Različne skupine delničarjev pričakujejo kratkoročne rezultate in posledično dividende, drugi deležniki in širša skupnost običajno pričakuje dol-

goročni vzdržen in uspešen razvoj korporacij. Ta dva cilja sta si največkrat v nasprotju. Strateški management pravilno izpostavlja kompleksnost interakcij in pojavov znotraj organizacije in zunaj nje (Tavčar 2000; Biloslavo 2008) pri upravljanju in vodenju sodobnih organizacij.

Raziskovalno vprašanje se glasi, kakšen bi moral biti regulatorni okvir za delovanje sodobnih korporacij in za management v teh korporacijah, da bi kar najbolj uravnotežili dva medsebojno izključujoča cilja: zagotavljanje kratkoročnih rezultatov za delničarje in zagotavljanje dolgoročne vrednosti ter dolgoročne vzdržnosti sodobnih korporacij.

Metoda pričujočega prispevka bo primerjalno-pravna. Podana je normativna analiza nekaterih najbolj razvitih korporacijskih modelov v svetu ter predstavljene primerjalne prednosti in šibkosti teh modelov (Hopt 2011). Teoretična predpostavka je, da ne obstaja en sam najboljši možni korporacijski model, h kateremu bi morale težiti vse pravne ureditve po svetu, temveč da imajo raznoliki korporacijski modeli (anglosaški, evropski kontinentalni, japonski) vsak svoje konkurenčne prednosti in šibke točke. Nobeden od omenjenih modelov ni statičen in spopadanje s krizo na normativni in dejanski ravni bo gotovo vplivalo na nadaljnji razvoj teh modelov. Kljub vsemu ni verjetno, da bi se zgodovinske razlike z razvojem nujno zabrisale, je pa verjetno, da se bodo pokazale nove institucionalne, normativne in dejanske rešitve.

Končni cilj prispevka bo prikazati nekatere nove normativne in institucionalne možnosti, ki bi vzpostavile pravni in dejanski okvir za bolj uravnotežen, bolj inovativen in dolgoročno vzdržen razvoj sodobnih korporacij. Sodobne managerske dileme bi se iz polja mehničnega procesa ustvarjanja shem za spodbude, za izvrševanje pogodbenih obveznosti in nadzora podrejenih premaknile v polje managerskega delovanja, ki spodbuja sodelovanje in presega kratkoročne interese različnih akterjev. Takšen normativni, institucionalni in dejanski premik bi lahko omogočil pomembne komparativne prednosti katerega koli od primerjalnih korporacijskih modelov (Miller 1992, 3, 232–233).

### **Maksimiranje vrednosti za delničarje**

Kot je uvodoma poudarjeno, gre za slabo razumljeno in v praksi velikokrat napačno izvajano načelo. Pogosto se celo razume in razlaga kot z zakonodajo opredeljeno pravilo, čeprav ga ne pozna niti ameriška zakonodaja, kjer se omenjeno načelo najbolj striktno izvaja v praksi (Blair 1995, 215–216; Blair in Gomory 2008). Vrsta strokov-

njakov ameriškega korporacijskega upravljanja zato ugotavlja, da je takšen ekstremen in izključen cilj pripeljal vodstva korporacij daleč stran od interesov svojih zaposlenih in celotne družbe.

Pravno-primerjalni pregled ni pokazal, da bi druge pomembnejše zakonodaje po svetu poznale pravilo oziroma pravno normirano zahtevo po maksimiranju vrednosti za delničarje (Bohinc 2008, 782 in naslednje). Še najbližje zakonski določbi je Sec. 2.01 ameriškega korporacijskega prava, ki v svojem jedru managerjem korporacije zapoveduje, da morajo imeti kot cilj poslovnega delovanja povečevanje dobička korporacije in koristi za delničarje (»a corporation [...] should have as its objective the conduct of business activities with a view to enhancing corporate profit and shareholder gain« – citirano po Roe 2001, 8–9). Podobno angleški Companies Act iz leta 2006 predpostavlja povezavo med maksimiranjem vrednosti za delničarje in družbeno koristjo (citirano v Hopt 2011, 31, op. 164). Evropske korporacijske zakonodaje podobnih določb ne poznajo, zanje je »kompas« za delovanje managerjev upravljanje podjetij v družbenem interesu (Roe 2001, 9). Nemška zakonodaja ne govori, da so managerji agenti delničarjev. Toda strokovnjaki za primerjalno korporacijsko upravljanje opozarjajo, da so se v zadnjih dveh desetletjih pod vplivom globalizacije zgodile velike spremembe tudi v evropski praksi korporacijskega upravljanja. Deloma iz strahu, da bi podcenjene delnice velikih nemških korporacij postale prevzemna tarča multinacionalk, deloma z željo po izenačevanju s prejemki ameriških vodilnih managerjev – zlasti po združitvi Daimler-Chryslerja je narekovala vse večjo prisotnost retorike maksimiranja vrednosti za delničarje tudi v Nemčiji. Tudi v Nemčiji se velike korporacije in finančne ustanove odmikajo od zgodovinskih značilnosti kontinentalnega modela upravljanja korporacij z namenom dolgoročnega vzdržnega razvoja, končni izid tega razvoja pa je še vedno povsem odprt (O'Sullivan 2001, 287–288).

Čeprav bom v pričujočem razdelku problematiziral trdno zasedrano, a pogosto napačno ali preveč površno razumljeno načelo maksimiranja vrednosti za delničarje, želim tudi poudariti, da to še ne pomeni, da korporacije ne bi smele ustvarjati vrednosti za svoje delničarje. Prav v tranzicijskih in posttranzicijskih korporacijah se je po izvedeni privatizaciji velikokrat pokazalo, da je v pogojih šibke pravne zaščite mogoče izigravati tako majhne delničarje kot tudi zaposlene in druge deležnike. Za takšne situacije bi bila sposobnost maksimiranja vrednosti za delničarje, seveda ob predpostavki predhodnega poplačila vseh drugih deležnikov korporacij, vključno z zaposlenimi, že korak naprej v razvoju korporacijskega upravlja-



nja in spoštovanja temeljnih načel korporacijskega prava. Pogosta izigravanja pravnih pravil v tranzicijskih in posttranzicijskih ureditvah so velikokrat pripeljala do velikega upada malih delničarjev, do zmanjšane vloge zaposlenih in drugih deležnikov in do nizke ravni delničarske demokracije. Mnoga privatizirana podjetja se niso uspešno prestrukturirala in niso (p)ostala konkurenčna na vse bolj liberaliziranih mednarodnih trgih.

Specifično ravnanje vrste privatiziranih korporacij v tranzicijskih in posttranzicijskih družbah kaže na to, da sta način in izvedba privatizacije pomembna, čeprav so mnogi neoklasični ekonomisti v času množične privatizacije trdili, da ni pomembno, kako se privatizira, in da je najpomembnejša hitrost privatizacije. V praksi pa se je pokazalo, da prvotna alokacija lastninskih upravičenj v nasprotju s Coasovim teoremom šteje in da lahko celo odločilno vpliva na ravnanje pri olastninjenju korporacij. Ker namen tega prispevka ni posebej razpravljati o problemu ravnanja privatiziranih gospodarskih družb, vendarle kaže izpostaviti eno ključnih značilnosti iz tega obdobja, ki jo je verjetno najbolje artikuliral John Nellis, ko je opisal privatizacijski paradoks: v državah z dobro organizirano in odgovorno birokracijo je mogoče uspešno upravljati tudi podjetja v državni lasti, medtem ko v državah z neučinkovito in korumpirano birokracijo ni realno pričakovati, da bi privatizacija lahko rešila vse ekonomske probleme (Nellis 1999, 22). Z drugimi besedami, v državah, ki imajo urejen, učinkovit in transparenten javni sektor, dobro in učinkovito delujejo tako javna kot zasebna podjetja. V državah, kjer pa ne premorejo usposobljene, transparentne in učinkovite državne uprave, tudi zasebni sektor deluje neuspešno in neučinkovito.

Spoznanje, da ustanove in akterji v posameznih posttranzicijskih državah še naprej ravnaajo drugače od akterjev in institucij razvitih industrijskih držav kljub podobnim ali včasih celo identičnim pravnim pravilom, v določeni meri še dodatno zapleta našo analizo pravnega okvira za učinkovito ravnanje in upravljanje sodobnih korporacij. Vendar je za našo analizo pravnih vidikov in dilem, povezanih s sodobnimi paradigmi managementa, najpomembnejše razumeti trenutne dileme in možen prihodnji razvoj pravnih pravil in načel korporacijskega upravljanja v najbolj razvitih pravnih in ekonomskih ureditvah. Ta pravila in načela v takšni ali nekoliko modificiranih oblikah namreč prej ali slej pridejo tudi do drugih držav, še zlasti če gre za države članice mednarodnih povezav, kot je Evropska unija.

Poenostavljen shematičen prikaz, kako se mora korporacijo upravljati v (izključno) korist njenih delničarjev, zgleda tako: ker so delničarji lastniki korporacije, se mora korporacijo upravljati v njihovo

korist. Delničarji nimajo zagotavljenih fiksnih prejemkov, zato nosijo rezidualno, lastniško tveganje glede uspešnega poslovanja. V nasprotju z zaposlenimi, ki prejemajo fiksne prejemke, z dobavitelji, ki prejemajo dogovorjena fiksna plačila za naročila, ter z upniki, ki za svoja posojila prejemajo fiksno dogovorjene obresti, delničarji korporacije nosijo tveganje glede morebitnih dividend in njihove višine, ki je izplačana po tem, ko korporacija izpolni vse svoje druge obveznosti. Prejemki delničarjev torej nihajo v odvisnosti od uspešnosti poslovanja in so negotovi. Ker so delničarji zadnji v vrsti deležnikov, ki v primeru uspešnega poslovanja prejmejo prejemke v obliki dividend, pomeni spoštovanje načela maksimiranja vrednosti za delničarje tisto načelo, po katerem so predhodno v celoti poplačani vsi drugi deležniki. Dodaten argument za spoštovanje načela maksimiranja vrednosti za delničarje nastopi v primeru stečaja, saj delničarji izgubijo vse, medtem ko ostali deležniki lahko, odvisno od vrstnega reda, prejmejo vsaj določen sorazmeren delež stečajne mase.

Delničarji so v skladu s konvencionalno teorijo korporacij rezidualni upravičenci in rezidualni nosilci nadzorstvenih pravic. Po prepričanju vodilnih zagovornikov konvencionalne teorije korporacij, kot sta Milgrom in Roberts (1992, 291), je povezovanje rezidualnih prejemkov in rezidualnih upravičenj ključno za učinkovito razdelitev ustreznih spodbud v korporaciji.

Toda konvencionalna teorija korporacije, ki naj bi predstavljala optimalno razdelitev spodbud in nagrad za tveganja v korporaciji, ima po mnenju kritičnih teoretikov sodobnega korporacijskega prava vrsto pomanjkljivosti. Ameriška profesorica korporacijskega prava Margaret Blair je opozorila, da zunanji delničarji korporacije – ne glede na to, ali gre za javne ali zasebne delničarje – še zdaleč niso edini nosilci tveganj v korporaciji. Zaposleni v korporaciji, ki razvijajo specifična znanja in vlagajo v specifične usposobljenosti za delo v določeni korporaciji, prav tako nosijo s tem povezana tveganja. Še več, glede na to, da delničarji uživajo pravno priznano omejeno odgovornost, po kateri za bremena korporacije odgovarjajo le s svojim vložkom v korporacijo, ne pa s svojim osebnim premoženjem, utegnejo zaposleni v korporaciji z razvijanjem specifičnih znanj nositi večja tveganja. Zunanji delničarji lahko tudi ustrezno porazdelijo svoj finančni portfelj med več različnih korporacij in tako ustrezno zmanjšajo svoja tveganja, lahko pa po svoji presoji prodajo delnice posamezne korporacije in kupijo delnice druge korporacije. Zaposleni v korporaciji pa svojega dela, specifičnih znanj in vlaganja v usposabljanja ne morejo razpršiti istočasno med več različnih korporacij. Zato teoretiki, kot je Margaret Blair ali pred njo James Meade,

opozarjajo, da človeški kapital zaposlenih nosi večja tveganja zaradi nemožnosti diverzificiranja in da bi posledično morali biti zaposleni partnerji zunanjim delničarjem pri delitvi nadzornih pravic in pravic prejemkov iz sredstev korporacij (Blair 1995, 26–33).

To je le ena od pomembnih kritik konvencionalnega načela maksimiranja vrednosti za delničarje. Vrsto pomembnih kritik tega načela sta podala William Lazonick in Mary O'Sullivan, ki v pretiranem vztrajanju na tem konvencionalnem načelu vidita enega od poglavitnih vzrokov za finančno krizo. Ta ima svoje korenine že v pravnih in finančnih spremembah, ki so se dogajala vsaj desetletje ali dve pred dejanskim izbruhom krize (Lazonick in O'Sullivan 2000). V skladu z načelom maksimiranja vrednosti za delničarje so korporacije tradicionalno izplačevale dividende iz dobičkov korporacij. V zadnjih dveh desetletjih pa so korporacije spremenile prakso in so začele izplačevati dividende na podlagi odkupovanj delnic (angl. *share buy backs*). Lazonick poudarja, da je tradicionalna delitev dividend v obliki gotovine pomembno drugačna od novejše prakse izplačil delničarjem v obliki odkupovanj delnic. V prvem primeru dividende pomenijo donos imetnikov delnic, ki tako ohranjajo svojo zavezanost določeni gospodarski družbi, medtem ko gre v drugem primeru odkupovanja delnic za spodbudo managerjem, da z odkupi dvigujejo ceno delnic in s tem tudi svojih opcij, četudi na ta način zmanjšujejo dolgoročno vrednost takšne gospodarske družbe (Lazonick 2008).

Prav v izrednem porastu odkupovanja delnic s strani ameriških korporacij in z istočasnim velikim porastom prejemkov izvršnih direktorjev v obliki opcij – v letu 2008 so po Lazonickovem izračunu odkupi znašali kar 597 milijard ameriških dolarjev, še v letu 2003 pa »le« 120 milijard ameriških dolarjev – vidi Lazonick velikansko manipulacijo na trgu kapitala, ki izhaja iz načela maksimiranja vrednosti za delničarje in je pripeljala do zmanjšanja dolgoročne vrednosti mnogih ameriških korporacij, ki sestavljajo indeks s&p 500 ter pomagala poglobiti finančno krizo. Ideologija maksimiranja vrednosti za delničarje tako po Lazonickovem prepričanju predstavlja obsežno breme za ameriške korporacije (Lazonick 2008).

Načelo maksimiranja vrednosti za delničarje pomembno vpliva na kontekst delovanja, procesov in odločanja v korporacijah. Finančna merila nadzora nad uspešnostjo poslovanja so postala ključna, merilo kratkoročnih rezultatov pa ključno za presojo učinkovitosti. Posledično je postal najpomembnejši cilj moderne korporacije, da ohranja vrednost cene delnice nad knjigovodsko vrednostjo korporacije. Če pade cena delnice pod knjigovodsko vrednost, je takšna družba v nevarnosti, da bo prevzeta. Zato so managerji korpora-

cij začeli izvajati različne aktivnosti, kako ohranjati dovolj visoke vrednosti delnic, med katerimi so tudi odkupovanje delnic ali zadolževanje, kar zmanjšuje interes za prevzem. Te taktike ne prispevajo k povečanju produktivnosti korporacije, vendar učinkujejo na dvig cene delnic ter ohranjajo obstoječa vodstva korporacij (Fliegstein 1990, 260).

Preobrazba sodobnih korporacij po načelu maksimiranja vrednosti delničarjev je v pomembnem obsegu preusmerila pozornost managerjev k dogajanjem na trgu kapitala. Takšen kontekst delovanja in odločanja je tudi spremenil profil in kompetence managerjev. Če so ameriške korporacije v času vzpona teh korporacij vodili managerji, ki so bili ustanovitelji ali kako drugače povezani z nastankom korporacije, so poznali in spremljali njen tehnološki razvoj ter proizvode in skoraj nihče od managerjev največjih ameriških korporacij ni imel diplome iz MBA (do leta 1959 le dva managerja z MBA), se je ta profil precej spremenil po letu 1959. Priča smo velikemu porastu managerjev z diplomami MBA in znanji iz marketinga, prodaje in financ. Veliko manj pa so nove generacije managerjev povezane s proizvodnjo in proizvodnimi procesi, tehnologijo in tehnološkimi razvojem (Fliegstein 1990, 280–287). Seveda so v razvoju korporacij skozi dvajseto stoletje postali procesi odločanja na različnih ravneh vse bolj kompleksni in zahtevni, kar nedvomno tudi povečuje potrebo po specializiranem izobraževanju iz področja managementa, kljub temu pa tudi omenjeno spoznanje o spremembi profila managerjev skozi dvajseto stoletje kaže na določene spremembe v perspektivah in vrednotenju managerskega dela.

Kontekst odločanja – kratkoročni in dolgoročni učinki različnih poslovnih odločitev – je tako vedno bolj pod vplivom načela maksimiranja vrednosti za delničarje in pod kratkoročnimi pritiski finančnih trgov. Tako se sodobni vodilni managerji velikih korporacij znajdejo pred skoraj nerešljivo nalogo: Kako delovati tako, da bodo ustvarjali kratkoročne pozitivne rezultate, obenem pa ohranjali in vzdrževali dolgoročno konkurenčnost korporacije? Ustvarjanje kratkoročnih rezultatov in rasti je mogoče predvsem z nadzorovanjem in zniževanjem stroškov na vseh ravneh poslovanja in proizvodnje ali storitev, za krepitev dolgoročne konkurenčnosti pa so potrebne naložbe, ki so tvegane in ni nobenega vnaprejšnjega zagotovila, da bodo tudi dobičkonosne. Predvsem pa terjajo vrsto sprememb v organizaciji, tehnologiji, izobraževanju in marketingu, če želi korporacija na primer ustvariti nov, inovativen proizvod. Negotovosti pa so povezane tudi s potrošniškim trgom, saj ni nujno, da trg nov, dopolnjen ali inovativen izdelek tudi sprejme. Za pripravljenost na dolgoročna

tveganja, ki jih prinašajo s seboj dolgoročne naložbe v nove tehnologije, nove proizvodne procese in nove proizvode je potrebna dolgoročna finančna podpora, tega pa prevelik poudarek finančnih trgov na kratkoročnih rezultatih korporacij ne daje v potrebni in zadostni meri.

Razprava o maksimiranju vrednosti za delničarje, o pritiskih finančnih trgov po ustvarjanju kratkoročnih rezultatov – kar se odraža na ceni delnic teh korporacij – ter o manjkajoči podpori za dolgoročna razvojna tveganja morda na prvi pogled deluje trivialno, pa vendar imajo velike posledice za delovanje in odločanje v korporacijah, za sistem nagrajevanja vodilnih managerjev, za presojo njihove uspešnosti in za dolgoročen uspešen razvoj korporacij.

Empirična raziskava za ameriške korporacije je pokazala, da so med gospodarsko recesijo in počasnim okrevanjem v letih 2008 in 2009 dobički korporacij začeli hitro naraščati, obenem pa so naložbe stagnirale. Ameriške korporacije v času recesije in počasnega okrevanja ravnaajo podobno, kot so že v letih pred tem: osredotočajo se na aktivnosti, ki povečujejo vrednost delnic (na primer odkupovanje delnic in izplačila dividend) v veliki meri na račun dolgoročnih naložb in rasti produktivnosti.

Analiza produktivnosti sicer kaže na nujno potrebno povečanje dolgoročnih naložb, saj rast produktivnosti ameriških korporacij stagnira že od sredine preteklega desetletja, ki temelji na zgodovinsko nizkih ravneh neto naložb. Ključne naložbe, kot so naložbe v opremo ali v usposobljenost zaposlenih, so presahnile, kar povečuje verjetnost počasne rasti produktivnosti. Struktura korporacijskega upravljanja v tem kontekstu spodbuja kratkoročne špekulativne naložbe. Tudi merila za presojo uspešnega delovanja vodilnega managementa so preveč odvisna od kratkoročnih rezultatov, dodatno pa h kratkoročnim dejavnostim korporacije prispeva sistem nagrajevanja v obliki opcij, ki jih je prav tako mogoče enormno povečevati z nihanji cen delnic na finančnem trgu. Prav te napačne in izkrivljene spodbude prispevajo k vse večjemu odmiku od dolgoročnih razvojnih strategij korporacij, ki vključuje naložbe v opremo, v raziskave in razvoj, v zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih (Weller in Residenbach 2011, 5–6).

Kakšni bi torej morali biti normativni ukrepi in dejanska usmeritev za delovanje korporacij, da bi bolj uravnotežili razmerje med kratkoročnimi prizadevanji in dolgoročnimi odločitvami ter da bi krepili namesto zavirali dolgoročno konkurenčnost in razvoj korporacij v korist vseh deležnikov ter širšega okolja? Normativni ukrepi bi morali na novo definirati nekatera ključna načela in merila, po

katerih se presoja uspešnost poslovanja korporacije in njenih odločitev. Nanašati bi se morala na vse ključne deležnike, ki po sistemu zavor in ravnotežij sodelujejo in na različnih ravneh odločajo o temeljnih odločitvah korporacije. To so vodilni direktorji in nadzorni organi v korporacijah, delničarji (mali in veliki), zaposleni, seveda pa tudi regulatorji, finančni trgi, posojilodajalci, dobavitelji, kupci in širša družbena skupnost, v kateri posamezne korporacije opravljajo svojo dejavnost. Zato bi morali kot temeljno načelo, ki presega poenostavljeno razumevanje načela maksimiranja vrednosti za delničarje sprejeti kot izhodišče načelo, da imajo vodilni managerji korporacij odgovornost ne le do delničarjev, temveč tudi do zaposlenih, do drugih deležnikov korporacije in do skupnosti, kjer izvajajo svojo dejavnost.

Kot so imele korporacije še pred desetletji ustrezne spodbude za vlaganje v raziskave in razvoj, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, v krepitev tehnološkega in ekspertnega znanja doma, so postopoma pod pritiskom načela maksimiranja vrednosti za delničarje managerji začeli iskati poti, ki maksimirajo vrednost zanje tudi na načine zniževanja stroškov dela in vseh drugih domnevno nepotrebnih stroškov. Še leta 1981 je ameriško poslovno združenje Business Roundtable sprejelo načelo, da morajo vodilni managerji korporacij na uravnotežen način upoštevati interese delničarjev, kakor tudi interese zaposlenih, ameriške industrije in celotne države. Leta 2004 so to načelo odpravili in sprejeli načelo, da je edina obveznost korporacij in vodstvenega managementa, da maksimirajo vrednost za delničarje. Takšen razvoj korporacij pa je šel vse bolj v korist kratkoročnih dobičkov delničarjev – tudi zaradi vse pogostejše selitve proizvodnje in delovnih mest v cenejše predele sveta – ter na škodo naložb in dolgoročnega razvoja ter krepitev konkurenčnosti teh korporacij (Blair in Gomory 2008).

Zato se v vrsti vodilnih industrializiranih držav ponovno sprašujejo, kako bolje uravnotežiti interese različnih deležnikov v korporaciji in kako na novo opredeliti tista temeljna načela in pravila, ki naj jih zasledujejo korporacije ter vodilni managerji. Tako so v Veliki Britaniji v želji, da bi bolje uskladili interese delovanja korporacij in celotnega gospodarstva ter družbe leta 2006 dopolnili svojo gospodarsko zakonodajo in v British Companies Act vnesli izredno določbo, da morajo direktorji korporacij pri svojih odločitvah upoštevati zaposlene, skupnost in mnoge druge dejavnike. V zadnjih letih so tudi mnoge ameriške zvezne države v svoje zakonodaje vnesle podobne določbe, vendar za zdaj nimajo pomembnejšega učinka na delovanje korporacij (Blair in Gomory 2008).

Prizadevanja, ki bodo preseгла poenostavljeno in površno gledanje na korporacijo, ki mora maksimirati vrednost za delničarje, bodo zahtevna in dolgotrajna. Terjala bodo zakonodajne spremembe, kot v angleškem primeru, toda tudi izhodišča in usmeritve, ki jih bodo sprejemala in podpirala profesionalna združenja, finančne ustanove in finančni trgi, pa tudi progresivni akademski krogi in končno tudi sodna praksa na podlagi spremenjenih, bolj domišljenih in ustrezno nadgrajenih načel in pravil. Ker pa bo takšen korak pripeljal do mnogo bolj kompleksnih načel, v katerih se bodo ustrezno kombinirali tako kratkoročni kot dolgoročni interesi korporacije in uravnoteženo obravnavali interesi različnih deležnikov korporacije, bo tak korak nedvomno korak v veliko bolj zahteven normativni in dejanski kontekst. Ta pa bo terjal zelo natančno in niansirano razpravo, če bomo želeli ohranjati dinamična ravnotežja med različnimi interesi in obenem zagotavljati uspešen dolgoročen razvoj ter dolgoročno konkurenčnost korporacij. *Mutatis mutandis* ob vseh navedenih razlikah med tranzicijskimi ter posttranzicijskimi korporacijami na eni strani in vodilnimi industrijskimi državami sveta na drugi strani velja klic po bolj sofisticirani razpravi o korporacijski strukturi, upravljanju in razvoju tudi za naš kontekst upravljanja gospodarskih družb.

Preseganje površnega in pogosto preveč poenostavljenega načela maksimiranja vrednosti za delničarje terja tudi prilagoditve na finančnih trgih in nujno tudi pri nagrajevanju vodilnih managerjev. Glede nagrajevanja je treba izdelati merila in kazalnike za presojo dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti korporacije ter nagrajevanje vezati pretežno na takšna merila. S tem se bodo pomembno spremenile zdaj močno razširjene spodbude za osredotočenost na kratkoročne dejavnosti za dvig cen delnic na finančnih trgih.

Ne le temeljna načela korporacijskega prava in smernice različnih profesionalnih združenj, prilagoditi se bodo morali tudi finančni trgi in celovita industrijska politika, če se želi znova okrepiti delovanje in povečati vlaganje korporacij v raziskave in razvoj, v nove tehnologije, v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Tudi finančna regulativa bi morala iti v smeri spodbujanja dolgoročnih razvojnih naložb namesto prevelikega spodbujanja kratkoročnih špekulativnih nakupov in prodaj delnic. Eden od načinov, kako to doseči, je povečano obdavčevanje kratkoročnih dobičkov in manjše obdavčevanje ali celo oprostitve obdavčevanja za dolgoročne finančne naložbe na kapitalnem trgu. Michael Porter je že pred dvema desetletjema tudi predlagal, da bi morali kot ustrezen cilj korporacije kodificirati pravilo dolgoročne vrednosti korporacije namesto trenutne cene delnic (v Blair 1995, 144, točka 4). Namesto teh predlogov je v zadnjih dveh



desetletjih povsem prevladalo načelo, da je treba maksimirati vrednost za delničarje in da trenutna cena delnic pomeni najboljšo napoved za prihodnje gibanje cene te delnice.

Dosedanja razprava o nekaterih ključnih izzivih in potrebnih spremembah paradigme managerskega upravljanja s pravnega vidika je pokazala, da so za temeljito rekonstrukcijo delovanja, ciljev in odgovornosti korporacije, managementa in vseh deležnikov potrebne temeljite konceptualne spremembe. Te so sestavljene iz konceptualnih in normativnih sprememb nekaterih temeljnih načel korporacijskega upravljanja, sestavljene pa so tudi iz vrste manjših, vendar pomembnih sprememb, povezanih s spodbudami, nagrajevanji, odgovornostjo in vključitvijo vseh deležnikov v procese odločanja po načelu zavor in ravnotežij iz ustavnega prava. Takšne spremembe lahko pripeljejo do boljšega uravnoteženja raznolikih ciljev korporacij, do vnovične krepitve dolgoročnih razvojnih prizadevanj korporacije, do večje odgovornosti korporacije ne le do delničarjev, temveč tudi do vseh drugih deležnikov korporacije (Unger 1998, 41–52).

### Od fordistične do postfordistično organizirane korporacije

Čeprav je eno osrednjih vprašanj transformacije korporacijskega prava in korporacij problem načela maksimiranja vrednosti za delničarje, je za celovito transformacijo sodobnih korporacij treba izpeljati tudi druge obsežne konceptualne, pravne in dejanske spremembe.

Tradicionalni način organizacije proizvodnje temelji na predpostavki toge delitve dela, ozko definiranih vlog, stroge hierarhije odločanja, velike razdalje med tistimi, ki definirajo delovne naloge, in tistimi, ki jih izvajajo. Svoj izvor ima v opisu Adama Smitha iz tovarne bucik, kako je mogoče z delitvijo dela precej povečati učinkovitost proizvodnje. Po njegovem mnenju je delitev dela omejena z velikostjo trga (Smith 2010, 11–17, 27–31).

Vzpon množične proizvodnje standardiziranih proizvodov na podlagi delitve dela, specializacije in rutine se je v resnici začel pozneje, šele z vzponom moderne korporacije in managerske revolucije, ki jo je v kontekstu ameriškega gospodarskega vzpona najbolje opisal Alfred Chandler. Zanje integracija velikega ameriškega trga skozi gradnjo železniškega omrežja neposredno in posredno pripelje do modernih oblik organizacije poslovanja. Zaokroženje pred tem fragmentiranega povpraševanje je po njegovem prepričanju odprlo pot do uvedbe tehnologij za množično proizvodnjo (Piore in Sabel 1984, 25–26).

Standardizirana množična proizvodnja na podlagi ozko specia-



liziranih vlog in toge delitve dela je pripeljala do standardiziranih proizvodov za množično potrošnjo na velikem ameriškem trgu. Predpostavljala je kapitalsko intenzivno proizvodnjo z nizko in srednje usposobljenimi delavci ter natančno izvajanje nalog na podlagi stroge delitve dela med tistimi, ki delovne operacije načrtujejo in nadzorujejo, ter tistimi, ki jih izvajajo. Takšna organizacija dela, ki je terjala vse bolj birokratsko organiziranost velikih ameriških korporacije, je dolgo veljala za najučinkovitejši način in organizacijo proizvodnje. Dolgo časa so ta model množične proizvodnje standardiziranih proizvodov industrijski zgodovinarji in drugi strokovnjaki prikazovali kot najbolj uspešen in najbolj učinkovit model. Gospodarski razvoj in standardizirana množična proizvodnja v velikih korporacijah sta se prikazovala kot zgodovinsko najbolj uspešen in učinkovit način proizvodnje, ki mu morajo slediti druge regije in druge države sveta, če želijo tudi same gospodarsko napredovati.

Vendar pa so že v desetletjih po drugi svetovni vojni začele kazati omejitve množične proizvodnje standardiziranih proizvodov na podlagi toge delitve dela znotraj velikih korporacij. Omejitve so se začele kazati tako znotraj korporacijske organizacije kot tudi na vse bolj zasičenih trgih. V organizacijski strukturi so se pokazale omejitve v togi delitvi dela, ki ni predpostavljala pretoka informacija iz same proizvodnje do vodilnih managerjev, tako da ni bilo zadostnih informacij o napakah v proizvodnji, o tehnoloških pomanjkljivostih, o tem, kje nastajajo ozka grla v proizvodnji in kje sami zaposleni vidijo možnost izboljšav. Vodenje korporacij od zgoraj navzdol je prispevalo k asimetriji informacij znotraj korporacij, k mnogim neučinkovitostim vse večjih in vse bolj kompleksnih organizacij. Po drugi strani je tudi množično povpraševanje pokazalo določene omejitve, med katerimi ne gre le za zasičenost posameznih trgov kot omejitve, temveč tudi za spremenjene navade množičnih potrošnikov, ki niso več kazali takšnega zanimanja za standardizirane proizvode (Piore in Sabel 1984, 184).

Množična proizvodnja, povezana z ekonomsko, poslovno in pravno organizacijo velikih korporacij dvajsetega stoletja tako ne predstavlja edine možne in nujne zgodovinske oblike za sodobno organizacijo dela in proizvodnje za trg. Pokazalo se je tudi, da je uspešna in učinkovita le v določenih specifičnih pogojih stabilnega in predvidljivega povpraševanja po standardiziranih proizvodih, ne pa tudi v pogojih nestabilnega povpraševanja na domačih in svetovnih trgih. V takšnem, bolj negotovem okolju je množična proizvodnja standardiziranih izdelkov in storitev preveč toga in se prepočasi odziva na spremembe na trgu. Zaradi premajhnega sodelovanja znotraj korpo-

racij, prevelikega razkoraka med tistimi, ki definirajo delo, in tistimi, ki delovne naloge izvajajo, prepočasi in premalo uvaja inovacije v obliki novih tehnologij in novih proizvodov, ki so nujno potrebne zaradi spremenjenih potreb na trgu.

Smithova tovarna bucik in Fordov tekoči trak predstavljata omejeno in omejevalno variacijo, ki je upravičena ter lahko deluje le v posebnih okoliščinah, toda postaja vse bolj neprimerna za moderne ekonomije, družbe in kulture, v katerih še obstaja. Zato so mnoge vodilne korporacije in mnoge vodilne regije sveta osvojile novo, postfordistično organizacijo in proizvodnjo. Najbolj napredne korporacije in regije sveta so tako močno decentralizirale odločanje, načrtovanje in izvajanje proizvodnje, v čemer močno decentralizirane velike korporacije vse bolj postajajo podobne industrijskim konglomeratom in konfederacijam majhnih in srednjih podjetij. Njihove odlike so veliko večje sodelovanje znotraj korporacij, preseganje togih hierarhičnih oblik dela, namesto katerih se vzpostavljajo in organizirajo timi strokovnjakov in delavcev pri posameznih projektih, inovacijam prijazno in naklonjeno okolje. Namesto množične proizvodnje standardiziranih proizvodov je značilnost postfordistične proizvodnje, da ustvarjajo izdelke v manjših obsegih, a so prilagojeni specifičnim potrebam kupcev, zato vsebujejo tudi višje dodane vrednosti (Best 1990, 205–208). To zahteva naložbe v stalna izobraževanja in izpopolnjevanja na delovnih mestih, veliko bolj usposobljene vse zaposlene, kjer delo ne pomeni stroška korporacije, temveč vrednost. Režim tekmovalnega sodelovanja, ki predpostavlja, da ljudje na istih segmentih proizvodnje tekmujejo v posameznih vidikih in istočasno sodelujejo v drugih vidikih dejavnosti, kot so delitev in izmenjava informacij, znanj in idej, posamezni napori in druge oblike sodelovanja.

Na znanju temelječa družba zahteva inovacije v organizacijski strukturi in delovanju ter ciljnih korporacij enaindvajsetega stoletja. Postfordizem v tem smislu pomeni sposobnost korporacij za uvajanje stalnih inovacij in izboljšav, ki izhajajo iz okrepljenega sodelovanja ter manj specializiranih in togih vlog, kakršna je klasična množična proizvodnja standardiziranih proizvodov in rutinskega ponavljajočega dela. Postfordizem bolj kot na rutiniranem ponavljajočem delu temelji na tradiciji predfordistične proizvodnje umetniške obrti, ki temelji na majhnem obsegu visokokakovostnih, ustvarjalnih izdelkov. Novost postfordizma pa je poudarek na sodelovanju, inovacijam in novostim prijaznem okolju, na tehnologijah in strojih za splošne namene, ki jih je mogoče hitro prilagajati za potrebe spremenjenih izdelkov, in seveda na majhnem obsegu izdelkov z visoko dodano

vrednostjo. S sposobnostjo marketinga in tržnih niš takšni visokokakovostni izdelki lahko najdejo mesto na trgu v najvišjih cenovnih in kakovostnih razredih.

### Možni alternativni pristopi

Primerjalni pregled in normativna analiza načela maksimiranja vrednosti za delničarje in s tem povezane dileme za managerje, kako krmariti med zahtevami po kratkoročnih rezultatih in dolgoročnem vzdržnem razvoju v korist vseh deležnikov. Poglavlje o prehodu iz fordizma v postfordizem ni bil naključen zgodovinski ekskurz, ampak je bil namenjen prikazu novih managerskih, upravljavskih in korporacijskih paradigem, ki so pogosto izpuščene iz konvencionalnih razprav o korporacijskem upravljanju in managerskih dilemah. Teoretiki sodobnih, dinamičnih in inovativnih korporacij poudarjajo, da je v nasprotju s klasičnimi korporacijami, ki optimirajo rutinske procese množične standardizirane proizvodnje, ustvarjajo togo hierarhično strukturo med tistimi, ki opredeljujejo in nadzirajo naloge, in tistimi, ki jih izvajajo, za inovativne, dinamične korporacije pomembno zagotoviti tri pogoje: dolgoročno finančno podporo, organizacijsko integracijo in notranji nadzor (O'Sullivan 2001, 68–69). Dolgoročna finančna podpora je potrebna zaradi tveganj z negotovostjo glede uspeha ali neuspeha inovacij v proizvodnji, organizacijska integracija zaradi okrepljenega sodelovanja različnih skupin strokovnjakov, zaposlenih in managerjev v korporacij in notranji nadzor zaradi dolgoročnega strateškega delovanja korporacij.

Eden od možnih regulatornih načinov, kako okrepiti podporo dolgoročnemu razvoju, je bil že omenjen: namreč, da se uspešnost, prejemki in nagrade managerjev vežejo na dolgoročen uspeh korporacije in na njeno dolgoročno vzdržnost, ne na kratkoročne rezultate, ki jih kaže cena delnic na finančnih trgih. Naslednjo pomembno regulatorno omejitev je v razpravah o finančni krizi in o možnem preseganju te krize predlagal Luigi Zingales. Ugotovil je namreč, da zasebni sektor čezmerno in torej neučinkovito vlaga v relativno varna finančna in relativno zavarovana sredstva z namenom ustvarjati likvidnost, kar vpliva na cene in blagostanje drugih. Zato zagovarja potrebo po regulatornih omejitvah obsega vlaganja v finančna sredstva s strani zasebnega sektorja in močnejšo intervencijo s strani države (Hart in Zingales 2011).

Naslednji normativni pristop je povrnitev k tradicionalni evropski korporacijski zakonodaji, ki kot »kompas« managerjem nalaga, da morajo skrbeti za družbeni interes, torej ne le za interes in kratkoročne koristi delničarjev. Na ta način bi lahko bolje uravnotežili raz-

merja, potrebe in interese različnih deležnikov moderne korporacije, ne le za interese delničarjev. Priporočila OECD na podlagi izkušenj v zvezi s finančno krizo so glede nagrajevanja managerja jasna: sistem spodbud in nagrajevanj mora biti takšen, da podpira dolgoročen razvoj korporacije (OECD 2009, 8). Bolj zadržana so priporočila OECD glede upoštevanja drugih deležnikov korporacije, kar verjetno odseva raznolikost modelov in pogledov znotraj različnih držav članic OECD.

Ena od možnosti krepitve bolj dolgoročnih zastavkov delničarjev in drugih deležnikov korporacije, ki bi skupaj z managementom podpirali dolgoročno vzdržen, dinamičen in inovativen razvoj, je tudi možnost izdajanja posebnih L-delnic, ki bi posebej nagrajevale tiste delničarje, ki so pripravljeni izkazovati dolgoročno zvestobo korporaciji. Predlog, ki sta ga podala Patrick Bolton in Frederic Samama, namreč izhaja iz spoznanja, da so eden ključnih razlogov za kratkoročno orientacijo managerjev prav delničarji, ki se vse redkeje odločajo za dolgoročno imetništvo delnic. Takšen načrt, kot ga predlagata, ni le hipotetičen, saj francoski *Code de Commerce* v členu L. 232-14 že predvideva možnost izdajanja dividend za lojalnost (*dividende majoré*) ali dodatnih glasovalnih pravic za delničarje, ki imajo delnice več kot dve leti. Po drugi strani se je na Nizozemskem v zadevi Royal DSM NN in nekaterih njenih delničarjev pojavilo vprašanje, ali možnost delnic za lojalnost ne pomeni možnosti kršitve načela enakega obravnavanja delničarjev (Bolton in Samama 2012, 37–38).

Možnih alternativnih pristopov h korporacijskemu upravljanju in managerskim strateškim odločitvam je v različnih pravnih, ekonomskih in družbenih kontekstih veliko. Ni mogoče naenkrat upoštevati vseh principov, pravil, smeri. Korporacijski normativni kontekst ni nevtralen, kot ni nevtralen kontekst tržnega gospodarstva, reprezentativne demokracije ali svobodne civilne družbe. Odvisen je od (ne)obstoja družbene razvojne strategije, kakovosti javnih in zasebnih ustanov, trga kapitala, regulatornega okvira, kakovosti izobraževanja in splošne konkurenčnosti družbe. Šele v tem kontekstu razprava o pomenu maksimiranja vrednosti za delničarje, o kratkoročnih in dolgoročnih vidikih, o strateških dilemah managerjev, o vlogi različnih deležnikov dobi svoj polni pomen. Šele v tem kontekstu pride do izraza zelo pomemben uvid Garryja Millerja o tem, da organizacije, katerih managerji so sposobni navdahniti sodelovanje in preseganje kratkoročnih interesov med zaposlenimi, uživa pomembno komparativno prednost pred drugimi organizacijami (Miller 1992, 3, 232–233).

## Zaključek

Vse bolj se kaže razkorak med tistimi korporacijami in regijami, ki so sposobne ustvarjati okolje za inovacijam prijazno sodelovanje, ter tistimi, ki ostajajo ujete na segmentih tradicionalne množične proizvodnje z nizko- ter srednje kvalificirano delovno silo z nizkimi dohodki. Preseganje razkoraka med njimi bi moral biti eden največjih izzivov za sodobne družbe, ki se razglašajo za »na znanju temelječe družbe«. Za preseganje razkoraka bi morale namreč osvojiti nove oblike razvojne industrijske politike, spodbujati ter ustvarjati inovacijam prijazno sodelovalno okolje, sprejemati konceptualne rešitve in normativne ukrepe za dolgoročno krepitev konkurenčnosti in razvoja korporacij.

Z omenjenimi izzivi in z iskanjem novih paradigem korporacijskega upravljanja, bolj povezanega z organizacijo proizvodnje, preseganjem načela maksimiranja vrednosti za delničarje ter ustvarjanjem inovativnih korporacij, se soočajo tako najbolj razvite države prvega sveta kot hitro razvijajoče se države tretjega sveta. Podobno velja za tranzicijske in posttranzicijske države.

Natančna analiza in dobro domišljeni konceptualni in normativni predlogi lahko pomembno pripomorejo k novim paradigmam sodobnega managementa, njihova odsotnost ali pa površno razumevanje lahko pomembno podaljšata obdobje krize, spregledata nove priložnosti, ki se nakazujejo, in perpetuirata gospodarsko, finančno in družbeno krizo.

## Literatura

- Biloslavo, R. 2008. »Management: odprta vprašanja, dileme in možni odgovori.« *V Management v 21. stoletju*, ur. R. Biloslavo, 15–29. Koper: Fakulteta za management.
- Best, M. 1990. *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blair, M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Blair, M., in R. Gomory. 2008. »Leadership is More Than Profit.« *Huffington Post*, 5. september. <http://law.vanderbilt.edu/article-search/article-detail/index.aspx?nid=206>
- Bohinc, R., 2008. *Korporacije*. Ljubljana: Nebra.
- Bolton, P., in F. Samama. 2010. »L-Shares: Rewarding Long-term Investors.« <http://www.ecgi.org/ceo/2012/documents/unrestricted/Bolton.pdf>
- Fliegstein, N. 1990. *Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Hart, O., in L. Zingales, 2011. »Inefficient Provision of Liquidity.« Predstavljeno na mednarodni konferenci Corporate Governance in Crisis, 13–14 januar. <http://www.ecgi.org/ceo/2012/documents/unrestricted/Hart.pdf>
- Hopt, K. 2011. »Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation.« *American Journal of Comparative Law* 59 (1): 1–74.
- Lazonick, W., 2008. »Everyone is Paying Price for Share Buy-Backs.« *Financial Times*, 25. september.
- Lazonick, W., in M. O'Sullivan, 2000. »Maximising Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance.« *Economy and Society* 29 (1): 13–35.
- Milgrom, P., in J. Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, G. 1992. *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nellis, J. 1999. »Time to Rethink Privatization in Transition Economies?« Discussion Paper 38, The World Bank, Washington, DC.
- OECD. 2009. »Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages.« OECD, Pariz. <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>
- O'Sullivan, M. 2001. *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
- Piore, M. J., in C. Sabel, 1984. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Roe, M. 2001. »The Shareholder Wealth Maximization and Industrial Organization.« Discussion Paper 339, Harvard Law School, Cambridge, MA. [http://www.law.harvard.edu/programs/olin\\_center/papers/pdf/339.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/339.pdf)
- Smith, A. 2010. *Bogastvo narodov: raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov*. Izbral in spremno besedo napisal B. Brščič, prevedel B. Gradišnik. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Tavčar, M. I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Unger, R., 1998. *Democracy Realized: The Progressive Alternative*. London: Verso.
- Weller, C., in L. Reidenbach. 2011. »On Uneven Ground: The Failure of Corporate Governance and How it Undermind the Economy.« *Challenge* 54 (3): 5–37.

# Davčna morala podjetnikov v severovzhodni Sloveniji

LIDIJA HAUPTMAN in MAJA MATAJIČ  
*Univerza v Mariboru, Slovenija*

Davčna morala (etika) zajema moralna in etična načela ter vrednote posameznika, ki vplivajo na odločitev o plačevanju davkov. V prvem delu prispevka predstavljamo družbenodemografske in družbenoekonomske dejavnike, ki v skladu z raziskavami vplivajo na odnos posameznika do davčne morale. V drugem delu razkrivamo in analiziramo rezultate empirične analize, ki je bila izvedena v letu 2011 na območju severovzhodne Slovenije, kjer smo merili odnos podjetnikov do davčne morale. Analiza rezultatov razkriva, da je mnenje podjetnikov o davčni upravi in njenih uslužbencih ter zakonodaji relativno slabo, proučitev vpliva družbenih vrednot in norm na davčno moralo pa pokaže, da so družbene norme in vrednote v severovzhodni Sloveniji dobro razvite.

*Ključne besede:* davčna morala, podjetnik posameznik, davki

## Uvod

Davčno moralo lahko merimo s stopnjo pripravljenosti podjetnika (davčnega zavezanca) za plačilo davka. Če jo izenačimo z davčno etiko, jo je mogoče razumeti kot normo vedenja davkoplačevalcev v razmerju do države, z njo pa lahko opisujemo moralna načela in vrednote posameznika, ki vplivajo na odločitev o plačilu davka. Davčna morala ima vpliv na številne dejavnike, kot so stopnja sive ekonomije, plačilna disciplina davkoplačevalcev in višina prihodkov države.

Lago-Peñas in Lago-Peñas (2008, 9) literaturo o dejavniki, ki vplivajo oziroma oblikujejo davčno moralo, razvrstita v dve skupini. V prvo skupino spadajo študije, ki proučujejo zgolj države ter raziskujejo regijske razlike in spremembe v času (Torgler 2005; Prieto, Sanzo in Suarez-Pandiello 2006). V drugo skupino spadajo čezmejne raziskave (Torgler in Schneider 2006; Alm in Torgler 2006; Cummings idr. 2007). Večina študij temelji na pregledu mednarodnih podatkov iz mednarodne splošne družboslovne ankete (International Social Survey Programme, *ISSP*), svetovnih raziskav vrednot (World Values Survey, *wvs*), evropskih raziskav vrednot (European Values Survey, *EVS*) in afrobarometra ter uporabljajo metode merjenja, kot



PREGLEDNICA 1 Raziskave o dejavnikih davčne morale

| Vir                                      | Vzorec in metoda merjenja   | Dejavniki  |
|--|---|--|
| Torgler (2005)                           | Švica. Podatki iz ISSP. Leto 1998. Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom (angl. Weighted ordered probit estimation). | Spol, starost, zakonski stan, izobrazba, zaposljivost, osebni dohodek, obisk cerkve, neposredna demokracija, zaupanje v sodišča in pravni sistem, davčna stopnja, končna stopnja in verjetnost revizije, kulturne spremenljivke; (slamnata spremenljivka jezik; angl. language dummy variables).   |
| Martinez-Vazquez in Torgler (2005)       | Španija. Podatki iz wvs in evs. Leta 1981, 1990, 1995 in 1999–2000. Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom.           | Spol, starost, zakonski stan, zaposljivost, osebni dohodek, religioznost, zaupanje v parlament, nacionalni ponos; (slamnata spremenljivka čas; angl. time dummy variables).  |
| Prieto, Sanzo in Suarez-Pandiello (2006) | Španija. Podatki iz ISSP. Leto 1998.  | Spol, starost, zakonski stan, izobrazba, samozaposljivost, družbeni status, velikost občine rezidenta, izvoljena politična stranka.  |
| Torgler in Schneider (2006)              | Španija, Švica in Belgija. Podatki iz wvs (1995–1997) in evs (1999–2000). Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom.     | Spol, starost, zakonski stan, izobrazba, zaposljivost, družbeni status, osebni dohodek, obisk cerkve, nacionalni ponos, zaupanje v politične institucije in vlado, odnos do demokracije, zaupanje v sodišča in pravni sistem, davčna stopnja, končna stopnja in verjetnost revizije (za Švico), kulturne spremenljivke; (slamnata spremenljivka regija in jezik; angl. region and language dummy variables). |

*Nadaljevanje na naslednji strani*

so regresijski model ali multivariantna analiza. Preglednica 1 povzema vire, vzorec, metode merjenja in dejavnike v omenjenih raziskavah. V prispevku, katerega namen je predstaviti rezultate raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu podjetnikov posameznikov iz severovzhodne Slovenije in s katero smo ugotavljali pomen nekaterih dejavnikov za davčno moralo, izhajamo iz opredelitve dejavnikov, kot jih zasledimo v preglednici 1.

Struktura prispevka je naslednja. Uvodnemu delu sledi drugo poglavje, v katerem najprej podamo pregled posameznih družbenodemografskih in družbenoekonomskih dejavnikov. V tretjem poglavju



PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Vir                          | Vzorec in metoda merjenja   | Dejavniki   |
|------------------------------|---|---|
| Torgler (2006)               | 32 držav: Zahodna Nemčija, Vzhodna Nemčija, Španija, ZDA, Avstralija, Norveška, Argentina, Finska, Južna Koreja, Poljska, Švica, Brazilija, Čile, Belorusija, Indija, Slovenija, Bolgarija, Litva, Latvija, Estonija, Ukrajina, Rusija, Peru, Venezuela, Urugvaj, Moldavija Azerbajdžan, Dominikanska republika, Srbija, Črna gora, Makedonija, Bosna in Hercegovina. Podatki iz wvs. Leta 1995–1997. Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom. | Spol, starost, zakonski stan, izobrazba, zaposljivost, družbeni status, finančni položaj, nenaklonjenost tveganju, religioznost (obisk cerkve, aktivnost v cerkvenih skupinah, religiozno vodenje, zaupanje cerkvi), korupcija, zanesljivost. |
| Alm in Torgler (2006)        | ZDA in Španija. Podatki iz wvs. Leta 1999–2000. Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom.   | Spol, starost, zakonski stan, izobrazba, zaposljivost, obisk cerkve, zaupanje v parlament; (slamnata spremenljivka država; angl. country dummy variables).  |
| Alm in Torgler (2006)        | 16 držav: Belgija, Portugalska, Finska, Norveška, Nizozemska, Francija, Irska, Združeno kraljestvo, Nemčija, Italija, Španija, Švedska, Danska, Avstrija, Švica, ZDA. Podatki iz wvs. Leta 1990–1993. Ponderirano urejeno ocenjevanje s probit modelom.   | Spol, starost, zakonski stan, zaposljivost, obisk cerkve; (slamnata spremenljivka država; angl. country dummy variables).   |
| Cummings in soavtorji (2007) | Bocvana (1999) in Južna Afrika (2000). Podatki iz afrobarometra. Urejeno ocenjevanje s probit modelom (angl. ordered probit estimation).  | Spol, starost, izobrazba, zaposljivost; (slamnata spremenljivka država; angl. country dummy variables).   |

Povzeto po Lago-Peñas in Lago-Peñas (2008, 10–11).

razkrivamo rezultate empirične raziskave, izvedene v letu 2011 na območju severovzhodne Slovenije, kjer proučujemo odnos podjetnikov posameznikov do davčne morale na temelju izbranih dejavnikov, predstavljenih v teoretičnem delu. V četrtem poglavju podajamo zaključne ugotovitve.

### Dejavniki, ki vplivajo oziroma oblikujejo davčno moralo

Dejavnike, ki vplivajo oziroma oblikujejo davčno moralo, lahko razvrstimo v dve skupini: na družbenodemografske in družbenoekonomske.

#### DRUŽBENODEMOGRAFSKI DEJAVNIKI

*Starost, spol, izobrazba, zakonski stan in religija* pomembno vplivajo na posameznikov značaj, mišljenje in s tem tudi na moralno prepričanje ter vedenje davkoplačevalcev (Torgler 2003, 52).

Pri proučevanju vpliva *starosti* na stopnjo davčne morale so raziskave razkrile (Doerrenberg in Peichl 2010, 3; Torgler 2003), da je stopnja davčne morale davčnih zavezancev pozitivno povezana s starostjo, kar je pripisati večjemu zavedanju glede možnih sankcij v primeru davčnega utajejanja.

Tittle), ki je proučeval vpliv *spola* na davčno moralo, pri čemer je izhajal iz temeljev socialne psihologije in zgodovinsko tradicionalne vloge ženske, ugotavlja, da imajo ženske višjo davčno moralo, saj so glede na svojo zgodovinsko tradicionalno vlogo bolj usklajene oziroma vodljive, popustljive in manj zaupajo vase kakor moški (Doerrenberg in Peichl 2010, 3. Torgler (2003, 437) nasprotno meni, da bi takšna razlaga o vplivu spola na davčno moralo v današnjem času pomenila, da bi imele ženske, ki so bolj neodvisne, nižjo davčno moralo in bi bile manj usklajene. Zato je po njegovem mnenju težko jasno predvideti vpliv spola na davčno moralo in je primernejše opazovati vpliv posameznih značilnosti spola na davčno moralo, kot so popustljivost, priložnost in odločanje. Tako nekatere novejše raziskave (Andreoni in Vesterlund 2001; Eckel in Grossman 2001) poudarjajo, da sta se vloga in mišljenje današnjih žensk spremenili, zaradi česar se stopnja davčne morale žensk, v povezavi z njihovo vse večjo neodvisnostjo, zmanjšuje, hkrati pa ženske niso pripravljene tvegati v enaki meri kot moški.

*Izobrazba* davčnih zavezancev je lahko kazalec, v kolikšni meri so zavezanci poučeni o davkih, davčnem sistemu in davčnih zakonih. Lewis ugotavlja, da naj bi bolj izobraženi davčni zavezanci imeli jasnejšo sliko o davčni zakonodaji in bili zato bolje seznanjeni s koristmi in storitvami, ki jih država zagotavlja državljanom s prihodki iz državne blagajne (Torgler 2003, 51–65). Po drugi strani pa so dobro izobraženi davkoplačevalci seznanjeni tudi z netransparentnostjo oziroma z nepotrebnim zapravljanjem davkoplačevalskega denarja s strani državnih organov (Torgler 2003), zaradi česar se davčni zavezanci počutijo ogoljufane, to pa lahko posledično vodi v znižanje davčne morale. Zato Torgler (2003) ugotavlja, da lahko omenjeni dejavnik tako negativno kot pozitivno vpliva na stopnjo davčne morale.

Davčna morala davčnega zavezanca je lahko odvisna tudi od *zakonskega stanu*. Tittle (1980) izpostavlja, da zakonski stan lahko vpliva na zakonito oziroma nezakonito ravnanje, kar je odvisno od

samega davčnega sistema in njegove omejenosti ali prisile s strani družbenega okolja. Prav tako lahko davčni sistem različno obravnava poročene in neporočene. Torgler (2003, 51–65) v svoji raziskavi na primeru Švice in Združenih držav Amerike ugotavlja, da imajo poročeni davčni zavezanci višjo davčno moralo kot samski.

V primeru *religije* oziroma verskega prepričanja posameznika, kot dejavnika davčne morale, pri čemer stopnjo verskega prepričanja merimo s pogostostjo udeležbe na verskih obredih, raziskave (Kanniainen in Pääkkönen 2009) kažejo, da imajo posamezniki, ki se pogosteje udeležujejo verskih obredov, višjo davčno moralo, kot tisti, ki se verskih obredov udeležujejo redkeje ali pa sploh ne. Alm, Sanchez in DeJuan (1995) poudarjajo, da tudi *družbene norme in vrednote* pomembno sooblikujejo raven davčne voljnosti. Tako velja, da je obveznost plačila davkov v večini držav sprejeta kot družbena norma, zato naj bi davčni zavezanec, ki ne plača vseh davkov, občutil krivdo in sram, to pa sta mehanizma, ki preprečujeta goljufanje. Občutek sramu in s tem spodkopavanje posameznikove etične identitete je lahko pomembnejše kot pa zakonska regulacija davkoplačevalskega vedenja (Filipović 2008, 17).

#### DRUŽBENOEKONOMSKI DEJAVNIKI

Vpliv okolja na davčno moralo posameznika se kaže v zaupanju družbe v pravno državo in delovanje njenih institucij. Okolje oblikuje davčno moralo tudi z uveljavljenim davčnim sistemom in kompleksnostjo tega (Baloh 2010, 7).

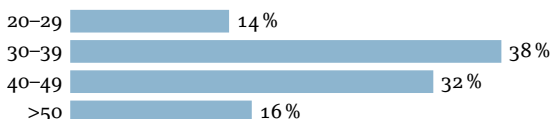
Doerrenberg in Peichl (2010, 8), ki sta proučila vpliv *dohodka* davčnih zavezancev na davčno moralo, sta ugotovila, da davčno utajevanje prinaša višje koristi pri visokih prihodkih davčnih zavezancev predvsem v državah s progresivnim davčnim sistemom. Vendar pa za ljudi, ki imajo visoke dohodke, pomeni davčno utajevanje veliko družbeno tveganje in jih v večji meri prizadenejo morebitne sankcije v obliki izgube dobro plačanega delovnega mesta. Jackson in Milliron (1986) ugotavljata, da je v sistemu, kjer je uveljavljena progresivna davčna stopnja, vpliv dohodka na davčno moralo večji kot v državah z enotno davčno stopnjo, pri čemer pri progresivnem obdavčenju višji dohodek negativno vpliva na davčno moralo. Podobno ugotavljata tudi Novack (2008) in Torgler (2003, 56), ki sta merila davčno moralo glede na velikost dohodka. Feld in Frey ugotavljata, da visoko *zaupanje v pravni sistem in nacionalni ponos* veča davčno disciplino in posledično davčno moralo (Baloh 2010, 8). Tako je davčna disciplina večja, če državljani lahko sodelujejo pri oblikovanju zakonov in davčnega sistema, ko so prepričani, da državni organi delujejo do-

bro in transparentno. Samo zadovoljstvo in zaupanje državljanov v državne institucije pa oblikuje tudi nacionalni ponos (Veršnik 2004, 102). Dejavnik, ki močno vpliva na davčno moralo neke družbe, je tudi *davčni sistem* in njegovo delovanje. V raziskavah, ki so jih v letih 1982 in 1983 izvedli Lewis, Groenland in Van Veldhoven, se je izkazalo, da davčni sistem in kulturno pogojene razlike pomembno vplivajo na odnos davčnih zavezancev do plačevanja davkov (Veršnik 2004, 146). Za ugodno davčno moralo je pomembno, da davčni subjekti sprejmejo in soglašajo z davčnim sistemom. Izoblikovanje davčnega sistema, ki bo izpolnjeval postavljene ekonomske, družbene in druge cilje, je za državo ključnega pomena. Nejasna in zapletena zakonodaja lahko povzroči nenamerno podajanje napačnih davčnih informacij, saj davkoplačevalci ne znajo pravilno izpolniti davčnih obrazcev ali preprosto ne razumejo strokovnega izrazoslovja zakonov. Pogoste nepravilnosti in težave pa v ljudeh vzbudijo odpor in nižjo davčno moralo. Zapleteno in nerazumljivo zakonodajo lahko davčni zavezanci tudi izkoristijo kot izgovor za utajevanje. Zato teoretiki trdijo, da mora biti davčni sistem preprost in razumljiv uporabnikom, kar pa je v praksi zaradi nenehnih sprememb in posledično obsežne birokracije težko implementirati (Torgler 2003, 70). Heinemann (2010) je analiziral *makroekonomske dejavnike* in proučeval, ali gospodarska kriza, ki jo je meril na podlagi brezposelnosti, vpliva na stopnjo davčne morale. Rezultati njegove raziskave kažejo, da gospodarska kriza pomembno vpliva ter da negativno vpliva na davčno moralo, saj je v času trajanja krize slednja nižja kot po navadi. Slemrod je kot kontrolni makroekonomski kazalec v regresijo vključil delež javnofinančnih izdatkov v BDP in ugotovil, da davčna morala pada, če relativni javnofinančni izdatki naraščajo; Torgler in Martinez-Vazques sta v svoji raziskavi analizirala davčno moralo v Španiji in ugotovila, da sta stopnja brezposelnosti in inflacija na regionalni ravni negativno soodvisni z davčno moralo (Doerrenberg in Peichl 2010, 5). Heinemann in Kocher (2010) pa ugotavljata, da je davčna usklajenost višja v progresivnih davčnih sistemih kot v linearnih.

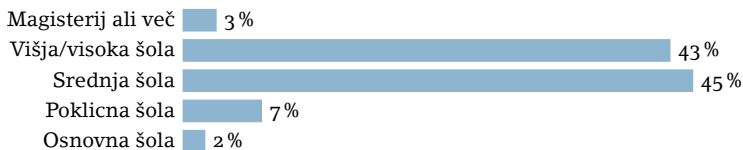
## Empirična raziskava

### PODATKI IN METODOLOGIJA

Raziskava, s katero smo merili in proučevali odnos podjetnikov do davčne morale, je potekala v obdobju od julija do avgusta 2011. Vanjo je bilo vključenih 735 samostojnih podjetnikov iz severovzhodne Slovenije. Anketiranje je bilo usmerjeno na izbrane računovodske



SLIKA 1 Struktura anketiranih samostojnih podjetnikov po starosti



SLIKA 2 Struktura anketiranih podjetnikov posameznikov glede na izobrazbo

servise, ki so svoje stranke (podjetnike posameznike) pozvali k sodelovanju ter jim v elektronski in tiskani obliki poslali strukturirani anketni vprašalnik. S tem smo sledili izbiri najlažje dosegljivih enot, pri čemer pa so vsi podjetniki imeli enake možnosti vključitve v vzorec, ki je bil omejen na severovzhodno Slovenijo. Vprašalnik smo v skrajšani obliki povzeli po raziskavi avtorice Filipović iz leta 2008 in ga delno prilagodili (spremenili odprti in zaprti tip vprašanj). Uporabili smo Likertovo lestvico. V prvem delu vprašalnika smo proučevali družbenodemografske dejavnike (spol, starost, izobrazba) in njihov vpliv na davčno moralo podjetnikov, v drugem delu vprašalnika pa vpliv družbenoekonomskih dejavnikov (institucionalni dejavniki, poštenost davčnega sistema, družbene norme) na davčno moralo podjetnikov. Podatki so bili obdelani v programu SPSS.

## REZULTATI

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 263 podjetnikov (36-odstotna odzivnost) od tega 61 % oseb moškega spola in 39 % oseb ženskega spola. Največji delež vprašanih je zajel starostno skupino med 30 in 39 let (38 %) ter med 40 in 49 let (32 %). Starostni skupini nad 50 let (16 %) ter med 20 in 29 let (14 %) sta bili zastopani v manjšem obsegu.

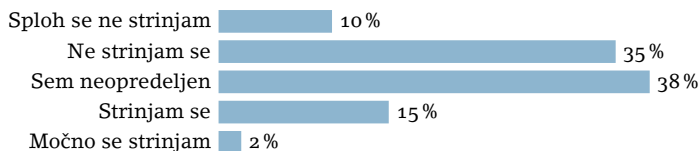
Največji delež vprašanih podjetnikov je imel srednješolsko izobrazbo (45 %), sledijo jim podjetniki z višjo ali visoko šolo (43 %), končano poklicno šolo je imelo 7 %, osnovno šolo 2 % in magistrski ali doktorski naziv le 3 % vseh vprašanih.

### *Institucionalni dejavnik*

Po Freyu in Feldu (2002) lahko na davčno moralo vpliva odnos med davčno upravo in davčnim zavezancem (podjetnikom). Ta odnos mora temeljiti na poštenosti, spoštljivosti, jasnih postopkih in tran-



SLIKA 3 Odzivi na trditev »davčna zakonodaja je zapletena«



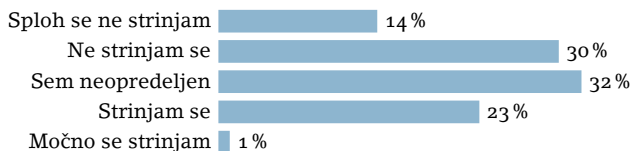
SLIKA 4 Odzivi na izjavo za »uslužbenci davčne uprave so visoko profesionalni«

sparentnosti, to pa vodi k večjemu spoštovanju davčnega sistema in boljšemu obojestranskemu sodelovanju. Tako davčni uradniki lahko vplivajo na stopnjo davčne morale, in če za davčnega zavezanca (podjetnika) že v osnovi predpostavljajo, da utajuje, ter ga posledično obravnavajo kot potencialnega utajevalca, ima takšen odnos vpliv na stopnjo davčne morale. Za preverjanje institucionalnega dejavnika smo uporabili naslednji dve trditvi:

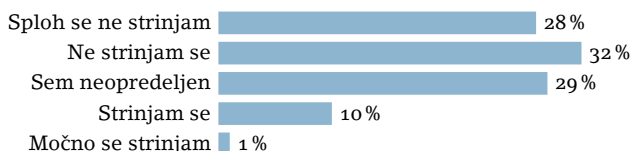
1. Davčna zakonodaja je zapletena.
2. Uslužbenci davčne uprave so:
  - visoko profesionalni (izjava 2a),
  - vedno pripravljeni pomagati (izjava 2b),
  - podajajo razumljive informacije (izjava 2c).

S *prvo trditvijo* se je v celoti strinjalo 24 % (61 % moških in 39 % žensk) in delno 46 % podjetnikov. 38 % vprašanih, ki se s trditvijo v celoti strinja, spada v starostno skupino med 30 in 39 let, 45 % jih ima srednješolsko izobrazbo. 22 % se jih ni opredelilo. Anketirani so pretežno menili, da je davčna zakonodaja prezahtevna oziroma zapletena, pri čemer je treba poudariti, da je verjetnost, da bodo podjetniki v primeru kompleksne davčne zakonodaje prej utajili, večja.

Z *izjavo 2a* se v celoti strinjata zgolj 2 % vseh vprašanih (od tega 67 % žensk in 33 % moških), kar 45 % pa se z izjavo v celoti ali deloma ne strinja, pri tem je delež moških, ki so tako razmišljali, večji kot delež žensk. 38 % vprašanih se pri izjavi o profesionalnosti uslužbencev davčne uprave ni opredelilo, med njimi je 74 % takšnih, ki so v starostni skupini med 30 in 49 let, od tega 58 % moških in 42 % žensk. Delež vprašanih, ki menijo, da so davčni uslužbenci neprofesionalni, je večji, kar na davčno moralo nima dobrega vpliva.



SLIKA 5 Odzivi na izjavo »uslužbenci davčne uprave podajajo razumljive informacije«



SLIKA 6 Odzivi na trditve »davčna uprava na enak način tolmači predpise pri vseh zavezancih v vseh situacijah«

Z izjavo 2b (Uslužbenci davčne uprave so vedno pripravljeni pomagati.) se strinja 23 % anketiranih (33 % moških in 67 % žensk), nasprotnega mnenja je 46 % anketiranih.

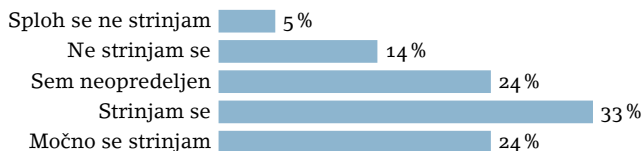
Pri izjavi 2c (uslužbenci davčne uprave podajajo razumljive informacije) se 32 % vprašanih ni opredelilo. 44 % je tistih, ki se z izjavo ne strinjajo. Med tistimi, ki se strinjajo (24 %), prevladuje delež žensk (54 %).

### Davčni sistem

Na stopnjo davčne morale pozitivno vpliva tudi davčna nepristranost oziroma poštenost davčnega sistema. Za preverjanje dejavnika poštenost davčnega sistema smo uporabili naslednje trditve:

3. Davčna uprava na enak način tolmači predpise pri vseh zavezancih v vseh situacijah.
4. Davčna uprava ne bi nikoli zaračunala več davka kot lahko.
5. Davčna uprava je zmeraj pripravljena ukrepati v korist zavezanca.
6. Postopki in obravnavanje vseh zavezancev s strani davčne uprave so pošteni in razumni.
7. Davčna uprava spoštuje pravice zavezancev.

60 % anketirancev se ne strinja s *tretjo trditvijo*, da davčna uprava na enak način tolmači predpise pri vseh zavezancih v vseh situacijah. Le 11 % je takih, ki menijo, da davčna uprava na enak način tolmači davčne predpise pri vseh zavezancih v vseh situacijah. Povprečje pri tej trditvi v letu 2011 znaša 2,25. Ker podjetniki v splošnem



SLIKA 7 Odzivi na trditev »goljufanje pri davkih je sramotno«

menijo, da že sama davčna uprava ne deluje v skladu s predpisi, posledično obstaja večja možnost, da tudi sami ne bodo ravnali v skladu z davčnimi zakoni.

Kar 63 % vprašanih, od tega 69 % moških in 31 % žensk, se ne strinja s *četrto trditvijo*, da davčna uprava ne bi nikoli zaračunala več davka kot lahko. Zgolj 16 % anketiranih meni nasprotno in se s trditvijo strinja.

Da je davčna uprava zmeraj pripravljena ukrepati v korist zavezanca (*peta trditev*), meni le 7 % vprašanih, takšnega mnenja je več žensk kot moških. Delež tistih, ki se s tem ne strinjajo, je 70-odstoten, pri čemer tako misli več moških kot žensk.

Postopki in obravnavanje vseh zavezancev s strani davčne uprave so pošteni in razumni (*šesta trditev*). 54 % vprašanih se ne strinja, 34 % jih je ostalo neopredeljenih. Manj kot 12 % anketirancev se strinja, da so postopki in obravnavanje vseh zavezancev s strani davčne uprave pošteni in razumni.

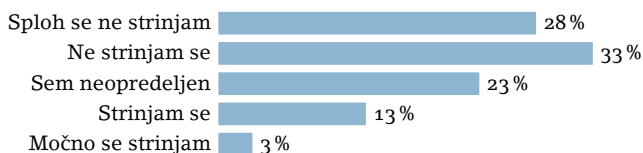
Pri *sedmi trditvi* so se podjetniki opredelili glede spoštovanja pravic zavezancev s strani davčnega organa. 48 % vprašanih meni, da davčna uprava ne spoštuje pravic davčnih zavezancev, medtem ko 23 % anektiranih meni, da jih.

### Družbene norme

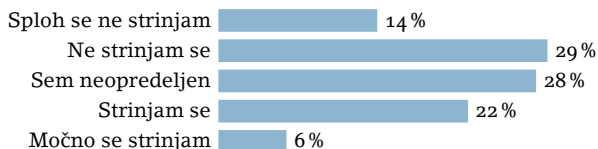
Vpliv družbenih norm na davčno moralo se lahko kaže tudi v odnosu davčnih zavezancev (podjetnikov) do davčnega utajevanja. Če podjetniki sprejmejo utajevanje kot nekaj normalnega in v svojem okolju zaznavajo posameznike, ki utajujejo, potem notranja motivacija za kršenje pravil narašča (Filipović 2008). Za preverjanje vpliva družbenih norm na davčno moralo smo uporabili naslednje trditve:

8. Goljufanje pri davkih je sramotno.
9. Goljufam pri davkih, če se ponudi priložnost.
10. Kupujem stvari ali storitve brez računa, da se izognem plačilu davka.
11. Zahtevam od države ugodnosti, ki mi ne pripadajo.





SLIKA 8 Odzivi na trditev »goljufam pri davkih, če se ponudi priložnost«



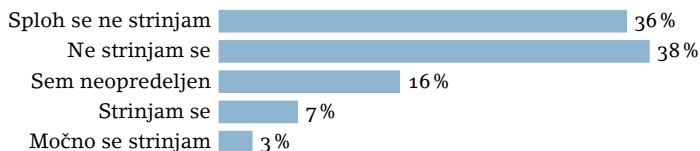
SLIKA 9 Odzivi na trditev »kupujem stvari ali storitve brez računa, da se izognem plačilu davka«

Da je goljufanje pri davkih sramotno (*osma trditev*), meni 57 % vprašanih, ki se s trditvijo strinja, in sicer 40 % žensk in 60 % moških. 5 % je tistih, ki se v celoti ne strinja, da je goljufanje pri davkih sramotno, delež moških (86 %) je precej večji kot delež žensk (14 %). 14 % je takih, ki se delno ne strinjajo s trditvijo (56 % moških in 44 % žensk). Trditev v veliki meri odraža stanje davčne morale podjetnikov. Če vprašani menijo, da je goljufanje pri davkih nekaj povsem običajnega in nespornega, pomeni, da je davčna morala pri teh zelo slaba in nizka. Ker je bilo v tem primeru več tistih, ki so menili, da je goljufanje sramotno, lahko trdimo, da ima večina vprašanih dobro davčno moralo z vidika odnosa do goljufanja pri davkih.

Dobrih 61 % vseh podjetnikov se z *deveto trditvijo* ne strinja (60 % moških in 40 % žensk), zato lahko zaključimo, da več kot polovica vprašanih pri plačevanju davkov ne goljufa. 23 % podjetnikov je neopredeljenih (70 % moških in 30 % žensk). Slabih 16 % je tistih, ki se s trditvijo strinja in za katere obstaja večja verjetnost, da goljufajo pri davkih, če se ponudi priložnost. Povprečje pri tej trditvi znaša 2,3, pri čemer velja, da nižje kot je povprečje pri tej trditvi, manj vprašanih goljufa pri davkih, če se ponudi priložnost, in višja je davčna morala.

Z *deseto trditvijo* (kupujem stvari ali storitve brez računa, da se izognem plačilu davka) se popolnoma strinja 6 % (63 % moških in 37 % žensk) in delno 22 % (48 % moških in 52 % žensk) anketiranih podjetnikov, ki imajo pretežno končano srednješolsko in višje- oziroma visokošolsko izobrazbo. S trditvijo se ne strinja 14 % podjetnikov (od tega 53 % moških in 47 % žensk).

Pri *enajsti trditvi* nas je zanimalo, ali anketirani podjetniki od države zahtevajo tudi tiste ugodnosti, ki jim ne pripadajo. 10 % jih zah-



SLIKA 10 Odzivi na trditev »zahtevam od države ugodnosti, ki mi ne pripadajo«

teva, četudi jim ne pripadajo, 74 % se s trditvijo strinja (delež moških in žensk je enakomerno razporejen).

### Zaključek

Na podlagi izvedene ankete ugotavljamo, da je mnenje podjetnikov o davčni upravi in njenih uslužbencih v okviru zastavljenih trditev relativno slabo. Skoraj tri četrtine vprašanih meni, da je sama davčna zakonodaja zapletena, uslužbenci davčne uprave so dokaj dobro obveščeni, vendar pa niso vedno pripravljeni pomagati, niso visoko profesionalni in ne podajajo razumljivih informacij. Podjetniki od davčnega organa pričakujejo veliko mero objektivnosti, nepristranskosti in enakovrednosti, pričakujejo, da bo davčni organ deloval v njihovo korist, na enak način tolmačil predpise pri vseh zavezanih v vseh situacijah, da bodo postopki razumni in pošteni ter da so pravice zavezancev spoštovane, kar naj bi pozitivno vplivalo na raven davčne morale podjetnikov. Vendar pa je raziskava pokazala, da se s trditvijo v povezavi s proučitvijo dejavnika poštenost davčnega sistema ni strinjalo 54 % vprašanih podjetnikov. Pri proučitvi vpliva družbenih norm in vrednot na davčno moralo je nadalje raziskava razkrila, da je več kot polovica anketiranih podjetnikov menila, da je goljufanje pri davkih sramotno (57 %), še večji delež (61 %) se jih je opredelilo, da pri davkih ne bi goljufali, če bi se ponudila priložnost, ter da od države ne bi zahtevali ugodnosti, ki jim ne pripadajo (74 %), kar kaže na dobro razvite vrednote in družbene norme v severovzhodni Sloveniji.

Rezultate lastne raziskave smo primerjali z rezultati raziskave avtorice Filipović (2008), ki je odnos podjetnikov posameznikov do davčne morale merila v podravski regiji. V vzorec je zajela 59 % oseb moškega spola in 41 % oseb ženskega spola. Največji delež vprašanih je bil v starostni skupini med 30 in 39 let (41 %) ter med 40 in 49 let (32 %). Delež podjetnikov nad 50 let (16 %) ter med 20 in 29 let (11 %) je bil zastopan v manjšem obsegu. Podjetniki posamezniki so imeli naslednjo izobrazbeno strukturo: 8 % magisterij ali več, 40 % višja ali visoka šola, 38 % srednja šola, 7 % poklicna šola in 7 % osnovna šola. Primerjalna analiza obeh raziskav razkrije, da pri zastavljenih vpra-

šanjih in odgovorih nanje v obeh letih ni bistvenih odstopanj. V letu 2011 je manj vprašanih menilo, da je goljufanje sramotno (povprečje 3,56) glede na leto 2008 (povprečje 3,81). Prav tako v letu 2011 (povprečje 2,3; v letu 2008 povprečje 3,4) manj vprašanih meni, da goljujajo, če se jim ponudi priložnost. Približno enako število vprašanih je tudi mnenja, da kupuje stvari in storitve brez računa, da se izogne plačilu davka (povprečje 2011 je 2,77, povprečje 2008 je 2,74).

Na osnovi predstavljenih rezultatov empirične analize lahko zaključimo, da bi davčni organ Republike Slovenije moral svoje delovanje bolj usmeriti na oblikovanje sistema družbenih norm in močnejše razvijati davčne vrednote v smislu državljske dolžnosti.

### Literatura

- Alm, J., in B. Torgler. 2004. »Culture Differences and Tax Morale in the United States and Europe.« Working Paper 2004-14, Center for Research in Economics, Management and the Arts, Basel.
- Alm, J., I. Sanchez in A. De Juan. 1995. »Economic and Noneconomic factors in tax compliance.« *Kyklos* 48 (1): 3–18.
- Andreoni, J., in L. Vesterlund. 2001. »Which Is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism.« *Quarterly Journal of Economics* 116:293–312.
- Baloh, T. 2010. »Davčna morala v Republiki Sloveniji.« Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Cummings, R. G., J. Martinez-Vazquez, M. Mckee, in B. Torgler. 2007. »Effects of Tax Morale on Tax Compliance: Experimental and Survey Evidence.« Working Paper 12, National Centre for Econometric Research, Brisbane.
- Doerrenberg, P., in A. Peichl. 2010. »Progressive Taxation and Tax Morale.« Discussion Paper 5378, Institute for the Study of Labor, Bonn.
- Eckel, C. C., in P. J. Grossman. 2001. »Chivalry and Solidarity in Ultimatum Games.« *Economic Inquiry* 39: 171–88.
- Filipović, V. 2008. »Merjenje davčne morale pri podjetnikih posameznikih v Sloveniji.« Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Frey, B. S., in L. P. Feld. 2002. »Deterrence and Morale in Taxation: An Empirical Analysis.« CESifo Working Paper Series 760, CESifo, München.
- Heinemann, F., in M. G. Kocher. 2010. »Tax Compliance under Tax Regime Changes.« Munich Discussion Paper 2010-17, University of Munich.
- Jackson, B. R., in V. C. Milliron. 1986. »Tax Compliance Research: Findings, Problems, and Prospects.« *Journal of Accounting Literature* 5: 125–166.

- Kanniainen, V., in J. Pääkkönen. 2009. »Do the Catholic and Protestant Countries Differ by Their Tax Morale?« Discussion Paper 145, Helsinki Center of Economic Research.
- Lago-Peñas, I., in S. Lago-Peñas. 2008. »The Determinants of Tax Morale in Comparative Perspective: Evidence from a Multilevel Analysis. Working Paper 2/2008, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- Novack, J. 2008. »Rich Cheat More On Taxes, New Study Shows.« *Forbes.com*, 21. oktober. [http://www.forbes.com/2008/10/21/taxes-irs-wealth-biz-beltway-cz\\_jn\\_1021beltway.html](http://www.forbes.com/2008/10/21/taxes-irs-wealth-biz-beltway-cz_jn_1021beltway.html).
- Prieto, J., M. J. Sanzo, in J. Suarez-Pandiello. 2006. »Análisis económico de la actitud hacia el fraude fiscal en España.« *Hacienda Pública Española* 177: 107–128.
- Torgler, B. 2003. »Tax Morale and Institutions.« Doktorska disertacija, Universität Basel.
- Torgler, B., in F. Schneider. 2006. »What Shapes Attitudes Toward Paying Taxes? Evidence from Multicultural European Countries.« Discussion Paper 2117, Institute for the Study of Labor, Bonn.
- Veršnik, N. 2004. »Davčna morala in model davčnega zadovoljstva.« Magistrsko delo, Pravna fakulteta Univerze v Mariboru.

# Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela

KATJA TERGLAV, ROBERT KAŠE in MAJA KONEČNIK RUZZIER  
*Univerza v Ljubljani, Slovenija*

Notranji branding je proces, ki omogoča uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Zanj je značilno usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami in obljubami blagovne znamke. V prispevku se osredotočimo predvsem na njegovo uresničevanje, ki zahteva povezanost različnih funkcij v podjetju, kot sta notranje trženje in ravnanje z ljudmi pri delu. Na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave predstavimo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga. Rezultati raziskave kažejo, da notranji branding poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar spodbudi njihovo motiviranost za širjenje podobe blagovne znamke med porabniki. Hkrati ugotavljamo, da uresničevanje notranjega brandinga zahteva usklajeno delovanje notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. Pomen notranjega brandinga narašča, saj je proces usmerjen v razvoj virov, ki podjetju prinašajo konkurenčne prednosti in večjo uspešnost.

*Ključne besede:* notranji branding, blagovna znamka, ravnanje z ljudmi pri delu, notranje trženje

## Uvod

Tradicionalno trženje je v preteklosti svoje aktivnosti pretežno usmerjalo le na porabnike. A z naraščajočim pomenom blagovnih znamk in njihove vloge v podjetjih (Konečnik 2006) se je povečalo zavedanje, da imajo pri njihovem oblikovanju in vzdrževanju ključno vlogo zaposleni (Punjaisri in Wilson 2007), kar zahteva usmeritev trženjskih aktivnosti tudi nanje. Zaposleni so namreč predstavniki blagovne znamke na trgu (Jacobs 2003), zato širijo njeno podobo med porabnike in so odgovorni za njeno uresničitev v skladu z njenimi obljubami in vrednotami (Miles in Mangold 2004; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009). Njihova dejanja morajo torej sovpadati z blagovno znamko, da ta doseže uspešnost na trgu.

Avtorji, ki so do zdaj proučevali področje notranjega brandinga (Punjaisri in Wilson 2011), menijo, da morajo podjetja poleg ustvarjanja premoženja o blagovni znamki med porabniki (Konečnik Ruzzier 2011; Bratina 2007; 2011) ustvariti tudi zavedanje, zaznavanje in vedenje o blagovni znamki med zaposlenimi (Vallaster in de Chernatony 2006). Notranji branding se osredotoča predvsem na zaposlene,

ki niso del vodstvenega kadra, največji poudarek pa je na tistih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, saj predstavljajo blagovno znamko na trgu in določajo kakovost storitev. Vloga vodstva pa je predvsem uresničevanje notranjega brandinga in ustrezna podpora. Notranji branding postaja vedno bolj aktualna tema, saj je usmerjen v povezovanje zaposlenih z blagovno znamko, kar nedvomno predstavlja nov pristop za doseganje konkurenčnih prednosti. Prav tako dosedanje empirične raziskave s tega področja ponujajo le določena dognanja. Prispevek članka je izpostaviti pomembnost notranjega brandinga ter predstaviti načine za njegovo uresničevanje, ki smo jih tudi podrobneje razčlenili.

V članku se bomo osredotočili na proces notranjega brandinga, ki je v slovenski znanstveni in strokovni literaturi do zdaj zelo slabo proučen. Večina dosedanjih dognanj slovenske literature poleg splošnega obravnavanja blagovne znamke in njenega izjemnega pomena (Bratina 2007; Vukasovič 2009) opozarja na pomen obravnave blagovne znamke s t. i. uravnoteženim pristopom, kjer je poleg zunanjega vidika (vidik porabnikov) obravnavan tudi notranji vidik (vidik skrbnikov in zaposlenih) v zvezi z blagovno znamko (Konečnik 2006; 2011). V okviru notranjega vidika oziroma t. i. identitetnega pogleda na blagovno znamko (Konecnik in Go 2008; Konecnik in de Chernatony 2013) pa dosedanja literatura zgolj opozori na izjemen pomen zaposlenih pri izgradnji in vzdrževanju blagovne znamke, medtem ko notranji branding ni podrobneje proučen. Slednje bomo proučili v okviru pričujočega članka, pri čemer bomo predstavili, s katerimi aktivnostmi se uresničuje notranji branding, ter izpostavili pomen povezanosti področij, ki so ključna za njegovo uspešno uresničitev. Proučili bomo, ali uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu in notranjega trženja ter kakšno vlogo ima pri tem vodenje. Predstavili bomo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, ki smo ga pripravili na podlagi izvedbe vsebinske analize, podatke pa smo zbrali s pomočjo fokusnih skupin, ki smo jih izvedli v treh slovenskih podjetjih. Nazadnje bomo izpostavili omejitve, ki izhajajo iz raziskave, ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

## Notranji branding

### OPREDELITEV NOTRANJEGA BRANDINGA

Uspešna blagovna znamka ima veliko vrednost za podjetje. Poleg finančnega vidika, saj najboljše blagovne znamke dosegajo milijardne vrednosti in so dragoceno premoženje podjetja (Bratina 2007),

vsebuje tudi pomembne nefinančne vidike, kot so čustvene vrednote (de Chernatony 2002). Z vzpostavitvijo čustvenih značilnosti dobi blagovna znamka globlji pomen tako za porabnike kot tudi za zaposlene. Če podjetje z notranjim brandingom poveže vrednote blagovne znamke z vrednotami zaposlenih in jo osmisli v njihovih očeh, razvije temelje za gradnjo močne blagovne znamke (de Chernatony, McDonald in Wallace 2011). Vključenost zaposlenih v procese oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke je lahko pomembnejša ter učinkovitejša od dragih oglaševalskih kampanj (Fox 2006; Lings 2004).

Bistvo procesa notranjega brandinga je, da povezuje vedenje zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (Punjaisri in Wilson 2011). Miles in Mangold (2004) ga definirata kot proces, s katerim zaposleni ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke ter so motivirani, da širijo to podobo med porabnike in druge deležnike. Punjaisri in Wilson (2007) opredeljujeta notranji branding kot proces, ki je usmerjen v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Glavna naloga notranjega brandinga je zagotoviti, da zaposleni uresničijo blagovno znamko v takšni obliki, kot jo podjetje sporoča porabnikom. Oni so namreč tisti, ki imajo interakcije z zunanjimi deležniki.

Notranji branding ima ključno vlogo predvsem pri zaposlenih, ki so vsak dan v neposrednem stiku s porabniki. So predstavniki blagovne znamke, zato morajo verjeti vanjo (Lings 2004). Njihovo vedenje in odnosi vplivajo na to, ali bo obljava blagovne znamke izpolnjena. Zaposleni so torej pomemben dejavnik uspešnosti blagovne znamke (Sartain 2005). Prav zato jih morajo podjetja upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati (Punjaisri in Wilson 2011).

Z uresničevanjem notranjega brandinga želi podjetje navdušiti zaposlene za blagovno znamko, jih z njo povezati ter posledično razviti njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011; King in Grace 2008). Le takšni zaposleni lahko posredujejo pravo vrednost blagovne znamke porabnikom (Fox 2006). Raziskave o notranjem brandingu potrjujejo, da njegovo uspešno uresničevanje vodi v identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko ter v razvoj njihove pripadnosti in zvestobe blagovni znamki (Punjaisri in Wilson 2007). Zvesti zaposleni, ki vanjo verjamejo, so motivirani, da prepričajo porabnike o nakupu njihove blagovne znamke in ne konkurenčne (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011; King in Grace 2008). Notranji branding omogoči vedenja zaposlenih, ki so v skladu z obljubami blagovne znamke (King in Grace 2008; Punjaisri in Wilson 2011).

## URESNIČEVANJE NOTRANJEGA BRANDINGA

V času visoke konkurenčnosti tradicionalno trženje ni več dovolj za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti, zato so podjetja prepoznala potrebo po razvoju trženja, ki vidi zaposlene kot poseben notranji trg, z značilno tržno dinamiko zunanjih trgov (Ballantyne 2003; Fox 2006). Gre za notranje trženje, ki svoje trženjske aktivnosti prvotno usmeri na zaposlene z namenom, da ti znajo učinkovito uresničiti zastavljene trženjske programe na zunanjem trgu (Ballantyne 2003). Usmeritev na zaposlene nakazuje nastanek novega, bolj modernega trženjskega modela (King in Grace 2008). Za notranje trženje je pomembno oblikovanje in ohranjanje odnosov z zaposlenimi (Varey in Lewis 1999).

Za uresničevanje notranjega brandinga je veljalo, da ima ključno vlogo notranje trženje, ki izvaja komuniciranje z zaposlenimi o blagovni znamki. Z notranjim komuniciranjem podjetje vpliva na znanje zaposlenih o blagovni znamki ter na njihovo vedenje in obnašanje. Rezultati notranjega komuniciranja so predanost, zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, deljenje skupne vizije ter usmerjenost na storitve za porabnike (Punjaisri in Wilson 2007). A komunikacija ni edini pristop in prav čezmerno osredotočanje na notranje komuniciranje je ena od pasti pri uresničevanju notranjega brandinga. Ta namreč zahteva večjo integracijo kot le povezanost z notranjim trženjem. Za uresničevanje je potrebna prepletenost trženja, vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu. Vloga notranjega trženja je poskrbeti za ustrezno znanje in notranje komuniciranje o blagovni znamki, ravnanje z ljudmi pri delu je vključeno v razvoj zaposlenih za doseganje večje uspešnosti podjetja in blagovne znamke (Punjaisri, Evanschitzky in Wilson 2009; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009), vloga vodenja pa je povezati obe funkciji, da bosta delovali usklajeno.

Ravnanje z ljudmi pri delu je strateški pristop k pridobivanju, razvijanju, usmerjanju in motiviranju ključnih virov podjetja (Wright in McMahan 1992). Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) navajajo usposabljanje in izobraževanje kot pomembni aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu za uresničevanje notranjega brandinga. Izobraževanje je aktivnost, s katerim zaposleni spoznavajo procese in stanja v okolju ter se učijo, kako se jim prilagajati (Merkač Skok 2005). Usmerjeno je v pridobivanje znanja ter razvijanje vrednot in inteligentnosti zaposlenih (Pfeffer in Veiga 1999). Usposabljanje pa je definirano kot načrtovana in sistematična sprememba vedenja, ki se zgodi zaradi spremljanja učnih primerov. Z usposabljanjem zaposleni pridobijo vedenja, povezana z blagovno znamko in delom,



ki jim omogočajo doseganje boljših rezultatov dela (Merkač Skok 2005). Programi izobraževanja in usposabljanja s področja blagovne znamke so namenjeni pridobivanju znanja o blagovni znamki ter razvijanju njenega razumevanja, kar izboljša sposobnosti zaposlenih, poveča njihovo uspešnost in razvije konsistentnost posredovanja vrednosti blagovne znamke porabniku (Punjaisri in Wilson 2007; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009).

Ravnanje z ljudmi pri delu ima še eno pomembno vlogo, povezano z notranjim brandingom, in sicer iskanje ter zaposlovanje ustreznih kadrov (Burmam in Zeplin 2005). Za uspešno uresničevanje notranjega brandinga je pomembno, da podjetje zaposli ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (de Chernatony 2002; Mangold in Miles 2007). Gre za t. i. ujemanje posameznika in podjetja. Vrednote je težko spreminjati, zato je pri zaposlovanju včasih bolje dati večji poudarek usklajenosti vrednot kot pa ustreznosti delovnih spretnosti kandidata (Punjaisri in Wilson 2007).

Poleg notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu ima pri uresničevanju notranjega brandinga pomembno funkcijo tudi vodstvo, ki mora s svojimi dejanji ta proces podpirati (Vallaster in de Chernatony 2006). Vloga vodstva je posredovati zaposlenim povratne informacije o njihovem delu, rezultatih in dosežkih ter spodbujati prenos povratnih informacij med vsemi zaposlenimi, na vseh ravneh (Merkač Skok 2005). Vodstvo mora zaznavati blagovno znamko ne samo kot zunanjega označevalca, ampak tudi kot notranjega označevalca, ki je sredstvo za spodbujanje zaposlenih (de Chernatony 2002). Uspešno uresničevanje notranjega brandinga zahteva vodje, ki usmerjajo zaposlene, vsak dan komunicirajo z njimi ter strastno verjamejo v vrednote blagovne znamke in podjetja (Merkač Skok 2005). Močni vodje ne le govorijo o vrednotah, ampak tudi živijo po njih, kar vpliva na zaposlene, da jih tudi sami bolj zavzeto sprejmejo. Gre za t. i. vodenje z zgledom. Vodstvo s podporo notranjemu brandingu doseže, da zaposleni hitreje in v večji meri sprejmejo in ponotranjijo vrednote blagovne znamke ter prilagodijo svoje vedenje njenim obljubam (de Chernatony 2002; Henkel idr. 2007; Punjaisri in Wilson 2007).

Povezanost notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, z ustrežno podporo vodstva, omogoča trženje blagovne znamke znotraj podjetja ter uresničevanje notranjega brandinga, kar poteka z notranjo komunikacijo, izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlovanjem ustreznih kadrov (Fox 2006). Z naštetimi aktivnostmi podjetje poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar razvije njihovo čustveno navezanost nanjo. Ravnanje z ljudmi pri delu, notranje tr-

ženje in vodenje morajo delovati usklajeno, da zaposleni po različnih poteh prejema skladna sporočila o blagovni znamki (Sartain 2005). Da sporočila dosežejo svoj namen, jih morajo zaposleni sprejeti in razumeti. Usklajeno delovanje notranjega komuniciranja, usposabljanja, izobraževanja in vodenja vodi v vzpostavitev in ohranjanje povezanosti vedenj zaposlenih in vrednot blagovne znamke. Zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je zaželeno (Bowen in Ostroff 2004). Notranje komuniciranje ni več samo posredovanje informacij o blagovni znamki, temveč postane proces skupnega deljenja in razumevanja znanja o blagovni znamki (Punjaisri in Wilson 2007; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009).

Z uresničevanjem notranjega brandinga zaposleni spoznajo blagovno znamko, dobijo informacije o njej ter razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011). Če zaposleni nimajo znanja o blagovni znamki, torej ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu, je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, ter širili želeno podobo blagovne znamke (Fox 2006; Miles in Mangold 2005).

### Metodologija raziskave

V okviru svetovne literature je notranji branding še precej neraziskano področje, teoretično ozadje in empirične študije ponujajo le omejen pogled na ta kompleksni koncept, zato je pomembno raziskati, kakšne izkušnje, poglede in mnenja imajo o notranjem brandingu posamezni zaposleni, ki so vanj vključeni (Berg in Lune 2012; Silverman 2001). To so zaposleni, ki niso del vodstva, in so v neposrednem stiku s porabniki. Za proučevanje notranjega brandinga se je za najprimernejšo izkazala kvalitativna metoda raziskovanja, saj se osredotoča na proučevanje konceptov, definicij in pomenov ter omogoča poglobljeno razumevanje raziskovane teme z vidika udeležencev in tudi okolja, v katerem se koncepti razvijejo. Naša odločitev je zato bila, da s pomočjo kvalitativnega raziskovalnega načrta pridobimo poglobljeno razumevanje notranjega brandinga in raziščemo možnosti za njegovo uresničevanje. Dodana vrednost naše raziskave pa je tudi, da smo notranji branding raziskovali z vidika zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, večina dosedanjih raziskav pa je temeljila na proučevanju notranjega brandinga z vidika vodstva. Kvalitativno raziskavo smo izvedli z metodo fokusne skupine, saj je njen namen poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev, obnašanj in motivacij ljudi. Fokusna skupina je namenjena pridobivanju subjektivnih razlag udeležencev, ki se nato

z analizo ovrednotijo (Edmunds 2000). Glavna značilnost in hkrati dodana vrednost metode je dinamika, ki se ustvari zaradi interakcij med udeleženci. Medsebojno odzivanje na komentarje omogoči pridobitev podatkov, ki bi jih raziskovalec težko dobil z drugimi metodami kvalitativnega raziskovanja (Morgan 1997). Treba je še poudariti, da udeleženci v fokusno skupino niso izbrani naključno, ampak namensko. Sodelujejo tisti, ki so povezani z glavno tematiko fokusne skupine in za raziskavo lahko posredujejo koristne podatke (Calder 1977).

Fokusna skupina je zasnovana tako, da pokriva glavna raziskovalna področja in ima določeno smer diskusije, razvoj pogovora pa je odvisen od udeležencev. Izvaja jo moderator, ki skrbi za začrtano smer njenega poteka ter pridobi podatke, ki jih potrebuje raziskovalec (Berg in Lune 2012). Pred izvedbo fokusne skupine je treba pripraviti scenarij oziroma potek fokusne skupine (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007). Za raziskavo smo scenarij pripravili v skladu s standardnimi pristopi za njegovo pripravo. Scenarij je vseboval uvod in uvodne aktivnosti, pravila fokusne skupine, kratke diskusije ter dodatne aktivnosti (Berg in Lune 2012). Podrobno smo preučili literaturo in raziskave na temo notranjega brandinga ter z njihovo pomočjo sestavili vprašanja oziroma naloge, relevantne za naše raziskovalno vprašanje. Vprašanja smo razdelili v smiselne sklope, ki so predstavljali krajše diskusije. Dodatna vprašanja smo prilagodili posamezni fokusni skupini, glavna vprašanja pa so bila enaka za vse skupine. Poleg vprašanj smo vključili še dodatne aktivnosti, ki so nam omogočile pridobitev podatkov iz različni zornih kotov. Vprašanja glavnih diskusij smo med izvajanjem raziskave tudi izboljševali.

Za raziskavo smo izbrali tri slovenska podjetja z znanimi in relativno močnimi blagovnimi znamkami, ki so prisotna v različnih panogah. S tem smo dobili tako relevantne primere kot tudi heterogenost opazovanj, kar nam je omogočilo razvoj konceptualnega modela. V raziskavi je sodelovalo 26 udeležencev, kar je dovolj velik vzorec za potrebe kvalitativne raziskave. Ta je potekala februarja 2012, v vsakem podjetju pa smo izvedli eno fokusno skupino. Zaradi ohranjanja anonimnosti sodelujočih smo podjetja poimenovali podjetje 1, podjetje 2 in podjetje 3. Za udeležence fokusnih skupin smo izbrali zaposlene, ki so vsak dan v neposrednem stiku s porabniki, saj so predstavniki blagovne znamke na trgu oziroma predstavljajo povezavo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter so ciljna skupina v podjetju, na katero je usmerjen notranji branding. Z izvedbo fokusnih skupin smo želeli ugotoviti, ali ga v podjetju uresni-

PREGLEDNICA 1 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 1

| Oznaka       | Spol   | Starost* | Izobrazba  | Delovna doba<br>v podjetju* |
|--------------|--------|----------|------------|-----------------------------|
| Udeleženec 1 | ženski | 39       | 7. stopnja | 4,5                         |
| Udeleženec 2 | moški  | 40       | 7. stopnja | 3,0                         |
| Udeleženec 3 | ženski | 44       | 7. stopnja | 19,0                        |
| Udeleženec 4 | ženski | 33       | 7. stopnja | 6,0                         |
| Udeleženec 5 | moški  | 35       | 7. stopnja | 4,0                         |
| Udeleženec 6 | moški  | 32       | 8. stopnja | 3,5                         |
| Udeleženec 7 | moški  | 37       | 6. stopnja | 1,5                         |

\* V letih.

PREGLEDNICA 2 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 2

| Oznaka       | Spol   | Starost* | Izobrazba  | Delovna doba<br>v podjetju* |
|--------------|--------|----------|------------|-----------------------------|
| Udeleženec 1 | ženski | 37       | 7. stopnja | 0,2                         |
| Udeleženec 2 | ženski | 38       | 7. stopnja | 13,0                        |
| Udeleženec 3 | moški  | 30       | 8. stopnja | 1,0                         |
| Udeleženec 4 | moški  | 28       | 5. stopnja | 7,0                         |
| Udeleženec 5 | ženski | 25       | 7. stopnja | 0,5                         |
| Udeleženec 6 | ženski | 27       | 7. stopnja | 0,8                         |
| Udeleženec 7 | moški  | 33       | 7. stopnja | 6,0                         |
| Udeleženec 8 | moški  | 45       | 5. stopnja | 16,0                        |

\* V letih.

čujejo, na kakšen način to izvajajo ter kakšne so njegove prednosti za podjetje.

V nadaljevanju na kratko predstavljamo udeležence posamezne fokusne skupine. Udeleženci fokusne skupine v podjetju 1 so bili zaposleni na področjih prodaje in trženja. V diskusijo smo vključili 7 zaposlenih, njihovi demografski podatki so predstavljeni v preglednici 1.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 2 so bili zaposleni na različnih področjih v podjetju – mediji, oblikovanje, pisanje tekstov in delo pri projektu. V diskusiji je sodelovalo 8 zaposlenih, njihovi demografski podatki so predstavljeni v preglednici 2.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 3 so bili zaposleni na področju prodaje. Vključili smo 11 zaposlenih, njihovi demografski podatki pa so predstavljeni v preglednici 3.

Kot je razvidno iz demografskih podatkov udeležencev, smo želeli med podjetji in znotraj teh dobiti čim večjo variabilnost po starosti in delovni dobi med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki. V

PREGLEDNICA 3 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 3

| Oznaka        | Spol   | Starost* | Izobrazba  | Delovna doba<br>v podjetju* |
|---------------|--------|----------|------------|-----------------------------|
| Udeleženec 1  | ženski | 36       | 5. stopnja | 10,0                        |
| Udeleženec 2  | ženski | 27       | 4. stopnja | 7,0                         |
| Udeleženec 3  | ženski | 26       | 5. stopnja | 0,3                         |
| Udeleženec 4  | ženski | 44       | 5. stopnja | 2,0                         |
| Udeleženec 5  | moški  | 25       | 6. stopnja | 0,7                         |
| Udeleženec 6  | ženski | 30       | 6. stopnja | 2,0                         |
| Udeleženec 7  | ženski | 25       | 6. stopnja | 1,0                         |
| Udeleženec 8  | ženski | 21       | 6. stopnja | 0,2                         |
| Udeleženec 9  | ženski | 29       | 6. stopnja | 1,0                         |
| Udeleženec 10 | moški  | 24       | 7. stopnja | 1,0                         |
| Udeleženec 11 | ženski | 30       | 7. stopnja | 4,0                         |

\* V letih.

nadaljevanju na kratko pojasnujemo ta odstopanja. Zagotovo lahko rečemo, da določene razlike med podjetji izvirajo iz razlik v dejavnostih. Podjetje 1 nastopa v panogi, ki zahteva zaposlene z veliko znanja in izkušnjami, kar pojasnjuje višjo povprečno starost in delovno dobo udeležencev. Podjetje 2 in podjetje 3 pa delujeta v panogah, kjer je večja potreba po mlajšem kadru. Za razlike v povprečni delovni dobi so razlogi naslednji. Večini zaposlenim podjetja 3 ta zaposlitev predstavlja le začasno delo. V podjetju 2 je kratka delovna doba posledica njihove starosti (mladi zaposleni). Najverjetneje je to njihova prva zaposlitev, saj so ravno končali izobraževanje in vstopili na trg dela. Delo v podjetju 1 pa zahteva veliko časa in izkušenj za uspešno opravljanje, kar pomeni, da morajo zaposleni ostati v podjetju daljše obdobje, da pridobijo ustrezno znanje in so lahko uspešni.

Fokusna skupina je potekala tako, da smo za uvod v diskusijo udeležencem predstavili tematiko in potek fokusne skupine, razložili namen raziskave ter podali osnovna pravila diskusije. Diskusijo smo nato razdelili na štiri dele: uvodni del in tri vsebinske sklope. Uvodni del je zajemal vprašanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke, prvi vsebinski sklop je bil osredotočen na uresničevanje notranjega brandinga, ostalih vsebinskih sklopov pa v pričujočem članku ne opisujemo in tudi ne razlagamo podrobneje. Za uvod smo izbrali osnovna vprašanja o blagovni znamki, ker smo želeli, da se udeleženci sprostijo, hkrati pa smo dobili podatke o znanju s področja blagovne znamke. Prvi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na uresničevanje notranjega brandinga, ki je bil razdeljen na tri dele, in sicer na notranje komuniciranje o blagovni znamki, na usposab-

ljanje in izobraževanje o blagovni znamki ter na podporo vodstva pri uresničevanju notranjega brandinga. Osnovni potek in glavna vprašanja diskusije so bila enaka za vse fokusne skupine, določene vsebine pa smo med izvajanjem raziskave prilagajali posamezni skupini. Posamezna vprašanja smo prilagodili glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

### **Analiza rezultatov in razvoj konceptualnega modela**

Za interpretacijo podatkov smo uporabili tehniko analize vsebine. Analiza vsebine je ena od osnovnih pristopov k analiziranju podatkov v obliki besedila (Flick 2009). Je podrobna in sistematična interpretacija podatkov z namenom identificirati vzorce, koncept, teme in pomene. Njen cilj je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope, nato pa najti povezave oziroma vzorce med posameznimi sklopi (Berg in Lune 2012; Flick 2009). Analizo vsebine smo izvedli po korakih, ki jih predlagata Berg in Lune (2012). Najprej smo zmanjšali število podatkov. S tem smo jih poenostavili in pretvorili v primernejšo obliko za analizo, kar je omogočilo večjo razumljivost podatkov ter posledično hitrejšo prepoznavanje določenih tem in vzorcev proučevanega področja (Berg in Lune 2012). Izbrane podatke smo nato razporedili v kategorije, ki smo jih oblikovali na podlagi že obstoječih teoretičnih modelov. Razporeditev po kategorijah je potekala s pomočjo kodiranja. Razvili smo kriterije, ki so nam služili kot merilo za razporejanje podatkov. Nato smo podrobno proučili podatke v posamezni kategoriji z namenom prepoznavati vzorce in povezave med kategorijami. Ugotovitve raziskave smo nazadnje utemeljili ter podprli z literaturo in sorodnimi raziskavami. V prispevku smo posamezne ugotovitve podprli tudi tako, da smo navedli izjave udeležencev, ki so najbolj reprezentativne. Pogostost odgovorov udeležencev pa smo upoštevali v procesu kodiranja.

Na podlagi odgovorov udeležencev menimo, da uresničevanje notranjega brandinga poteka na vseh ravneh v podjetju, in sicer z izvajanjem notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja, našteje aktivnosti pa morajo biti usmerjene v povečevanje znanja o blagovni znamki. Pomemben dejavnik je tudi vodstvo, ki mora notranji branding in aktivnosti za njegovo uresničevanje ustrezno podpreti. V nadaljevanju predstavljamo naše predloge za posamezno aktivnost, ki smo jih podprli s citati udeležencev, iz njih pa smo razvili raziskovalne domneve.

Večina sodelujočih je izpostavila, da se v njihovih podjetjih izvaja notranje komuniciranje. Z omenjeno aktivnostjo vodstvo od vrha navzdol širi informacije o blagovni znamki na vseh ravneh. Strinjali

so se, da vsi zaposleni prejemajo te informacije, predvsem pa je pomembno, da so zaposleni, ki so v stiku s porabniki, ustrezno obveščeni o blagovni znamki, ki jo prodajajo. Odgovori udeležencev, ki to najboljše potrjujejo, so naslednji.

Komunicirali smo od samega vrha. (udeleženec 3, podjetje 1)

[...] informacije so na voljo vsem. (vsi udeleženci iz podjetja 1)

[...] vsi vemo, kaj se dogaja. (udeleženec 7, podjetje 2)

Udeleženci so se strinjali, da zaposleni, ki so v neposrednem stiku s porabniki, dobijo z notranjim komuniciranjem informacije o vrednotah in obljubah blagovne znamke, o pomenu njenega imena, o pozicioniranju na trgu, o 4P-jih, njeni uspešnosti, dosežkih, novostih ter nadaljnjih načrtih, ki jih ima vodstvo za njen razvoj v prihodnosti. Navedli so tudi, da vodstvo zaposlenim predstavi razloge, zakaj so bile določene odločitve o blagovni znamki sprejete.

Komuniciranje je bilo o pozicioniranju, o vrednotah, o tehničnih lastnostih [...] (udeleženec 2, podjetje 1)

Kaj nas čaka [...] (udeleženec 8, podjetje 2)

Iz odgovorov udeležencev iz podjetja 3 tudi predvidevamo, da notranje komuniciranje ne prispeva k uresničevanju notranjega brandinga, če je osredotočeno le na izdelek, ne pa tudi na blagovno znamko. Zaposleni morajo dobiti ustrezne informacije o blagovni znamki ter poznati njene vrednote in obljube, da lahko delujejo po njenih standardih. Komuniciranje o specifikacijah izdelka ni dovolj, saj se tako znanje zaposlenih o blagovni znamki ne povečuje. Udeleženci iz podjetja 3 so sicer dobro poznali izdelke, niso pa imeli znanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke. Raziskovalna domneva, ki jo predlagamo, je naslednja:

- P1 *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem notranjega komuniciranja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*

Večina sodelujočih je tudi opozorila, da zaposleni, ki so v stiku s porabniki, z izobraževanjem in usposabljanjem pridobijo ustrezno znanje o blagovni znamki, hkrati še o izdelku in ciljnih skupinah porabnikov. Prek obeh aktivnosti se učijo, kako reševati težave porabnikov, kako k njim pristopiti ter kako predstaviti izdelek različnim ciljnim skupinam. Izpostavili so, da pridobijo znanje o tem, kaj prodajajo, kako morajo prodajati, da bodo uresničili, kar blagovna znamka obljublja porabnikom, ter komu prodajajo. Ti zaposleni se stalno izobražujejo in usposablajo o blagovni znamki. Naslednji citati udeležencev to potrjujejo.



[...] dobiš informacijo, kaj prodajaš, komu, kako, na kakšen način prodajaš. (udeleženec 3, podjetje 1)

[...] vse o brandu. (udeleženec 1, podjetje 3)

Menimo še, da izobraževanje in usposabljanje ne pripomoreta k uresničevanju notranjega brandinga, če povečujeta samo znanje o izdelku, ne pa tudi o blagovni znamki. Udeleženci iz podjetja 3 namreč z izobraževanjem in usposabljanjem dobijo veliko znanja o izdelku, a premalo o vrednotah in obljubah blagovne znamke, zato ne vedo, kakšna vedenja so zaželena za njeno uresničitev.

Na podlagi odgovorov udeležencev iz podjetja 2 tudi predlagamo, naj podjetje zasleduje politiko zaposlovanja, ki temelji na usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Udeleženci so namreč izpostavili, da v podjetju 2 ne potrebujejo izobraževanj in usposabljanj, ki bi zaposlene učila, kako se vesti po vrednotah in obljubah blagovne znamke, saj zaposlijo ljudi, katerih vrednote so v skladu z vrednotami blagovne znamke.

Enostavno smo zbrani v podjetju že v osnovi taki ljudje, ki imamo nekaj od tega v sebi. (udeleženec 4, podjetje 2)

Takšen pristop zagovarja tudi de Chernatony (2002), saj meni, da je posameznikove vrednote težko prilagajati vrednotam podjetja. Na podlagi zgoraj predstavljenih odgovorov udeležencev smo razvili naslednji raziskovalni domnevi:

- P2a *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem izobraževanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*
- P2b *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem usposabljanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*

Menimo še, da je, poleg povezanih aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, eden od ključnih dejavnikov za uspešno uresničevanje notranjega brandinga tudi vodstvo, ki mora podpirati zgoraj omenjene aktivnosti ali pa celo sodelovati pri njihovem izvajanju. Če vodstvo podpira notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki ter vanjo resnično verjame, tudi zaposleni, ki so v stiku s porabniki, hitreje razvijejo znanje o blagovni znamki in delujejo po njenih obljubah. Kot smo omenili že zgoraj, so udeleženci potrdili, da se notranje komuniciranje izvaja od vrha navzdol, torej se začne pri vodstvu, kar pomeni njegovo aktivno udeležbo in podporo pri notranjem komuniciranju. Udeleženci iz podjetja 1 so se strinjali, da vodstvo aktivno sodeluje pri izvajanju



notranjega komuniciranja, in sicer vsem zaposlenim letno predstavi smernice za prihodnje poslovanje in utemelji, zakaj je strateško pomembno za podjetje, da bo poudarek na izbrani blagovni znamki.

[...] po hierarhiji navzdol, se pravi, da razloži direktorica komercialne in prenese na brand managerja in potem gre navzdol. (udeleženec 3, podjetje 1)

Tudi udeleženci iz podjetja 2 so izpostavili, da imajo naštete aktivnosti močno podporo vodstva. Strinjali so se, da so vsi zaposleni vsak dan v stiku z vodstvom, ki jim predaja informacije o blagovni znamki. Vodstvo spodbuja odprto in odkrito organizacijsko kulturo ter zaposlenim redno posreduje znanje o blagovni znamki. Ker je vodstvo odkrito, mu zaposleni zaupajo in želijo tudi sami tako delovati.

Vodstvo stremi k čim večji transparentnosti [...] (udeleženec 7, podjetje 2)

Izobraževanje o blagovni znamki poteka na vseh ravneh, kar pomeni, da se vodstvo udeležuje izobraževanj in jih tudi izvaja. Ker vodstvo ustrezno podpira aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, zaposleni sprejmejo informacije o blagovni znamki ter jim tudi verjamejo, je potrdila večina sodelujočih.

Vodstvo hkrati izobražuje in je izobraževano. (udeleženec 4, podjetje 1)

Ker je vodstvo, ki to sporoča, pošteno, jim verjamejo. In potem to dokazujemo. (udeleženec 7, podjetje 2)

Na podlagi zgoraj predstavljenih odgovorov smo razvili naslednjo raziskovalno domnevo:

*P3 Vodstvo okrepi uresničevanje notranjega brandinga s podporo notranjemu komuniciranju, izobraževanju in usposabljanju.*

Z izvajanjem notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja zaposleni, ki so v stiku s porabniki, pridobijo znanje o blagovni znamki, ki vključuje poznavanje vrednot in obljub blagovne znamke ter informacije o porabnikih, so se strinjali sodelujoči. Prav tako dobijo informacije o pričakovanem vedenju do porabnikov, ki je v skladu z vrednotami in obljubami.

[...] kako ga predstaviti kupcem, različnim ciljnim skupinam. (udeleženec 4, podjetje 1)

Sodelujoči so izpostavili, da jim znanje o blagovni znamki pomaga, da uresničujejo blagovno znamko ter delujejo tako, da je na trgu uspešna. Iz tega lahko sklepamo, da je znanje o blagovni znamki med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki, kazalnik uresničevanja

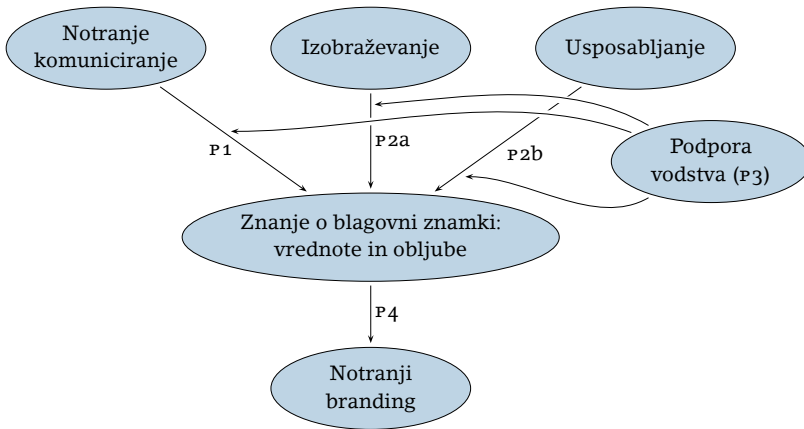
notranjega brandinga. Menimo, da imajo ti zaposleni ustrezno znanje o blagovni znamki, jo dobro poznajo in jo dostavijo v obliki, kot jo porabniki pričakujejo, če podjetje uspešno izvaja notranje komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje o blagovni znamki. Udeleženci iz podjetij 1 in 2 so se medsebojno strinjali in podpirali odgovore drug drugega, kar nakazuje, da imajo skupno razumevanje blagovne znamke. Manj strinjanja o blagovni znamki pa je bilo med udeleženci iz podjetja 3, kar je najverjetneje posledica pomanjkanja notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki ter tudi ustrezne podpore vodstva. Tako smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

*P4 Znanje zaposlenih o blagovni znamki je kazalnik uresničevanja notranjega brandinga.*

Na podlagi vsebinske analize odgovorov udeležencev in raziskovalnih domnev, ki iz tega izvirajo, predlagamo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga (slika 1). Slika modela predstavlja lažji način predstavitve zgornjih ugotovitev, raziskovalne domneve pa so v modelu predstavljene kot povezave med posameznimi elementi. V zgornjem delu konceptualnega modela so prikazane aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga, ki so notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, ter morajo biti usmerjene v povečevanje znanja o blagovni znamki. Z aktivnostmi morajo zaposleni, ki so v stiku s porabniki, dobiti informacije o vrednotah in obljubah blagovne znamke, o želenih oblikah vedenja za njeno uspešno uresničitev ter o ciljnih skupinah porabnikov. Na podlagi predstavljenega predlagamo, da uresničevanje notranjega brandinga zahteva povezanost dveh pomembnih področij v podjetju, in sicer notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. Notranje komuniciranje je namreč aktivnost notranjega trženja, izobraževanje in usposabljanje pa aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu. Za uspešno uresničevanje notranjega brandinga se morata obe področji povezovati, izmenjavati informacije in delovati usklajeno. Pomembno podpora naštetim aktivnostim predstavlja tudi vodstvo, ki s svojim zgledom omogoči, da zaposleni hitreje sprejmejo in verjamejo v blagovno znamko.

Izvajanje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga torej povečuje znanje zaposlenih o blagovni znamki, to pa vključuje poznavanje in razumevanje vrednot ter obljub blagovne znamke, informacije o porabnikih ter pričakovano vedenje do porabnikov, v skladu z vrednotami in obljubami blagovne znamke. Ustrezno znanje zaposlenih o blagovni znamki nakazuje razvoj notranjega brandinga. Za-

## Uresničevanje notranjega brandinga



SLIKA 1 Konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga

posleni znajo uresničiti blagovno znamko v skladu z njenimi obljubami in pričakovanji porabnikov.

### Diskusija

Konceptualni model prikazuje, da je za uresničevanje notranjega brandinga nujna povezanost dveh ključnih področij v podjetju, notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, pri tem pa ima vodstvo pomembno podporno vlogo. Notranje trženje prispeva k njegovemu uresničevanju predvsem z notranjim komuniciranjem o blagovni znamki. Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu pa sta usposabljanje in izobraževanje na področju blagovne znamke, ki prispevata k učenju in razvoju zaposlenih. Pomembno vlogo pri uresničevanju ima tudi vodstvo, ki zagotavlja podporo naštetim aktivnostim. Če vodstvo verjame v blagovno znamko, deluje po njenih standardih ter sodeluje pri notranjem komuniciranju, usposabljanju in izobraževanju o blagovni znamki, obstaja večja verjetnost, da bodo enako vedenje prevzeli tudi zaposleni (Henkel in dr. 2007; Vallaster in de Chernatony 2006).

Z aktivnostmi za uresničevanje notranjega brandinga zaposleni pridobijo znanje o blagovni znamki. Notranje komuniciranje in programi izobraževanja jim posredujejo znanje o vrednotah, obljubah in glavnih skupinah porabnikov blagovne znamke. Prav tako dobijo še znanje o vedenju, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke in je nujno za uspešno uresničitev njenih obljub. Z izvajanjem usposabljanja o blagovni znamki pa se utrjuje njihovo vedenje, ki je v skladu z blagovno znamko. Naše ugotovitve potrjuje tudi raziskava

avtorjev Punjaisrija, Wilsona in Evanschitzkyja (2009), v kateri so ugotovili, da mora podjetje z notranjim komuniciranjem in programi usposabljanja komunicirati z zaposlenimi ter jih izobraziti o edinstvenih vrednotah blagovne znamke. Prav tako Aurand, Gorchels in Bishop (2005) ugotavljajo, da vključenost ravnanja z ljudmi pri delu v procese notranjega brandinga pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub.

Članek ponuja dodano vrednost na več področjih. Notranji branding je slabo razvito področje ne le v Sloveniji, temveč tudi na svetovni ravni, zato z raziskovanjem prispevamo k njegovemu nadaljnjemu proučevanju ter opozorimo podjetja na pomembnost njegove uvedbe pri gradnji močne blagovne znamke. Ključen prispevek vidimo tudi v razvoju konceptualnega modela, ki prikazuje potek uresničevanja notranjega brandinga. Model izpostavlja povezanost aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, z ustrezno podporo vodstva, hkrati pa poudarja znanje o blagovni znamki, ki se do zdaj ni raziskovalo v povezavi z notranjim brandingom. Članek omogoča podrobnejši vpogled v vlogo posameznih aktivnosti pri uresničevanju notranjega brandinga. Konceptualni model podpira dosedanja literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in medfunkcijsko povezanost, predvsem pa izpostavlja nov pogled na znanje o blagovni znamki.

Znanje o blagovni znamki je v literaturi o notranjem brandingu premalo raziskano in izpostavljeno. Naš članek odpira nove poglede na njegovo vlogo pri uresničevanju notranjega brandinga in ponuja naslednje ugotovitve. Del znanja o blagovni znamki zaposleni dobijo že z njenim razvojem, pomemben vpliv pa ima tudi notranji branding, ki jim posreduje znanje za uspešno uresničitev obljub. Zaposleni, ki poznajo blagovno znamko, se tudi hitreje navežejo nanjo. Znanje, pridobljeno z uresničevanjem notranjega brandinga, ima ključno vlogo tudi takrat, ko podjetje uvaja spremembe na področju blagovne znamke.

Z notranjim brandingom postanejo zaposleni vir konkurenčne prednosti, saj razvijajo globlje odnose tako s porabniki kot tudi z blagovno znamko, širijo njeno podobo ter imajo znanja za njeno uspešno uresničitev. Izvedena raziskava pomembno prispeva k večjemu razumevanju notranjega brandinga, saj smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Večina dosedanjih strokovnjakov ga je namreč proučevala z vidika vodstva, ki načrtuje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga in jih nato tudi izvaja, kar pa ne pomeni, da je proces uspešno uresničen in da se

zaposleni čutijo vključene. Zato je notranji branding ključno najprej proučevati z vidika zaposlenih, nato pa njihova opažanja povezati z vidikom vodstva.

Poleg teoretičnih spoznanj ponuja članek tudi pomembne implikacije za prakso. Notranji branding je ključen za razvoj enotnega pogleda na blagovno znamko med zaposlenimi, njegova uresničitev pa zahteva povezano in usklajeno delovanje notranjega trženja ter ravnanja z ljudmi pri delu. V praksi se je uveljavilo neodvisno delovanje obeh področij, vendar smo z raziskavo ugotovili, da je za uspešno uresničevanje notranjega brandinga njuno sodelovanje nujno. Notranje komuniciranje o blagovni znamki ni zadosti. Vključenost ravnanja z ljudmi pri delu pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub. Z medfunkcijsko povezanostjo podjetje doseže, da aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga širijo enaka sporočila o blagovni znamki vsem zaposlenim.

Notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje prenašajo znanje o blagovni znamki med zaposlene, kar vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in do izpolnitve njenih obljub. Tudi de Chernatony (2002, 20) meni, da je precej bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Notranji branding podjetju omogoči neposredno oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke. Za doseg tega mora z njimi komunicirati in jih izobraževati o vedenju, ki se od njih pričakuje med izvajanjem storitev. S procesom notranjega brandinga podjetje poudari edinstvene vrednote svoje blagovne znamke in ustvari njeno razločevanje v primerjavi z drugimi znamkami, kar pri zaposlenih še dodatno poveča navezanost nanjo.

Naša raziskava ima določene omejitve. Predlaganega konceptualnega modela in raziskovalnih domnev ni mogoče posplošiti na celotno populacijo, saj namen naše raziskave ni bil posplošitev rezultatov, ampak poglobljena proučitev raziskovalnega področja, ki je temeljila na heterogenih primerih iz prakse. Naslednja slabost je analiza kvalitativnih podatkov, ki ne temelji na statističnih metodah, ampak na interpretaciji podatkov raziskovalca, zato obstaja možnost za subjektivno ali napačno razlago podatkov (Edmunds 2000). Večjo verodostojnost ugotovitev smo dosegli tako, da smo jih podprli s strokovnimi deli s proučevanega področja ter predstavili pomen ugotovitev raziskave za vsa podjetja, ne samo za podjetja, vključena v raziskavo.

Članek ponuja veliko izhodišč za prihodnje raziskovanje. Z iz-

vedbo kvalitativne raziskave smo postavili konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, nadaljnje raziskovanje pa bi omogočilo preverbo modela in ovrednotenje postavljenih domnev. Priporočamo uporabo kvantitativne raziskave, ki zahteva večji vzorec raziskovanja in temelji na statistični obdelavi podatkov (Papasolomou in Vrontis 2006). Z raziskavo smo ugotovili, da je za uspešno uresničenje notranjega brandinga pomemben dejavnik znanje zaposlenih o blagovni znamki. Kljub temu je omenjeno področje v literaturi še premalo izpostavljeno in raziskano. Dosedanje raziskave in teoretična dela o notranjem brandingu vodstvu ne ponujajo zadostnih usmeritev, katero znanje o blagovni znamki morajo pridobiti zaposleni, da uresničijo blagovno znamko v skladu z njenimi obljubami, zato na tem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Potencial za prihodnje raziskave vidimo tudi v vključenosti vodstva pri proučevanju notranjega brandinga. S tem bi pridobili pogled na proces iz dveh zornih kotov: to sta vidik zaposlenih, ki so del tega procesa, in vidik vodstva, ki proces izvaja.

### Sklep

Zaposleni vplivajo na podobo, ki si jo o blagovni znamki ustvarijo porabniki, in prav notranji branding omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Kljub naraščajočemu zanimanju raziskovalcev in podjetij za notranji vidik blagovne znamke ostaja notranji branding premalo raziskano področje in posledično tudi premalokrat uporabljeno orodje za gradnjo močne blagovne znamke. V članku smo se zato osredotočili na njegovo uresničevanje. S pomočjo fokusnih skupin smo razvili konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, ki izpostavlja povezanost aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. To so notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, ki morajo biti usmerjeni v povečanje znanja o blagovni znamki med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki. Pomembno vlogo ima tudi vodstvo, ki proces podpira. Konceptualni model podpira dosedanje literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in medfunkcijsko povezanost ter izpostavlja znanje o blagovni znamki kot pomemben dejavnik za njegovo uspešno uresničenje.

### Literatura

- Aurand, T. W., L. Gorchels in T. R. Bishop. 2005. »Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (2-3): 163-169.

- Ballantyne, D. 2003. »A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing.« *European Journal of Marketing* 37 (9): 1242–1260.
- Berg, B. L., in H. Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. izd. Boston, MA: Pearson.
- Bowen, D. E., in C. Ostroff. 2004. »Understanding the HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength’ of the HRM System.« *Academy of Management Review* 29 (2): 203–221.
- Bratina, D. 2007. »Model finančne ocene premoženja blagovnih znamk z uporabo vedenjskih dejavnikov.« *Management* 2 (3): 215–230.
- . 2011. »The Impact of Crisis Sales Promotions on Branded and Unbranded Toys.« *Managing Global Transitions* 9 (2): 185–198.
- Burmann, C., in S. Zeplin. 2005. »Building Brand Commitment: A behavioural Approach to Internal Brand Management.« *Journal of Brand Management* 12 (4): 279–300.
- Calder, B. J. 1977. »Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research.« *Journal of Marketing Research* 14 (3): 353–364.
- de Chernatony, L. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja; strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: gv založba.
- de Chernatony, L., M. McDonald in E. Wallace. 2011. *Creating Powerful Brands*. 4. izd. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Edmunds, H. 2000. *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
- Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4. izd. Los Angeles: Sage.
- Fox, A. 2006. »Building Employee Support for Brands.« *HR Magazine* 51 (10): 12.
- Gardner, T. M., N. L. Erhardt in C. Martin-Rios. 2011. »Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers’ Employment Brand Knowledge.« *Research in Personnel and Human Resources Management* 30: 253–304.
- Henkel, S., T. Tomczak, M. Heitmann in A. Herrmann. 2007. »Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding.« *Journal of Product and Brand Management* 16 (5): 310–320.
- Jacobs, R. 2003. »Turn Employees into Brand Ambassadors.« *ABA Bank Marketing* 35 (3): 22–26.
- King, C., in D. Grace. 2008. »Internal Branding: Exploring the employee’s perspective.« *Journal of Brand Management* 15 (5): 358–372.
- Konečnik, M. 2006. »Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo.« *Organizacija* 39 (4): 265–272.



- Konečnik Ruzzier, M. 2011. *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
- Konečnik Ruzzier, M., in L. de Chernatony. 2013. »Developing and Applying a Place Brand Identity Model: The Case of Slovenia.« *Journal of Business Research* 66 (1): 45–52.
- Konečnik Ruzzier, M., in F. Go. 2008. »Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia.« *Journal of Brand Management* 15 (3): 177–189.
- Lings, I. N. 2004. »Internal Market Orientation: Construct and Consequences.« *Journal of Business Research* 57 (4): 405–413.
- Mangold, W. G., in S. J. Miles. 2007. »The Employee Brand: Is Yours an All-Star?« *Business Horizons* 50 (5): 423–433.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miles, S. J., in W. G. Mangold. 2004. »A Conceptualization of the Employee Branding Process.« *Journal of Relationship Marketing* 3 (2/3): 65–87.
- Miles, S. J., in W. G. Mangold. 2005. »Positioning Southwest Airlines through Employee Branding.« *Business Horizons* 48 (6): 535–545.
- Morgan, D. L. 1997. *Focus Groups as Qualitative Research*. 2. izd. Thousand Oaks: Sage.
- Papasolomou, I., in D. Vrontis. 2006. »Building Corporate Branding through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry.« *The Journal of Product and Brand Management* 15 (1): 37–47.
- Pfeffer, J., in J. F. Veiga. 1999. »Putting People First for Organizational Success.« *The Academy of Management Perspectives* 13 (2): 37–48.
- Punjaisri, K., H. Evanschitzky in A. Wilson. 2009. »Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours.« *Journal of Service Management* 20 (2): 209–226.
- Punjaisri, K., in A. Wilson. 2007. »The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise.« *Journal of Brand Management* 15 (1): 57–70.
- . 2011. »Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors.« *European Journal of Marketing* 45 (9–10): 1521–1537.
- Punjaisri, K., A. Wilson in H. Evanschitzky. 2009. »Internal Branding to Influence Employees' Brand Promise Delivery: A Case Study in Thailand.« *Journal of Service Management* 20 (5): 561–579.
- Sartain, L. 2005. »Branding from the Inside out at Yahoo!: HR's Role as Brand Builder.« *Human Resource Management* 44 (1): 89–93.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. izd. London: Sage.
- Vallaster, C., in L. de Chernatony. 2006. »Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership.« *European Journal of Marketing* 40 (7–8): 761–784.



- Varey, R. J., in B. R. Lewis. 1999. »A Broadened Conception of Internal Marketing.« *European Journal of Marketing* 33 (9–10): 926–944.
- Vukasovič, T. 2009. »Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke.« *Management* 4 (3): 259–280.
- Wright, P. M., in G. C. McMahan. 1992. »Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.« *Journal of Management* 18: 295–320.



# Mnenje učiteljev o vodenju šole in ravnateljev odnos do inovativnosti

MELITA MORETTI

*Poslovno svetovanje, Slovenija*

ADI MORETTI

*absolvent Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Slovenija*

NATALIJA POSTRUŽNIK

*DOBA Fakulteta, Slovenija*

PRIMOŽ ŠKOFIC

*Srednja šola Domžale, Gimnazija, Slovenija*

S ciljem izboljšati kakovost in učinkovitost slovenske splošne gimnazije posodablja svoje programe in uvajajo inovativne pristope. Raziskava je pokazala, da je pri vpeljevanju posodobitev in uvajanju inovativnih pristopov šolskih programov v splošnih gimnazijah pomemben dejavnik njihovo vodenje. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti vodenja šole in vpeljevanja inovacij na šolo in, drugič, obravnavati izsledke kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli v aprilu in maju 2011 na vzorcu slovenskih splošnih gimnazij.

*Ključne besede:* vodenje šole, inovacija, učitelj, ravnatelj, splošna gimnazija

## Uvod

V slovenskih splošnih gimnazijah se v zadnjih letih izvajajo projekti s ciljem izboljšati kakovost in učinkovitost v vzgoji in izobraževanju in prinašajo posodobitev gimnazijskih programov (timsko poučevanje, uporaba novih tehnologij, avtentično poučevanje, avtentično vrednotenje učnih dosežkov, sodelovalno učenje in poučevanje, projektni pristop ipd.). Omeniti velja projekt, ki v tem času poteka in v katerega je povezanih 56 slovenskih gimnazij. Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije (2008–2014). Cilj tega projekta so aktivnosti, ki bodo zagotavljale uvedbo posodobljenih in inovativnih učnih načrtov, posodobitev načrtovanja in izvajanja kurikula ter posodobljeno izvajanje gimnazijskega programa v splošnih gimnazijah (Ministrstvo za šolstvo in šport 2008).

Pomemben dejavnik pri vpeljevanju posodobitev šolskih programov in uvajanju inovativnih pristopov je tudi vodenje šol, kar kažejo

Številne raziskave, ki so bile narejene v okviru programov OECD (Leithwood in Riehl 2003; Leithwood idr. 2006). Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali na posodobitev gimnazijskih programov (vpeljevanje inovativnih pristopov) vpliva vodenje slovenskih splošnih gimnazij in kateri so tisti dejavniki vodenja, ki so najbolj povezani z vpeljevanjem inovativnih pristopov na šolo.

Namen prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti vodenja šole in vpeljevanja inovativnih pristopov na šolo na splošno in drugič, obravnavati izsledke kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli v aprilu in maju 2011 na naključnem vzorcu slovenskih splošnih gimnazij.

### Teoretična izhodišča prispevka

V strokovni literaturi zasledimo veliko definicij vodenja. Vodenje je v veliki meri odvisno od tega, kdo smo – od naših življenjskih izkušenj, naše presoje ter našega značaja. Vodenje razumemo kot vplivanje na delovanje drugih za doseg želenih rezultatov (Tavčar 2006; Koren 2007). Trnavčević, Tankosić in Logaj (2010, 14) izpostavljajo opredelitev vodenja, in sicer:

Vodenje je socialni proces, ki pomeni nenehno »ustvarjanje« in osmišljanje odnosov in medsebojnega vplivanja med vodjo in »tistimi, ki sledijo«.

Ravnatelj je po zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOŠVI) pedagoški vodja, ki mora poznati šolski sistem in vlogo šole v njem, zakonodajo s področja dela šole, svoje pristojnosti in odgovornosti, procese načrtovanja, organiziranja in nadziranja dela v šoli in jih obvladovati, zakonitosti pedagoškega procesa (poučevanje, učenje in zahteve teh področij na nacionalni in šolski ravni). Prav tako mora obvladovati spretnosti vodenja sestankov in biti dober v reševanju problemov in konfliktov (Roncelli - Vaupot 2001, 218) ter mora znati oblikovati politiko strokovnega razvoja zaposlenih (Erčulj in Širec 2006, 62). Vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij tako postaja sinonim za uspešnost šol (Blackmore, Thomson in Barty 2006; Koren 2007) in ni le tehnična dejavnost za uveljavljanje sprememb, ki jih je zapovedal nekdo drug (Bottery 2004; Sergiovanni 2006). Ravnatelj je izvrševalec, snovalec politike, svetovalec, poslušalec, nadzornik notranjih odnosov, simbol skupine ipd. Koren (2011, 4) trdi, da so uspešni ravnatelji tisti uspešni voditelji šol, ki so zmožni povezati in uravnotežiti načela (moralna podlaga šole), namen (osnovna dejavnost šole) in ljudi (socialni odnosi v šoli).

Ravnatelj je pri spodbujanju in uresničevanju izobraževanja in pri razvoju profesionalizma učiteljev na šoli dokaj avtonomen. Ravna-

teljeva vloga je v luči učiteljevega profesionalnega razvoja in pomena učenja pomembno odvisna od pogleda učiteljev na ravnateljevo vlogo. Razvoj učitelja je tako odvisen od vodenja šole. V prvi vrsti se morajo ravnatelji sami učiti učenja (Stoll, Fink in Earl 2003, 104). Kakovost vodenja je zelo pomembna za motivacijo učiteljev in kakovost poučevanja v učilnicah (Pont, Nusche in Moorman 2008). Ob analizi zakona o organiziranju in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in zakona o gimnazijah se pokaže, da naj bi bil ravnatelj ključen pri načrtovanju profesionalnega razvoja učiteljev. Moos, Mahony in Reeves (1998) menijo, da voditi šolo pomeni spoštovati učiteljevo avtonomijo, biti v jedru dogajanja, delati s sodelavci, sprejeti politično in gospodarsko stvarnost ter imeti jasno osebno vizijo o tem, kar želijo doseči. Mednarodne raziskave so pokazale veliko povezanost med vodenjem ter izboljšavami in spremembami na šolah (Hargreaves in Hopkins 2001; Pont, Nusche in Moorman 2008).

Zupanc - Grom (1999, 16–21) meni, da ima kakovostna šola jasno opredeljene cilje, izdelana jasna merila za kakovost, visoko stopnjo zaupanja in visoko raven občutka pripadnosti šoli. Kakovost v vzgoji in izobraževanju je težko opredeliti in zajema zadovoljstvo uporabnika in vključuje merjenje po standardih (Trnavčević 2000, 12) in večinoma temelji na upoštevanju dosežkov učiteljev. Ker se stroka nenehno spreminja in razvija, je treba določanje standardov kakovostnega dela učitelja nenehno spreminjati in dopolnjevati (Ingvarson 2001, 164–177).

Iz do zdaj zapisanega je razvidno, da je ravnatelj vpliv na kakovost učiteljevega dela velik. Po mnenju različnih avtorjev na kakovost učiteljevega dela vpliva tudi ustvarjanje priložnosti, da se učenci čim več naučijo, ki vključuje tudi uporabo različnih inovativnih pristopov podajanja snovi (Ingvarson 2001; Erčulj in Širec 2003; Koren 2007).

Vsaka inovacija pomeni vnašanje sprememb in novosti, ki se razlikujejo od obstoječe prakse. Organizacije, ki želijo postati najuspešnejše na svojem področju, si morajo zastavljati visoke, ambiciozne in dosegljive cilje. Podpreti morajo vsak poskus, da bi z inovacijo dosegli večji poslovni preboj (Fatur in Likar 2009) in s tem povečali konkurenčno prednost (Markič 2004, 15). Beseda inovacija se ne nanaša samo na nove izdelke in storitve, ampak na vsa področja našega življenja – tudi na področje izobraževanja. Tu zasledimo besedne zveze kot na primer inovativni učenec, inovativni učitelj, mreža inovativnih šol, uvajanje novih oblik in metod dela, učnih vsebin in programov, prenos uporabe novih znanj – vse z namenom dvigniti kakovost izobraževalnega sistema (Naji 2009) in posledično učencem pri-

vzgojiti vsestranske sposobnosti, predvsem prilagodljivost na hitro spreminjajoče se okoliščine vsakdana (Fatur in Likar 2009). Ustvarjalnost je prvi pogoj inovacije. Sternberg (1999) opisuje devet pogojev, od katerih je odvisna ustvarjalnost: sintetična, analitična in praktična inteligentnost, miselni stili, znanje, osebnost, struktura okolja, intrinzična (neodvisna od zunanjih vplivov) in ekstrinzična (povzročajo jo zunanji vplivi) motivacija (Sternberg 1999; Armstrong 2005). Zadnjih šest v veliki meri oblikuje šolski sistem – od osnovne šole pa do univerze (Pečjak 2004; Likar 2008). Ustvarjalnost je v šoli mogoče sistematično razvijati in je tesno povezano s kakovostjo učenja (Tan 2007; Makel in Plucker 2008). Šolski sistem mora biti oblikovan tako, da ne prenaša samo podatkov iz knjig v učenčevo glavo, temveč ga nauči kreativnosti, vztrajnosti, kritične presoje, sprejemanja odgovornosti in vztrajnosti (Likar 2008).

Razvoj znanosti je zelo hiter. Tako mora učitelj pri predavanju in razlaganju snovi učencem spoznanja znanosti prikazati kot nekaj, kar velja začasno in kar bodo nova spoznanja in inovacije morda spremenili ter izpopolnili. Prav tako mora učencem zastavljati divergentne naloge in vprašanja, ki omogočajo več rešitev, spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost (Pečjak 2004, 18). Če učitelji želijo slediti spremembam, se morajo profesionalno izpopolnjevati in razvijati (Craft 2000, 198). Za njihov individualni razvoj in razvoj šole je pomembno razmišljati o ustvarjanju spodbudne klime znotraj šolskih pogojev (Kalin 2006, 50; Sentočnik 2006, 48–49).

Ravnatelj mora poznati značilnosti dobrega učenja in poučevanja (Beers 2007; Hopkins 2007; Koren 2007), proces učenja mora razumeti poglobljeno, poznati mora najnovejša dognanja ter se sam učiti učenja (Stoll, Fink in Earl 2003). Inovativen učitelj mu mora biti izziv in spodbuda (Kalin 2002). Raziskava (Earley in Bubb 2004, 35) o odnosu učiteljev do stalnega strokovnega izpopolnjevanja je pokazala, da znanje in pristop ravnateljev močno pozitivno ali negativno vpliva na odnos učiteljev samih do strokovnega izpopolnjevanja in njihovega razumevanja tega. Tako je pomembno, da ravnatelji v šoli s svojim pristopom in odnosom ustvarijo takšno kulturo, ki bo odprta za učenje učiteljev in učencev (Earley in Bubb 2004, 35–48).

Druge raziskave so še pokazale, da se nekateri vidiki šolskega družbenega okolja kažejo v akademskih dosežkih šol (Brookover idr. 1978). Za namene tega prispevka smo se osredotočili na analizo položaja/vloge ravnatelja predvsem zato, ker je bila ta pozicija identificirana kot pomembna komponenta učinkovite in uspešne šole (Cotton 2003; Goodwin, Cunningham in Childress 2003). Učinkovite oblike sodelovanja se odvijajo v iskanju idej, preiskovanju in kritič-

nem pogledu/testiranju obstoječih praks, v iskanju boljših alternativ in v skupnem delu pri vpeljevanju novosti/izboljšav ter določanju njihove vrednosti – to naj bi bil eden večjih izzivov sodelovalnega dela in strokovnega razvoja prihodnosti. Ravnatelj kot vodja in koordinator skupine profesionalnih, izobraženih učiteljev vzpostavlja in gradi pomembne odnose z zaposlenimi (Koren 2007). V mnogih pogledih učitelj in ravnatelj sodelujeta kot tim (Koren 2007 in 2011). Način, kako to sodelovanje (in sodelovanje med samimi člani učiteljskega zbora) poteka, precej vpliva na dosežke dijakov (Wheelan in Kesselring 2005). Raziskave so tudi pokazale, da se odnos med učiteljem in ravnateljem razlikuje med šolami, pa tudi znotraj iste šole. Hkrati pa so raziskave potrdile, da ti odnosi vplivajo na uspešnost dijakov. Ta fenomen se pojavi zato, ker se učitelji, ki razumejo pozicijo ravnatelja bolj kot pospeševalca, podpornika in utrjevalca skupno določenega poslanstva šole, počutijo mnogo bolj osebno odgovorne za učenčeve dosežke in učenje, kot tisti, ki na ravnatelja gledajo kot na vodjo, direktorja in voditelja (McEwan 2003). Ravnateljevo komuniciranje ciljev šole pa je v statistično značilnem pozitivnem odnosu z inovativnostjo učitelja v razredu (Sheppard 1996), prav tako pa ravnateljeva podpora strokovnemu razvoju učiteljev med drugim poveča učiteljevo uporabo inovativnih idej (Blase in Blase 1998; Koren 2007).

Pomembnost inovativnosti za uspešnost šol na eni strani, način vodenja šol in pomen ter vloga ravnatelja pri vzpostavljanju delovnega okolja, ki omogoča ter podpira inovativne pristope učiteljev, na drugi strani ter skozi raziskave prikazana večja učinkovitost in uspešnost učencev/dijakov v inovativnem šolskem okolju v mednarodnem prostoru so nas vodili k raziskavi vloge ravnatelja v slovenskih splošnih gimnazijah.

### Empirična raziskava

Namen in cilj empirične raziskave je bil, na osnovi teoretičnih izhodišč in z izbranimi analitičnimi metodami proučiti naslednjo trditev: Določeni dejavniki ravnateljevega vodenja šole vplivajo na njegov odnos do inovativnosti.

### METODOLOGIJA

Anketni vprašalnik spada med kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov. Vprašalnik smo razdelili na tri pomenske sklope. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na splošne demografske podatke anketiranih oseb (spol, starost, delovna doba v šolstvu in strokovno področje). Drugi in tretji sklop sta vsebovala skupaj trideset trditev,

PREGLEDNICA 1 Frekvenčna porazdelitev glede na starost

| Starost         | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|-----------------|----------------------|--------------------|
| Do 30 let       | 31                   | 12,55              |
| Od 31 do 40 let | 74                   | 29,96              |
| Od 41 do 50 let | 76                   | 30,77              |
| Nad 51 let      | 66                   | 26,72              |
| Skupaj          | 247                  | 100,00             |

ki so vsebinsko opredeljevale oceno učiteljev o vodenju šole (trditve, ki so jih pri raziskavi o vodenju šol v osnovnih in srednjih šolah uporabili Leithwood, Jantzi in Steinbach 1999) in ravnateljev odnos do inovativnosti (trditve, oblikovane na osnovi teoretičnih izhodišč o vlogi in pomenu inovacij za uspešnost šole in učencev, prim. Walsh 2005; McEwan 2003; Sheppard 1996; Blase in Blase 1998). Za oceno posameznih trditev drugega in tretjega sklopa smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila »nikakor ne velja za našo ravnateljico/našega ravnatelja«, vrednost 5 pa »popolnoma velja za našo ravnateljico/našega ravnatelja«. Anketni vprašalnik smo preizkusili na desetih naključno izbranih učiteljih, zaposlenih v eni od splošnih gimnazij. Težav z razumevanjem trditev v vprašalniku ni bilo, zato vprašalnika nismo spreminjali.

Raziskavo smo izvajali v aprilu in maju 2011. Anketni vprašalnik je bil poslan po klasični pošti s priloženim spremnim dopisom, anketnim vprašalnikom in naslovljeno povratno ovojnico.

Vsak prejeti vprašalnik smo preverili, kodirali in pripravili za računalniško obdelavo. Sledila je analiza podatkov s programom SPSS za Windows, verzija 18.0. Analizo smo začeli s predstavitvijo vzorca, sledi opisna statistika (srednja vrednost, standardni odklon in koeficient variabilnosti). S *t*-testom in z analizo variance smo ugotavljali, ali se posamezna spremenljivka razlikuje glede na posamezne skupine (spol, starost, delovna doba v šolstvu ter glede na strokovno področje). Sledi izvedba metode glavnih komponent (PCA) in izvedba regresijske analize.

#### PREDSTAVITEV VZORCA

V naključni vzorec smo vključili učitelje iz 27 (49,09 %) od 55 splošnih gimnazij v Republiki Sloveniji. Na vsako splošno gimnazijo iz vzorca smo poslali 20 vprašalnikov. Vrnjenih smo prejeli 247 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov (45,74 %). Ženske so izpolnile 194 vprašalnikov (78,55 %), moški 53 vprašalnikov (21,45 %). Drugi podatki vzorca so prikazani v preglednicah 1, 2 in 3.

Reprezentativnost vzorca lahko po zadnjih podatkih Statističnega



PREGLEDNICA 2 Frekvenčna porazdelitev glede na delovno dobo v šolstvu

| Delovna doba v šolstvu | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|------------------------|----------------------|--------------------|
| Manj kot 5 let         | 32                   | 12,96              |
| Od 5 do 10 let         | 39                   | 15,79              |
| Od 11 do 15 let        | 58                   | 23,48              |
| Nad 15 let             | 118                  | 47,77              |
| Skupaj                 | 247                  | 100,00             |

PREGLEDNICA 3 Frekvenčna porazdelitev glede na področje dela

| Področje dela        | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|----------------------|----------------------|--------------------|
| Družboslovje, jeziki | 162                  | 65,59              |
| Naravoslovje         | 85                   | 34,41              |
| Skupaj               | 247                  | 100,00             |

urada Republike Slovenije, ki se nanašajo na leto 2010, potrjujemo po spolu (v letu 2010 je bilo v srednjem splošnem izobraževanju zaposlenih 2838 učiteljic/učiteljev, od tega 2044 učiteljic in 839 učiteljev) (SURS 2012), starosti, delovni dobi in področju dela.

#### OSNOVNE STATISTIČNE ANALIZE

Povprečne vrednosti ocenjenih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole in ravnateljevega odnosa do inovativnosti podrobneje prikazujemo v preglednicah 4 in 5. Trditve so razvrščene padajoče glede na ugotovljeno povprečno oceno strinjanja s posamezno trditvijo. Poleg povprečnih ocen je dodana vrednost standardnega odklona in vrednost koeficienta variacije, ki izražata raznolikost mnenj anketiranih.

Sklepamo, da so ocene učiteljev glede posameznih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole (najnižja povprečna ocena 3,29, najvišja pa 4,67) in ravnateljevega odnosa do inovativnosti (najnižja povprečna ocena 4,09, najvišja pa 4,50) dokaj visoke. Zanimivo pri tem je, da je precej večja variabilnost razvidna pri tistih trditvah, kjer so povprečne ocene najnižje – to sta trditvi *Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju* in *Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu*.

#### RAZLIKE V ODGOVORIH PO DEMOGRAFSKIH PODATKIH

Rezultati *t*-testa nam pokažejo, da v odgovorih med ženskami in moškimi ter glede na strokovno področje anketiranih oseb ni značilnih razlik.

Značilne razlike opazimo pri trditvah (analiza variance), in sicer če med seboj primerjamo anketirane glede na starost in glede na de-

PREGLEDNICA 4 Povprečne vrednosti ocenjenih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole

| Trditev   | (1)  | (2)  | (3)   |
|---|------|------|-------|
| Nagrajuje dobre rezultate dela učiteljev.   | 4,67 | 0,58 | 21,40 |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih.                         | 4,51 | 0,70 | 22,18 |
| O pomembnih odločitvah se posvetuje s člani kolektiva.  | 4,50 | 0,79 | 22,21 |
| Učitelje pogosto opozarja na vizijo šole.   | 4,50 | 0,74 | 22,20 |
| Prizadeva si za zagotavljanje optimalnih pogojev za delo šole.                                    | 4,46 | 0,90 | 22,42 |
| Učitelje usmerja k zastavljenim ciljem.   | 4,46 | 0,80 | 22,37 |
| Spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole.   | 4,42 | 0,91 | 22,62 |
| Skrbi za vse vidike dela šole in za »veliko sliko« dogajanja na šoli.                             | 4,42 | 0,94 | 22,58 |
| Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom.   | 4,41 | 0,77 | 22,64 |
| Pri pridobivanju podpore in sredstev od zunaj je uspešen.   | 4,34 | 0,90 | 23,05 |
| Spodbuja sodelovanje med učitelji, npr. timsko delo, hospitacije.                                 | 4,33 | 0,94 | 23,06 |
| Učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo.   | 4,21 | 1,01 | 23,75 |
| Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev. | 4,16 | 0,86 | 24,01 |
| Učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije.                             | 4,12 | 0,90 | 24,27 |
| Spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela.              | 4,06 | 0,98 | 24,60 |
| Zunanje uporabnike ozavešča o tem, kaj šola predstavlja in za kaj si prizadeva.                   | 4,05 | 1,04 | 24,68 |
| Pri uveljavljanju reda in discipline se sklicuje na pravilnike.                                   | 4,03 | 0,94 | 24,80 |
| Spodbuja k izražanju mnenj in doseganju konsenza.   | 3,98 | 1,06 | 25,08 |
| Pri dijakih uporablja sodobne pristope k poučevanju.  | 3,95 | 1,17 | 25,30 |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba.                        | 3,93 | 1,01 | 25,41 |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti.                      | 3,90 | 1,25 | 25,59 |
| Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline.       | 3,71 | 1,22 | 26,94 |
| Od učiteljev pričakuje, da izpolnjujejo svoje obveznosti.   | 3,54 | 1,25 | 28,24 |
| Hospitira pri pouku.  | 3,42 | 1,70 | 29,19 |
| Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu.                                   | 3,32 | 1,24 | 30,05 |
| Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju.                                      | 3,29 | 1,09 | 30,38 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient variabilnosti (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5 Povprečne vrednosti posameznih trditvev glede ravnateljevega odnosa do inovativnosti

| Trditvev  | (1)  | (2)  | (3)   |
|---|------|------|-------|
| Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi. | 4,50 | 0,85 | 22,21 |
| Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse.                       | 4,42 | 0,87 | 22,62 |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja.         | 4,25 | 0,87 | 23,51 |
| Spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk.               | 4,09 | 1,09 | 24,43 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient variabilnosti (v odstotkih).

lovno dobo v šolstvu. Iz preglednice 6, ki prikazuje značilne razlike glede na starost, je razvidno, da je najvišje ocene pri vseh navedenih trditvah mogoče opaziti pri starosti do 30 let. Iz preglednice je prav tako razvidno, da je najnižje ocene pri treh navedenih trditvah mogoče opaziti pri starosti od 41 do 50 let, razen pri trditvi *S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba*, kjer je najnižjo oceno opaziti pri starosti nad 50 let, in pri trditvi *Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih*, kjer je najnižjo oceno mogoče opaziti pri starosti od 31 do 40 let.

Iz preglednice 7, ki prikazuje značilne razlike glede na delovno dobo v šolstvu, je razvidno, da je najvišje ocene pri vseh navedenih trditvah mogoče opaziti pri delovni dobi manj kot 5 let. Iz preglednice je prav tako razvidno, da je najnižje ocene pri treh trditvah opaziti pri delovni dobi v šolstvu od 5 do 10 let, pri dveh trditvah pri delovni dobi od 11 do 15 let in pri treh trditvah pri delovni dobi nad 15 let.

Na podlagi rezultatov iz preglednic 6 in 7 lahko sklepamo, da učitelji pri starosti do 30 let in z delovno dobo v šolstvu manj kot 5 let še niso v tolikšni meri vpeti v vsakdanjo rutino pedagoškega procesa kot njihovi starejši sodelavci. Ravnatelj jih zato lažje motivira za uvajanje sprememb/inovacij in jim podeljuje različne naloge.

#### PREVERJANJE ZASTAVLJENE TRDITVE

Analizo smo izvedli v dveh korakih:

- redukcija sklopa trditve tretjega sklopa vprašalnika – trditve tretjega sklopa vprašalnika glede ravnateljevega odnosa do inovativnosti, kjer smo z metodo PCA (tj. metoda glavnih komponent) ustvarili novo spremenljivko *ravnateljev odnos do inovativnosti*. V regresijskem modelu ta spremenljivka predstavlja posledico;
- zgradili smo en model multiple regresije, kjer so trditve iz dru-

PREGLEDNICA 6 Razlike v odgovorih glede na starost

| Trditve   | (1)             | (2)  | (3)   |
|---|-----------------|------|-------|
| Dosludno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline. | Do 30 let       | 4,52 | 0,045 |
|   | Od 31 do 40 let | 4,03 |       |
|   | Od 41 do 50 let | 4,01 |       |
|   | Nad 50 let      | 4,17 |       |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti.                | Do 30 let       | 4,71 | 0,004 |
|   | Od 31 do 40 let | 4,59 |       |
|   | Od 41 do 50 let | 4,20 |       |
|   | Nad 50 let      | 4,34 |       |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba.                  | Do 30 let       | 4,77 | 0,000 |
|   | Od 31 do 40 let | 4,41 |       |
|   | Od 41 do 50 let | 4,24 |       |
|   | Nad 50 let      | 4,17 |       |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja.                               | Do 30 let       | 4,71 | 0,040 |
|   | Od 31 do 40 let | 4,36 |       |
|   | Od 41 do 50 let | 4,11 |       |
|   | Nad 50 let      | 4,41 |       |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih.                   | Do 30 let       | 4,87 | 0,000 |
|   | Od 31 do 40 let | 4,42 |       |
|   | Od 41 do 50 let | 4,45 |       |
|   | Nad 50 let      | 4,50 |       |

NOTES Naslovi stolpcov: (1) starost (v letih), (2) Aritmetična sredina, (3) stopnja značilnosti (test ANOVA).

gega sklopa vprašalnika – trditve/dejavniki ravnateljevega vodenja šole – predstavljale vzrok.

V prvem koraku smo v model vključili vse trditve o ravnateljevem odnosu do inovativnosti in izračunali vrednost statističnih testov, s katerimi ugotovimo, ali so podatki primerni za izvedbo konkretne raziskave z metodo glavnih komponent. Na voljo imamo dva testa, in sicer Kaiser-Meyer-Olkinov test (v nadaljevanju:  $KMO$ ) ter Bartlettov test. Visoka vrednost  $KMO$  (0,769; preglednica 8) kaže, da je vpliv skupnih dejavnikov na vključene spremenljivke močan. Ker je vrednost  $KMO$  večja od 0,5, je uporaba metode PCA smiselna.

Iz preglednice 9 je razvidno, da umetna spremenljivka *ravnateljev odnos do inovativnosti* zelo dobro predstavlja vhodne spremenljivke (vse štiri trditve tretjega sklopa vprašalnika). To kažejo reskalirane vrednosti. Sklepamo lahko, da anketirani največji pomen pripisujejo trditvi *Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse*, sledi trditve *Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja* in *Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi*, najmanjši pomen pa trditvi *spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk*.

## Mnenje učiteljev o vodenju šole

PREGLEDNICA 7 Razlike v odgovorih glede na delovno dobo v šolstvu

| Trditev   | (1)             | (2)  | (3)   |
|---|-----------------|------|-------|
| Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline. | Manj kot 5 let  | 4,56 | 0,009 |
|   | Od 5 do 10 let  | 3,97 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,16 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,03 |       |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti.                | Manj kot 5 let  | 4,72 | 0,016 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,56 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,45 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,28 |       |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba.                  | Manj kot 5 let  | 4,81 | 0,000 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,41 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,22 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,24 |       |
| Pri uveljavljanju reda in discipline se sklicuje na pravilnike.                             | Manj kot 5 let  | 4,47 | 0,040 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,05 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 3,93 |       |
|   | Nad 15 let      | 3,96 |       |
| Zunanje uporabnike ozavešča o tem, kaj šola predstavlja in za kaj si prizadeva.             | Manj kot 5 let  | 4,78 | 0,025 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,46 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,50 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,46 |       |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja.                               | Manj kot 5 let  | 4,66 | 0,035 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,44 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,36 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,21 |       |
| Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom.   | Manj kot 5 let  | 4,47 | 0,006 |
|   | Od 5 do 10 let  | 3,87 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 3,98 |       |
|   | Nad 15 let      | 3,82 |       |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih.                   | Manj kot 5 let  | 4,81 | 0,004 |
|   | Od 5 do 10 let  | 4,36 |       |
|   | Od 11 do 15 let | 4,50 |       |
|   | Nad 15 let      | 4,47 |       |

NOTES Naslovi stolpcev: (1) starost (v letih), (2) Aritmetična sredina, (3) stopnja značilnosti (test ANOVA).

PREGLEDNICA 8 Redukcija (KMO in Bartlettov test na podlagi korelacije)

|   |                    |         |
|---|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca |                    | 0,769   |
| Bartlettov test sferičnosti                   | Približni $\chi^2$ | 266,747 |
|   | Stopnje prostosti  | 6       |
|   | Značilnost         | 0,000   |

Z novo skupno komponento lahko pojasnimo kar 60,175 % celotne variabilnosti spremenljivk, kar je razvidno iz preglednice 10.

PREGLEDNICA 9 Prikaz komunalitet

| Komunaliteta  | Izhodišče |       | Reskalirano |       |
|---|-----------|-------|-------------|-------|
|   | (1)       | (2)   | (1)         | (2)   |
| Spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk.               | 0,888     | 0,471 | 1,000       | 0,506 |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja.         | 0,811     | 0,529 | 1,000       | 0,653 |
| Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse.                       | 1,142     | 0,809 | 1,000       | 0,708 |
| Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi. | 1,099     | 0,592 | 1,000       | 0,539 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vhodni parameter, (2) ekstrahirani parameter. Metoda redukcije: PCA.

PREGLEDNICA 10 Prikaz uspešnosti pridobljene nove komponente

| Komp. | Inicialna lastna vrednost |        |         | Prvotna stopnja poj. variance |        |        |
|-------|---------------------------|--------|---------|-------------------------------|--------|--------|
|       | (1)                       | (2)    | (3)     | (1)                           | (2)    | (3)    |
| 1     | 2,371                     | 60,175 | 60,175  | 2,371                         | 60,175 | 60,175 |
| 2     | 0,679                     | 17,225 | 77,400  |                               |        |        |
| 3     | 0,546                     | 13,852 | 91,252  |                               |        |        |
| 4     | 0,345                     | 8,748  | 100,000 |                               |        |        |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance (v odstotkih), (3) kumulativni delež v odstotkih.

Spodbujanje razvoja učitelja s strani vodstva šole, negovanje njegove ustvarjalnosti in dopuščanje možnosti ustvarjanja novosti ima v učnem procesu pomembno vrednost. Ustvarjalno mišljenje, ki ga je v šoli mogoče sistematično razvijati, je tesno povezano s kakovostjo učenja in z inovacijami, kakor tudi s celotnim družbenim razvojem (Makel in Plucker 2008; Tan 2007).

V drugem koraku smo izvedli multiplo regresijsko analizo, saj smo hoteli ugotoviti, kateri dejavniki/trditve ravnateljevega vodenja šole vplivajo na njegov odnos do inovativnosti. Regresijska analiza temelji na regresijskem modelu. Model multiple regresijske analize se glasi:  $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$ . Ker smo uporabili vzorčni pristop (na osnovi vzorčnih podatkov s pomočjo metode najmanjših kvadratov za linearno funkcijo oblike  $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$ ), ne bomo dobili pravih vrednosti regresijskih koeficientov, temveč le njihove ocene. Zato regresijsko funkcijo zapišemo v obliki enačbe regresijske hiperravnine:  $y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$ .

Analizo smo izvedli z metodo Stepwise (metoda postopne izbire), ki v model vključuje spremenljivke, s katerimi je odvisna spremenljivka najbolj povezana, in to prek celotnega niza. V regresijski mo-

PREGLEDNICA 11 Prikaz pojasnjenosti modela

| (1)             | (2)   | (3)   | (4)   | (5)        |
|-----------------|-------|-------|-------|------------|
| 12 spremenljivk | 0,895 | 0,802 | 0,792 | 0,45721178 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) prikaz vključevanja novih spremenljivk v model, (2) korelacijski koeficient ( $r$ ), (3) determinacijski koeficient ( $R^2$ ), (4) popravljene determinacijski koeficient, (5) ocena standardne napake.

del je bilo vključenih 246 enot (246 anketiranih učiteljev je dalo odgovore na vse trditve/spremenljivke, en anketirani učitelj ni podal vseh odgovorov). Prav tako so izpolnjene vse predpostavke veljavnosti regresijskega modela: ostanki so normalno porazdeljeni, prisotnosti heteroskedastičnosti ni (White test), test multikolinearnosti je pokazal, da vrednost  $VIF$  posameznih trditev ni zadosti visoka ( $< 2$  oziroma med 1,182 in 1,965), da bi vplivala na rezultate ocene.

Pri regresijski metodi Stepwise se je izkazalo, da dvanajst dejavnikov/dvanajst trditev ravnateljevega vodenja vpliva na njegov odnos do inovativnosti, in sicer 1: *Učitelje usmerja k zastavljenim ciljem* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,222$ ), 2: *Spodbuja sodelovanje med učitelji/npr. timsko delo, hospitacije* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,214$ ), 3: *Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,089$ ), 4: *Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,179$ ), 5: *Spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,170$ ), 6: *Učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,148$ ), 7: *Pri dijakih uporablja sodobne pristope k poučevanju* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,070$ ), 8: *Spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,139$ ), 9: *Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = -0,081$ ), 10: *Učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,107$ ), 11: *Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,119$ ) in 12: *Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline* ( $\beta_{\text{nestandardizirani}} = -0,074$ ). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva,  $\beta = 0$ ).

Končni determinacijski koeficient je razviden iz preglednice 11, iz katere se izračuna prispevek pojasnjevanja v končni model vključenih spremenljivk (dejavnikov/trditev ravnateljevega vodenja šole). Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 79,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke (*ravnateljev odnos do inovativnosti*).

V nadaljevanju nas je zanimalo, kateri dejavniki/trditve ravnateljevega vodenja imajo pozitiven in kateri negativen vpliv na ravnateljev

PREGLEDNICA 12 Prikaz spremenljivk, ki imajo statističen vpliv

| (1)      | (2)    | (3)   | (4)    | (5)     | (6)   | (7)   |
|----------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|
| Konst.   | -5,428 | 0,248 |        | -21,895 | 0,000 |       |
| N. s. 1  | 0,222  | 0,041 | 0,220  | 5,417   | 0,000 | 1,942 |
| N. s. 2  | 0,214  | 0,045 | 0,193  | 4,757   | 0,000 | 1,926 |
| N. s. 4  | 0,179  | 0,034 | 0,209  | 5,293   | 0,000 | 1,824 |
| N. s. 5  | 0,170  | 0,043 | 0,144  | 3,955   | 0,000 | 1,565 |
| N. s. 6  | 0,148  | 0,043 | 0,110  | 3,473   | 0,001 | 1,182 |
| N. s. 8  | 0,139  | 0,051 | 0,107  | 2,695   | 0,008 | 1,869 |
| N. s. 11 | 0,119  | 0,046 | 0,103  | 2,570   | 0,011 | 1,900 |
| N. s. 10 | 0,107  | 0,032 | 0,117  | 3,395   | 0,001 | 1,387 |
| N. s. 3  | 0,089  | 0,033 | 0,111  | 2,708   | 0,007 | 1,965 |
| N. s. 7  | 0,070  | 0,020 | 0,119  | 3,471   | 0,001 | 1,387 |
| N. s. 12 | -0,074 | 0,038 | -0,067 | -1,975  | 0,049 | 1,351 |
| N. s. 9  | -0,081 | 0,026 | -0,102 | -3,187  | 0,002 | 1,205 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) model, (2)  $\beta$  (nestandardni koeficient), (3) standardna napaka (nestandardni koeficient), (4)  $\beta$  (standardni koeficient), (5)  $t$ , (6) stopnja značilnosti, (7) VIF. N. s. – neodvisna spremenljivka.

*odnos do inovativnosti.* Na ravnateljev odnos do inovativnosti imajo pozitiven vpliv vse trditve (preglednica 12), opisane v modelu, razen trditve (neodvisna spremenljivka 9) *Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev* in trditve (neodvisna spremenljivka 12) *Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline*; ti dve imata negativen vpliv. Podatki v preglednici 12 so razvrščeni padajoče glede na moč vpliva posamezne neodvisne spremenljivke.

### Ugotovitve in sklep

Ugotovili smo, da določeni dejavniki ravnateljevega vodenja splošnih gimnazij, kot jih razumejo izvajalci pedagoškega procesa (učitelji), vplivajo na ravnateljev odnos do inovativnosti. Zavedati se moramo, da osebnost posameznega učitelja oblikuje mnogo dejavnikov, med pomembnejšimi je, kako z učitelji ravnata ravnatelj in šola (Fullan in Hargreaves 2000; Erčulj in Širec 2004; Koren 2007). Ravnatelj z lastno fleksibilnostjo, komunikacijo, integriteto in zanesljivostjo spodbuja zaupanje in pripravljenost učiteljev za delo (Koren 2007), kamor spada tudi odnos ravnatelja do inovativnosti.

Ugotovitve kažejo, da v splošnih gimnazijah na odnos ravnatelja do inovativnosti pozitivno vpliva več dejavnikov/trditev njegovega vodenja:

- učitelje usmerja k zastavljenim ciljem;



- *spodbuja sodelovanje med učitelji/npr. timsko delo, hospitacije;*
- *učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju;*
- *svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom;*
- *spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela;*
- *učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo;*
- *pri dijakih uporablja sodobne pristope k poučevanju;*
- *spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole;*
- *učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije;*
- *prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu.*

Negativen vpliv na ravnateljev odnos do inovativnosti imata dva dejavnika ravnateljevega vodenja, in sicer: da se ravnatelj *dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline in hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev.*

Razlog za vpliv prve trditve lahko tiči v dejstvu, da želijo učitelji več odgovornosti za nemoten potek pouka. Učiteljeva odgovornost je, da naredi snov in pouk zanimiv (uporaba splošnih in za njegov predmet tipičnih učnih strategij, aktivira predznanje in izkušnje učencev), da predava z zanimanjem (v učencih vzbudi radovednost) ter da je njegova razlaga razločna (Marentič - Požarnik 2003). Tako želi učitelj v večji meri sam poskrbeti, da bo večina učencev spremljala pouk.

Vsekakor pa je opazovanje pouka pomemben dejavnik pri spremljanju dela učiteljev, ki mora biti sistematično, standardi in kriteriji pa vnaprej znani (Erčulj in Širec 2004; Bizjak 2004). Pri nas je ravnatelj edini odgovoren za spremljanje dela učiteljev, ki pa je po mnenju Erčulj in Širec (2004) pomanjkljivo in brez jasno določenih ciljev. Razlog za negativen vpliv druge trditve (*hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev*) lahko tiči v dejstvu, da ravnatelj nastopa tudi kot presojevalec uspešnosti učiteljevega dela in s tem povezane plače. Prav tako uvedba inovativnih pristopov v pouk pomeni več dela, truda in samoiniciativnosti učiteljev in dijakov, kar z vidika uvajanja sprememb lahko pri obeh povzroča odpor – ali pa je kot tak percipiran v očeh učiteljev/ravnatelja. Posledično so mnenja dijakov lahko pristranska, saj imajo za cilj ohranitev pridobljenih pravic ali njihovo povečanje, kar ni nujno povezano (ali sploh ni povezano) z uvajanjem inovativnih pristopov. V prihodnjih raziskavah bi veljalo podrobneje osvetliti to področje, torej vpliv učencev/dijakov na uvajanje inovacij v šolsko okolje.

Kot je kakovost poučevanja odvisna od dobrega in ustvarjalnega učitelja, je kakovost in ustvarjalnost učitelja pomembno odvisna od odličnosti vodenja.

### Literatura

- Armstrong, M. 2005. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.
- Beers, B. 2007. *Šole učenja: praktični priročnik za učitelje in ravnatelje*. Ljubljana: Present.
- Bizjak, C. 2004. *Organizacija pripravništva na šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Blackmore, J., P. Thomson in K. Barty. 2006. »Principal Selection.« *Educational Management, Administration and Leadership* 34 (3): 297–317.
- Blase, J. R., in J. Blase. 1998. *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bottery, M. 2004. *The Challenges of Educational Leadership*. London: Chapman.
- Brookover, W., J. Schweitzer, J. Schneider in C. Beady. 1978. »Elementary School Social Climate and School Achievement.« *American Educational Research Journal* 15 (2): 301–318.
- Cotton, K. 2003. *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD.
- Craft, A. 2000. *Continuing Professional Development*. London: Routledge Falmer.
- Earley, P., in S. Bubb. 2004. *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing People, Developing Schools*. London: Paul Chapman.
- Erčulj, J., in A. Širec. 2004. »Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljševanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 5–24.
- . 2006. »Vprašalnik za presojo ravnateljevega dela.« *V svetovnanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev: presoja vodenja in svetovanje na šoli (projekt)*, ur. A. Koren, 61–96. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fatur, P., in B. Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Goodwin, R. H., M. L. Cunningham in R. Childress. 2003. *The Changing Role of the Secondary Principal*. NASSP Bulletin 87 (634): 26–42.

- Hargreaves, D., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Ingvarson, L. 2001. »Developing Standards and Assessments for Accomplished Teaching.« V *Managing Teacher Appraisal and Performance: A Comparative Approach*, ur. D. Middlewood in C. Cardno, 161–177. London, New York: Routledge/Falmer.
- Kalin, J. 2002. »Ravnatelj in razrednik pred ogledalom novega profesionalizma.« *Sodobna pedagogika* 53 (1): 150–166.
- . 2006. »Učitelj in učenci med vzgojno-izobraževalnimi cilji in kompetencami.« *Vzgoja in izobraževanje* 37 (1): 46–50.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2011. »Uspešno ravnateljstvo: značilnosti dobrih slovenskih ravnateljev.« <http://www.solazaravnatelj.si/datoteke/File/POSVETI%20%20SEMINARJI/nadaljevalni%202011/Andrej%20Koren.pdf>
- Likar, B. 2008. »Spodbujanje inovativnosti se začne v vrtcih.« *Razgledi.net*, 13. november. <http://www.razgledi.net/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih/>
- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris in D. Hopkins. 2006. *Successful School Leadership: What it is and how it Influence School Leadership*. Nottingham: University of Nottingham.
- Leithwood, K., D. Jantzi in R. Steinbach. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. London: Open University Press.
- Leithwood, K., in C. Riehl. 2003. »What we Know about Successful School Leadership.« [http://www.leadersdesktop.sa.edu.au/leadership/files/links/School\\_leadership.pdf](http://www.leadersdesktop.sa.edu.au/leadership/files/links/School_leadership.pdf)
- Makel, M. C., in J. A. Plucker. 2008. »Creativity.« V *Handbook of Giftedness in Children: Psychoeducational Theory, Research, and Best Practices*, ur. S. I. Pfeiffer, 247–270. New York, NY: Springer.
- Marentič - Požarnik, B. 2003. »Nam evropski poudarek na ključni kompetenci učenje učenja prinaša kaj novega?« *Vzgoja in izobraževanje* 35 (3): 32–38.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- McEwan, E. 2003. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 2008. »Javni razpis za sofinanciranje projekta posodobitev gimnazijskih programov.« [http://www.mss.gov.si/si/okroznice\\_razpisi\\_in\\_javna\\_narocila/javni\\_razpisi/?tx\\_t3javnirazpis\\_pi1\[show\\_single\]=857](http://www.mss.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1[show_single]=857)

- Moos, L., P. Mahony in J. Reeves. 1998. »What Teachers, Parents, Governors and Pupils Want from their Heads.« V *Effective School Leadership: Responding to Change*, ur. J. MacBeath, 60-80. London: P. Chapman.
- Naji, M. 2009. »Inovacije v šolstvu ter evropsko leto inovativnosti in ustvarjalnosti.« Razgledi.net, 16. januar. <http://www.razgledi.net/2009/01/16/inovacije-v-solstvu-ter-evropsko-leto-inovativnosti-in-ustvarjalnosti/>
- Pečjak, V. 2004. »Ustvarjalnost v šoli.« V *Inovativnost v šoli*, ur. B. Likar, 127-137. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Pont, B., D. Nusche in H. Moorman. 2008. *Improving School Leadership*. Pariz: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf>
- Roncelli - Vaupot, S. 2001. »Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanja ravnateljev v državah Evropske unije in Slovenije – izhodišča za izobraževanje ravnateljev?« V *Management v evropskem okolju*, 215-228. Koper: Visoka šola za management.
- Sentočnik, S. 2006. »Vpeljevanje sprememb v šole – izziv za spodbujevalce sprememb.« V *Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni vidiki*, 37-56. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Sergiovanni, T. J. 2006. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Pearson.
- Sheppard, B. 1996. »Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership.« *The Alberta Journal of Educational Research* 42 (4): 325-344.
- Sternberg, R. J. 1999. »The Theory of Successful Intelligence.« *Review of General Psychology* 3 (4): 292-316.
- Stoll, L., D. Fink in L. Earl. 2003. *It is About Learning (and it is About Time)*. London: Routledge Falmer.
- SURS. 2012. »Kadri.« [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/09\\_izobrazevanje/07\\_srednjesol\\_izobraz/04\\_09534\\_kadri/04\\_09534\\_kadri.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/07_srednjesol_izobraz/04_09534_kadri/04_09534_kadri.asp)
- Tan, A.-G., ur. 2007. *Creativity: A Handbook for Teachers*. Hackensack, NJ: World Scientific.
- Tavčar, I. M. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčević, A. 2000. »O kakovosti malo drugače.« V *Raznolikost kakovosti*, ur. A. Trnavčević, A. Trtnik-Herlec in S. Roncelli - Vaupot, 9-24. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčević, A., A. Tankosić in V. Logaj. 2010. »Avtoriteta, vodenje in ravnatelj.« V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju?* Ur. A. Trnavčević, 9-16. Koper: Fakulteta za management.
- Walsh, J. T. 2005. »The Nature of Principal-Teacher Relationships at North Carolina Title 1 Elementary Schools of Distinction.« Doktor-ska disertacija, The University of Hong Kong.

- Wheelan, S., in J. Kesselring. 2005. »Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests.« *Journal of Educational Research* 98 (6): 323–330.
- Zupanc - Grom, R. 1999. »Vloga ravnatelja pri spreminjanju organizacijske kulture.« *Vzgoja in izobraževanje* 30 (1): 16–21.



# Management med racionalnostjo in iracionalnostjo

CENE BAVEC

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V prispevku poskušamo osvetliti management iz zornega kota racionalnosti in iracionalnosti v kontekstu tradicionalnih managerskih teorij, kot tudi sodobnih teorij kompleksnosti. Opozorjamo na razliko med operativnim in srednjim managementom na eni strani ter vodilnim ali izvršilnim managementom na drugi strani. Racionalnost, ki je osnova vseh managerskih teorij, je pripisana predvsem srednjemu managementu, vodilni management pa pogosto deluje na način, ki je iz zornega kota teh teorij iracionalen. Za del omenjene iracionalnosti ne moremo kriviti managementa, saj je ta vgrajena v delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so vse človeške organizacije. Drugi del iracionalnosti pa izvira predvsem iz partikularnih ciljev managementa, ki se je na mnogih področjih uspel iztrgati nadzoru lastnikov in tudi širše družbene skupnosti.

*Ključne besede:* management, racionalnost, iracionalnost, klasične teorije, teorije kompleksnosti, širši družbeni kontekst

## Uvod

Razmišljati o managementu v širšem zgodovinskem in družbenem kontekstu je sicer lahko intelektualno silno razburljivo početje, vendar je polno pasti. Spuščamo se namreč na spolzek teren, poln predsodkov in različnih interpretacij, predvsem pa na teren »globokih resnic«, to je resnic, ko je lahko tudi nasprotno res. Že sama beseda management vzbuja v slovenskem okolju precej pomislekov. Po eni strani jo ima marsikdo za nepotrebno tujko, ki bi zaslužila slovenski prevod, po drugi strani pa je naše dojemanje managementa odsev družbenih in ekonomskih zadreg, v katerih smo, in veliko manj odsev objektivne realnosti. V tem prispevku se izogibam lingvističnim zadregam, povezanim z besedo management, čeprav je vprašanje veliko pomembnejše, kot se zdi na prvi pogled, saj gre za mešanico jezikovnih in vsebinskih dilem, s katerimi Slovenci še zdaleč nismo razčistili. Osredotočam se predvsem na management kot vedo in dejavnost in poskušam osvetliti nekatere probleme in dileme, s katerimi se srečuje sodobni management. Management je po eni strani produkt sodobne družbe, po drugi strani pa njen soustvarjalec, zato

njegova vloga in vpliv presežata okvire organizacij, v katerih delujejo. Posebej vodilni management v velikih organizacijah, tako doma kot v tujini, že postaja posebna družbena kasta, ki se samoohranja in razvija v skladu z lastnimi cilji in željami, zato ga je zanimivo proučevati tudi v širšem družbenem in ne samo ekonomskem kontekstu.

Osrednje vprašanje zbornika je: *kaj je management?* Odgovor na to vprašanje se mi zdi prevelik zalogaj za kratek prispevek, zato bom poskusil odgovoriti na podvprašanje, ki se mi zdi osebno še zlasti zanimivo: *kaj od managementa sploh lahko pričakujemo?* Pogosto namreč pričakujemo preveč, po drugi strani pa nekaj drugega, kot nam management pogosto ponuja ali celo vsiljuje. Večina dojema management kot pragmatično dejavnost, ki ji sicer ne škodi nekaj objektivne ali celo znanstvene podlage, še zdaleč pa ni nujno potrebna. To se odraža že v tem, da je večina managerjev priučenih za svoje delo in da praviloma nimajo posebne managerske izobrazbe, če seveda pozabimo na poznavanje financ ter širše ekonomije ali prava. Vse drugo je stvar osebnega talenta in samospoznanj. Zato večina niti ne čuti posebne potrebe po poglobljenem in kritičnem razmišljanju o managementu. Če pa mu že namenimo kakšno kritično misel, je to skoraj praviloma le obsodba konkretnih postopkov konkretnih managerjev, ki nam iz tega ali onega razloga niso všeč. To je še posebno opazno v Sloveniji, kjer se v širši javnosti o managementu govori v izrazito slabšalnem tonu. Po eni strani je to razumljivo, saj smo soočeni s kriminalnim ali vsaj globoko neetičnim delovanjem marsikaterega pomembnega in v javnosti znanega managerja. Po drugi strani pa smo še vedno polni predsodkov in stereotipov, ki izvirajo iz polpretekle zgodovine in delnega razočaranja nad sedanostjo. Že to dejstvo bi bilo dovolj, da bi morali odpreti poglobljeno razpravo o managementu in o tem, kje se nam je vse skupaj zalomilo.

Vendar tudi strokovna javnost gleda na management na poenostavljen način in le poredko vidi management v širšem družbenem in ekonomskem kontekstu, ki bi razkril resnične korenine problemov in dolgoročno gledano tudi izzivov sodobnega managementa. Vso pozornost usmerjamo v razmeroma pragmatične aktivnosti managementa, ki se tudi danes ne razlikujejo prav dosti od tistih, ki jih je pred davnimi leti opredelil Fayol (1930). Ne moti nas niti to, da ostaja znanje managementa večinoma na ravni kuharskih receptov, pridobljeno iz priročnikov, napisanih v stilu, kako postati najboljši manager v treh dneh, ali pa največ v enem tednu. Tudi pri poučevanju praviloma oznanjamo le ideje posameznih šol ali gurujev managementa, brez kritičnega premisleka in distance. Po drugi strani pa od managementa pričakujemo, da bo inovativen, kri-



tičen in predvsem, da bo uspešno deloval v vseh mogočih situacijah.

Vprašanje, *kaj od managementa lahko pričakujemo*, še zdaleč ni trivialno. Ali lahko pričakujemo, da bo management možganski trust, ki bo optimalno usmerjal človeške organizacije, kot si je to v svojem času zamislil Taylor? Ali naj bodo to vodje, katerih naloga je predvsem spodbujati zaposlene k inovativnemu delu in graditi na njihovem znanju, kot optimistično naznanjajo nekateri guruji sodobnega managementa? Kako nadzorovati management v razmerah vedno bolj razpršenega lastništva in vedno bolj kompleksnih odločitev, ki jih tudi vestni lastniki težko vrednotijo? Ali management v resnici obvladuje sedanost in prihodnost svojih organizacij? Kako spodbujati etičnost managementa kot protiutež pohlepu? Kako različen je lahko management v različnih delih sveta, da te razlike ne bi vodile v konflikte? Dokončnih odgovorov na ta in podobna vprašanja še dolgo ne bomo slišali, saj so okoliščine, v katerih deluje management, tako raznolike, da je lahko vsak kategoričen odgovor pravi ali pa napačen. Vendar je razmišljanje o teh problemih pomembno, saj kljub vsem dilemam vodi k neki razumni opredelitvi managerskih izzivov, pristopov in končno tudi vloge managementa v sodobni družbi.

Pričakovanje, da bo management vedno deloval racionalno, v dobro svoje organizacije ali celo širše družbe ter v skladu z »objektivnimi znanstvenimi« načeli in spoznanji, se pogosto meša z nezaupljivostjo in vnovičnim spraševanjem, kaj management sploh je in predvsem kaj naj bi bil v prihodnje. Eden od razlogov za to je, da tudi ekonomske in družbene teorije iščejo odgovore na trenutne izzive izven racionalnosti sodobnega sveta in zahajajo v postmodernizem (Kilduff in Mehra 1997; Calas in Smircich 1999), različne teorije konfliktov (Alvesson in Willmont 1992) ali teorije kaosa (Rosenhead 1995), da ne naštevam vseh smeri in iskanj. Največkrat pa ostajamo kar v zraku, polni dvomov in brez odgovorov. V ekonomskih in družbenih razmerah, ko padamo iz ene globalne krize v drugo, ali pa se gibljemo po njihovem robu, je prav, da se sprašujemo, kje ležijo vzroki za tako nestabilnost. V tem kontekstu je seveda razumljivo tudi vprašanje, kakšno vlogo igra pri tem management, saj je nedvomno pomemben igralec v teh dogajanjih.

Če parafraziramo Mintzberga (1979) in njegove zagovornike, potem je eden od problemov managementa njegova razpetost med racionalnostjo in iracionalnostjo, ki se ne odraža samo v predvidljivosti in nepredvidljivosti okolja in posledično odločanja, ampak ima precej globlje korenine. Celoten koncept managementa temelji na predpostavki, da je racionalen tako glede postavljenih ciljev, kot de-

lovanja. Vendar je med teorijo in prakso managementa precejšen razkorak. Kamor koli pogledamo, vidimo več kot očitna odstopanja od racionalnosti. Precejšen del tega odstopanja lahko brez najmanjšega dvoma pripišemo managerskim napakam, ne pa vseh. Kaj je torej v ozadju managerske iracionalnosti? Nepredvidljivost vedno bolj kompleksnega okolja, ki vodi do napačnih odločitev? Nenadzorovan pohlep, ki vodi managerje, da v resnici ne delujejo v dobro lastnika in zaposlenih, ampak v lastnem interesu, kar daje navzven videz iracionalnih odločitev? Naravni zakoni, vezani na delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so sodobne organizacije? Vprašanj je še veliko več, odgovori pa praviloma sprožajo nova vprašanja, kot se spodobi za vse kompleksne vede. Zato še nekaj osebnih pogledov ne more škoditi.

### Zgodovinski kontekst racionalnosti v managementu

Prvi teoretiki managementa, še posebno Fayol, so gledali na management kot na homogeno skupino vodilnih delavcev, ki opravljajo podobne naloge, ne glede na organizacijo, v kateri delajo. Zato je Fayol lahko opredelil temeljne funkcije managementa in zapisal svojih štirinajst napotkov managerjem. V bistvu je nekaj podobnega storil tudi Weber (1997), čeprav iz drugega zornega kota. Da bi vsaj malo pojasnili razlike med managerji, so klasiki managementa razdelili management na tri ravni: vodilni, srednji in operativni management. Šele Mintzberg (1979) je v 80. letih prejšnjega stoletja začel ugotavljati, da imamo pravzaprav le dve pomembno različni skupini managerjev ali podsistema. Vodilni ali vršni management, katerega naloga je strateško usmerjanje organizacije in deluje v pretežno kaotičnih okoliščinah ter srednji management, ki organizacijo operativno vodi in deluje v precej bolj predvidljivih razmerah. V razmišljanjih o racionalni in iracionalni plati managementa je kaj lahko povezovati racionalnost s srednjim managementom, iracionalno ali celo temno plat managementa pa pripisati predvsem vodilnemu managementu. To sicer pogosto drži, vendar je taka slika preveč poenostavljena. Obe skupini imata namreč svoje svetle in temne plati. Razlika je le v tem, da je doseg srednjega managementa v večini primerov omejen z mejami organizacije in ga čutijo predvsem zaposleni, domet vodilnega managementa pa sega daleč prek teh meja in ga čutimo vsi. Zato je tudi percepcija širše javnosti, da je management predvsem vodilni management.

Če želimo razumeti racionalni obraz managementa, potem se moramo vrniti na njegov začetek. Na klasike managementa, kot so bili Taylor, Fayol, Weber, Parker Follet ali Mayo, gledamo kot na zgod-

vinske osebnosti, ki nimajo pomembnega vpliva na sedanost. Običajno jim tudi marsikaj očitamo, saj nam tajlorizem, birokracija in podobne besede ne predstavljajo nič lepega in uporabnega v današnjem času. Vendar s tem, ko njihove ideje iztrgamo iz zgodovinskega konteksta, v katerem so se razvile, izgubimo večino pomembnih naukov in se zato iz njihovih izsledkov in tudi napak malo naučimo. Management je pač veda, ki ne temelji na dokazljivih postulatih ampak na izkušnjah in interpretacijah, zato so pretekle izkušnje, ki so postavljene v objektivni družbeno zgodovinski kontekst, ena od najučinkovitejših raziskovalnih metod.

Taylor (1911) je svojo knjigo o znanstvenem managementu začel s stavkom: »Osnovni cilj managementa mora biti zagotavljanje največje koristi za delodajalca ob hkratni največji koristi za zaposlene«. To je misel, ki je marsikateremu slovenskemu novodobnemu kapitalistu in managerju, ki vidi predvsem svojo osebno korist, skoraj nedoumljiva, čeprav je nastala v času, ki ga danes radi označujemo kot divji kapitalizem. Razlog za njegovo poudarjanje produktivnosti pa ni bil zavesten protidelavski pristop, temveč bolj Taylorjevo prepričanje, da lahko le visoka učinkovitost prinese koristi obema stranema: delodajalcem in zaposlenim. Kljub vsemu pa je bil njegov čas neprijazno obdobje, ko so si managerji prilastili znanje, ki ga zavešno niso delili z zaposlenimi, zaposlenim pa je ostalo rutinsko delo. Pri Taylorju niti ni pomembno, kaj je bilo njegovo osebno mnenje o managementu, saj, mimogrede, ni bil niti avtor izraza »znanstveni management«, ampak je bil to pravnik Lois Brandeis, niti ni prvi povezal managementa z znanostjo (Locke 1982). Pomembno je, da je govoril v imenu velikega kroga tehničnih intelektualcev v ZDA, organiziranih v Ameriško zvezo strojnih inženirjev, ki je imela veliko večji vpliv, kot bi ga lahko imel kateri koli posameznik. To je tudi eden od razlogov, da so se Taylorjeve ideje izjemno hitro uveljavile tudi v praksi.

Če pa za trenutek pozabimo na našo implicitno nekorektnost, ko na management gledamo samo iz evropskega ali ameriškega zornega kota, potem vidimo, da so tajlorizem in njegov koncept objektivnosti in posledične učinkovitosti do svojega vrhunca pripeljali Japonci po drugi svetovni vojni (Wood 1989; Bedeian 1998). Nekaj podobnega se zdaj dogaja na Kitajskem in še marsikje v Aziji. Globalno gledano je brutalna učinkovitost, da ne uporabimo besede racionalnost, še vedno v ospredju globalne ekonomije in cilj večine managerjev in seveda lastnikov kapitala. Zato se na globalni ravni od tajlorizma tudi v negativni konotaciji še dolgo ne bomo poslovili. Mimogrede, čeprav na to le redko pomislimo, je tajlorizem tudi temeljni koncept avtoma-

tizacije in robotizacije industrije. Pogosto se dogaja, da človek svoje delo sinhronizira z roboti, kot je to v primeru elektronske ali avtomobilske industrije, kar pa je tajlorizem v najčistejši obliki (Hamel 2007).

Sodoben pogled na management izhaja iz stališča, da je v današnji ekonomiji takih delovnih mest, kjer se od posameznika pričakuje predvsem učinkovitost, vedno manj in da prevladujejo dela, kjer igrajo glavno vlogo znanje, samoiniciativnost in kreativnost, kar naj bi bilo nasprotje tajlorizmu. Brez dvoma je to res v določenih gospodarskih panogah, delno pa je to iluzija razvitih ekonomij, ki svoj razvoj gradijo na storitvah, proizvodnjo pa selijo na druge celine. Posledice take filozofije so vidne v trenutni ekonomski krizi, ko Evropa in Amerika izgubljata proizvodna delovna mesta, ki jih ne moreta v celoti nadomestiti s storitvenimi dejavnostmi. Ni sodobne družbe brez učinkovite materialne proizvodnje in posledično racionalnega managementa, pa naj ga označujemo za znanstvenega ali kako drugače.

Racionalnosti in objektivnosti, ki sta svetli plati managementa, še zdaleč ne moremo povezovati samo z znanstvenim managementom, med drugim tudi zato, ker je v sam tajlorizem vgrajena velika mera iracionalnosti, ki se kaže v odsotnosti socioloških in psiholoških komponent. Zato sodobni management vidi svojo racionalno plat v pragmatičnem iskanju ravnotežja med racionalnostjo znanstvenega managementa in delovno učinkovitostjo, ki jo dodatno spodbujajo sociološki in psihološki prijemi. Omeniti kaže tudi za nekatere sicer sporno ugotovitev, da je prepričanje o racionalnosti managementa ideološko precej povezano z ekonomskim neoliberalizmom. Najbrž se lahko strinjamo, da je večina managerskih konceptov in idej prilagojena neoliberalistični ekonomiji in pogledu na družbo, ki jo je iz zornega kota managementa najbolje opisal Friedman (1970): »Edina družbena odgovornost managerjev je povečati dobiček«. To je logika, ki daje managerjem alibi za marsikatero dvomljivo početje, po drugi strani pa neizmerno moč v organizaciji in širši družbi. Poleg tega usmerja njihovo delovanje na en sam cilj in jim s tem precej poenostavlja življenje, hkrati pa povzdiguje management na raven posebne družbene kaste, ki se vedno uspešneje izogiba nadzoru tako lastnikov kot družbe.

### **Iracionalna plat in iluzija managementa**

O racionalni plati managementa bi lahko rekli še veliko, saj je to osnova našega dojetja managementa, vendar je enako pomembna tudi njegova iracionalna in nepredvidljiva plat, ki pa je

precej manj razumljena. Najprej se postavlja vprašanje, kaj sploh je v managementu iracionalnega, saj ga v osnovi sprejemamo kot izrazito racionalno vedo in dejavnost. Če bi management imel samo racionalno plat, bi bilo njegovo delovanje predvidljivo, vodeno z objektivnimi cilji in metodami in končno tudi objektivno merljivo. Vendar managerska praksa kaže nenavadno mešanico racionalnosti in iracionalnosti, ki ju pogosto celo težko razmejimo in še težje vrednotimo.

Kot smo že omenili, racionalnost v managementu povezujemo predvsem s srednjim managementom. Zato se bomo pri razmišljanju o iracionalni in nepredvidljivi plati managementa omejili predvsem na vodilni ali izvršilni management. V nadaljevanju se bomo omejili le na dva na videz različna vidika, ki dajeta managementu izrazito iracionalno komponento:

1. *Racionalnost managementa temelji na predpostavki, da management s svojo aktivnostjo obvladuje sedanost in prihodnost organizacije.* Tudi managerji se neznansko trudijo, da bi dajali vtis obvladovanja, nezmotljivosti in jasnega pogleda v prihodnost. Zelo pogosto pa praksa kaže nekaj povsem drugega tako, da vedno več raziskovalcev govori tudi o iluziji managementa, da nadzoruje delovanje svojih organizacij (Schwenk 1985; Brown Andison 1989; Stacey 1992; Rosenhead 1995; Shefrin 2008).
2. *Tradicionalne teorije temeljijo na predpostavki, da management deluje na osnovi objektivnih ciljev in v dobro svoje organizacije in lastnikov.* Izkušnje pa kažejo, da se management pogosto uspešno izmika nadzoru lastnikov in širše družbe in vodi svojo politiko, ki je iz zornega kota lastnikov in zaposlenih izrazito iracionalna, seveda pa je lahko zelo racionalna z vidika posebnih interesov managementa ali njihovih lobijev (Klein 2008; Žvipelj 2011).

Za trenutek se zadržimo pri prvem viru neracionalnosti. Že Taylor je nekoliko podvomil o povsem objektivnem managementu, saj je v svoji knjigi zapisal, da je njegova znanost 75 % prava znanost in 25 % zdrav razum. Mintzberg (1979) pa je bil eden prvih, ki je na osnovi obsežnih raziskav podvomil o tem, da managerji na splošno načrtno in objektivno odločajo. Pridružili so se mu tudi drugi raziskovalci, ki so prišli do podobnih ugotovitev in so gledali na organizacijo bolj kot na organizirano anarhijo, kjer se odločitve sprejemajo anarhično in neoptimalno (March in Olsen 1986; Mann 1991). Ko gledamo pretekle dogodke, se nam pogosto zdi, da se je vse dogajalo načrtovano in namenoma pod budnim očesom managementa, v resnici pa so se

stvari pogosto dogajale po neki svoji notranji logiki, neodvisno od managerskih odločitev. V primeru srečnega konca si je seveda management prilastil zasluge za svojo jasnovidnost, v primeru slabega izida pa je bil vedno mogoč kakšen izgovor.

Zanimivo je, da so k takemu razmišljanju pripomogle tudi obsežne raziskave, ki jih je opravila predvsem ameriška vojska, ko je proučevala zgodovino vojn in iskala razloge za zmage ali poraze. Ugotovitev je bila presenetljiva. Izjemno malo vojn je bilo dobljenih zaradi genialnosti vojskovodij. V resnici so vse strani vedno delale napako za napako, zmagal pa je praviloma tisti, ki je naredil manj usodnih napak, da o srečnih naključjih ne govorimo. Nauk je nedvoumen, zmagajo lahko tudi tisti, ki delajo napake. Tudi zgodovina managementa je polna primerov katastrofalnih napak in napačnih ocen, od katerih so nekatere uničile nekoč mogočna podjetja, mnogo napak pa so podjetja preživela. Posebej je poučna sicer kratka zgodovina tehnoloških podjetij, ko so marsikatera podjetja, ki so bila v svojem času videti vsemogočna in večna, zaradi managerskih odločitev dobesedno izginila.

V delno opravičilo managementu kaže omeniti teorije kompleksnosti, predvsem teorijo kaosa, ki kažejo, da so kompleksni dinamični sistemi, med katere spadajo tudi človeške združbe, že po svoji naravi nepredvidljivi (Thietart in Fourgues 1995; Rosenhead 1995). Prihodnost je v veliki meri nepredvidljiva, in to ne zato, ker o preteklosti in sedanjosti premalo vemo, temveč zato, ker je v samem bistvu nepredvidljiva. Poleg tega na prihodnost lahko vplivajo tudi stvari, ki so v danem trenutku marginalne in neopazne, pozneje pa postanejo kritični dejavnik v delovanju celotnega sistema. Če zupustimo naravoslovne znanosti, kjer je teorija kaosa nastala, so te ugotovitve tudi iz zornega kota managementa izjemno pomembne ter postavljajo pod vprašaj celoten koncept dolgoročnega načrtovanja. Razlog, da so metafore, ki sledijo iz teorij kompleksnosti, pomembne tudi za management, je v logiki in načinu managerskega predvidevanja, ki temelji skoraj izključno na statističnih metodah. Statistika pa v svoji osnovi predpostavlja, da bolj ko poznamo pretekle dogodke, natančneje lahko predvidevamo prihodnje, s tem pa problem pogleda v prihodnost reducira na problem natančnega poznavanja preteklosti. Zato je statistika še vedno del determinističnega pogleda na svet. Neomajno managersko zaupanje v statistične metode, ki so mu zagon dala operacijska raziskovanja, pogosto prestopa mejo racionalnosti, da ne uporabimo težje besede.

Čeprav management vztraja pri svojem »macho« videzu nezmožljivosti in obvladovanja, pa se kljub temu vsaj delno zaveda ne-

predvidljivosti, v kateri deluje. Pragmatično rešitev išče v izjemno visoki prilagodljivosti organizacij, ki kljub morebitnim managerski napakam ali objektivnim okoliščinam omogočajo prilagoditev novim razmeram in hitro popravljanje posledic napačnih odločitev. Zato ne preseneča dejstvo, da je osnovni cilj sodobnih organizacij prilagodljivost. V praksi se to odraža v oportunističnem skakanju od priložnosti na priložnost in v neprestanem prilagajanju poslovnih ciljev. Iz teoretičnega zornega kota pa je to le intuitiven odziv na še eno ugotovitev teorij kompleksnosti, to sta koevolucija in samoureditev ali autopoezičnost dinamičnih sistemov (Maturana in Varela 1980; Bavec in Manzin 2011).

Ne smemo zaiti v skrajnosti, zato omenimo samo naslednjo tezo. Ker niso vse aktivnosti v organizaciji po naravi kaotične in nepredvidljive, saj jih večino še vedno lahko uvrstimo v predvidljive vsaj na statistični ravni, imamo v bistvu dve vrsti managementa (Stacey 1992; Rosenhead 1995). Večina managementa, ki ga poznamo že iz klasične teorije managementa, po tej klasifikaciji spada v »običajni« management. To je management, ki vodi operativno poslovanje in zagotavlja doseganje zadanih ciljev z racionalno analizo podatkov, nadzorovanjem procesov, vrednotenjem odločitev in podobno. Kakovosten običajni management je prvi pogoj, da organizacija lahko učinkovito doseže svoje cilje. »Neobičajni«, pretežno strateški management pa je nasprotje običajnemu in mora zagotoviti, da se organizacija prilagaja nepredvidenim spremembam ter išče nova organizacijska ravnotežja (samoorganizacija) v koevoluciji s svojim okoljem. S takim pristopom je Stacey poskusil rešiti racionalni obraz managementa in izsledke svojih predhodnikov in sodobnikov, hkrati pa je odprl vrata novemu tipu managerjev, ki v kaotičnosti iščejo nove priložnosti. Končna ugotovitev je, da organizacije morajo vzdrževati in celo spodbujati določeno stopnjo kaotičnosti, saj so popolnoma urejene organizacije obsojene na propad.

Če so do zdaj omenjeni vidiki iracionalnosti v managementu opravičljivi, saj kažejo na splošne človekove omejitve pri dojemanju, kot tudi na samo naravo kompleksnih dinamičnih sistemov, pa je precej bolj vprašljiva idealizirana predpostavka, da management deluje v dobro delodajalcev in zaposlenih. To predpostavko je že v davnem osemnajstem stoletju zrelativiziral Adam Smith (2010) ki je zapisal, *da od direktorjev podjetij, ki upravljajo s tujim, in ne svojim denarjem, ne moremo pričakovati, da bodo pazili nanj z enako pozornostjo in budnostjo, kot to počnejo partnerji v zasebnem podjetju*. Kljub temu je do sredine 20. stoletja veljalo prepričanje, da je v tržni ekonomiji in kapitalizmu dovolj dobro preskrbljeno za nadzor lastnikov nad ma-



nagementom. Če se ozremo samo na trenutna dogajanja okoli nas, lahko ugotovimo, da je ta predpostavka daleč od resnice. K temu lahko dodamo, da se je v finančnih ustanovah pojavila nova plast managerjev, neke vrste metamanagerjev, ki jih resnično nihče ne nadzoruje, niti tradicionalni lastniki kapitala. V nasprotju z lastniki kapitala se ti managerji ne igrajo z lastnim denarjem in lastno usodo, ampak s tujim ali celo namišljenim kapitalom in vsa svoja tveganja prenašajo na druge.

Zgodovinsko gledano se je problem začel zaostrovati, ko je postajalo lastništvo vedno bolj razpršeno in so se morali lastniki najprej sami organizirati, da so lahko organizirano nadzorovali management. Tudi managerske odločitve so postale v vedno kompleksnejšem okolju tako zahtevne, da jih lastniki le stežka vrednotijo. Čeprav je to splošen problem, kot primer omenimo le upravljanje državnih in poldržavnih podjetij v Sloveniji. Pokazalo se je, da nadzorni sveti kot predstavniki lastnikov, izjemno težko nadzorujejo svoje uprave. Eden od razlogov je v tem, da nadzorniki pravzaprav nimajo operativnega stika s pravimi lastniki, saj so se tudi mednje vrinile razne agencije in skladi, in zato skoraj praviloma vodijo svojo politiko, ki je ali pa ni v dobro lastnikov. Še pogosteje pa se dogaja, da so uprave politično in cehovsko tako močne, da nevtralizirajo moč in funkcijo nadzornih svetov in se povsem iztrgajo nadzoru. Včasih nastajajo tudi tragikomične situacije, ko ne vemo, ali nadzorniki nadzorujejo uprave, ali je nasprotno. Še pogosteje pa ne vemo, v čigavem interesu sploh delujejo, še posebno če v ta krog vključimo tudi politike. Večina slovenskih tajkunskih zgodb in zgodb o lastninjenju je samo odraz takega stanja. Izčrpavanje lastnih podjetij je najbolj perverzna managerska iracionalnost, saj so vendar managerji postavljeni zato, da naredijo nekaj dobrega za lastnike in za zaposlene, kot je dejal že Taylor. V kaj slabo uteho nam je dejstvo, da se podobne stvari dogajajo tudi v tujini, še posebno v finančnem sektorju, ki je prav zaradi nenadzorovane arogance in pohlepa managerjev povzročil trenutno ekonomsko krizo.

Čeprav je krog managerjev, ki jih lahko uvrstimo v to problematično skupino, razmeroma majhen, so posledice njihovih odločitev tako uničujoče in daljnosežne, da zahtevajo ponoven razmislek o vlogi managementa. V resnici vodilnega managementa ne moremo popolnoma nadzorovati, v končni fazi bi to utegnilo biti celo škodljivo, zato postane še pomembnejša zahteva po etičnosti njihovega delovanja, saj to vodi do določene pozitivne samoregulacije in samonadzora (Jaques 2003). Seveda pa je želja po racionalnosti lepa in dobrodošla, je pa iz različnih razlogov vprašljiva. Za postmodernistične



pogleda (Parson 1951; Boucher 1999) je značilno že samo zavračanje racionalnosti, povezane z razumom, in potreba po neprestanem preverjanju in pogajanju. Cilj ni stabilno ravnotežje, temveč njihova autopoiezičnost (koevolucija in samoureditev) kot nadgradnja darvinističnih teorij v družbenih sistemih (Luhmann 1995). Precej bolj kontroverzna z izrazitim ideološkim nabojem je konfliktna teorija kot nasprotje funkcionalizmu. Posebej Coser (1967) je poudarjal, da ima konflikt v družbi tudi integrativno in prilagoditveno funkcijo. Konflikt pri vzdrževanju družbenih sistemov ni bolezenski in odklonski pojav, kot je zatrjeval Parson, temveč vodi k iskanju rešitev.

Kakšno povezavo z managementom imajo omenjene družbene teorije? Management je vsekakor pomemben igralec v družbenih konfliktih, zato je treba njegovo vlogo neprestano preverjati, ocenjevati in tudi urejati tako na sistemski kot na individualni ravni. Del konfliktov lahko rešimo z jasnejšo sistemsko opredelitvijo vloge in odgovornosti managementa, še posebno finančnega metamanagementa. Verjetno je to eden najpomembnejših elementov pravne države, ki si jo tako želimo. Vendar to ni nikoli končana zgodba. Še posebno zato, ker vodilni management ni osamljen, ampak je prepogosto povezan s politiko. To pa ga postavlja v povsem novo vlogo in v središče družbenih konfliktov. Pomeni tudi to, da problema te kategorije managerjev ne moremo reševati izolirano brez reševanja širših družbenih vprašanj. Tudi ekonomski darvinizem, na katerega večinoma prisegajo, se bo moral počasi umakniti autopoiezičnim konceptom, kar bo management postavilo v nekoliko drugačno vlogo.

### Sklepno razmišljanje

Torej, kaj od managementa lahko pričakujemo? Pod vtisom trenutnih problemov ter dogajanj, povezanih z globalno, evropsko krizo in našo domačo ekonomsko krizo, bi lahko zelo hitro zašli v radikalne sklepe in odgovorili, da nič posebno dobrega. Vendar bi bil tak odgovor neobjektiven in skrajno defetističen. Predvsem moramo poudariti, da vsega managementa ne moremo metati v isti koš. Srednji in operativni management prej delita usodo zaposlenih kot pa usodo vodilnega managementa. Ko analiziramo kritične poglede na management, vidimo, da se te kritike le redko nanašajo na to raven. Če jim že kaj očitamo, je to po navadi le pomanjkanje določenih znanj ali neprimeren odnos do zaposlenih, le redko pa tej ravni pripisujemo hujše grehe, katerih posledice čuti širša skupnost. Srednji in operativni management, ali pa navadni management po Staceyevi terminologiji, imamo lahko za nosilca racionalne in pozitivne plati managementa. Ta raven managementa je tudi najbolj usposobljena

za svoje delo, saj je večina izsledkov managerskih in organizacijskih ved pravzaprav namenjena njim. Na njihovi strani je tudi celotna teorija organizacije, ki sloni na izrazito racionalnih konceptih.

Kot je bilo poudarjeno v prejšnjem poglavju, pa precej manj razumemo iracionalno in nepredvidljivo plat managementa, ki jo praviloma pripisujemo vodilnemu ali izvršilnemu managementu. O iracionalni plati managementa smo do zdaj le redko govorili, saj ni nikoli prišla tako do izraza, kot prihaja zdaj, poleg tega pa smo jo pogosto zamenjevali z managerskimi napakami. Vendar postaja očitno, da v večini primerov ne gre več le za napake posameznikov, ampak za sistemske napake in generalno izgubo nadzora nad managerskimi elitami, ki so si racionalno odločanje v dobro svojih organizacij razlagale po svoje. Iracionalnost tudi ni enakomerno porazdeljena in se kaže predvsem v finančnem sektorju in organizacijah, ki so zaradi svoje specifične dejavnosti ali pomena blizu politike. To je še najbolj očitno v državah, ki nimajo tradicije v tržni ekonomiji in zato nimajo v celoti izdelanih sistemskih mehanizmov, ki bi vsaj delno omejevali samovoljo posameznikov. V to skupino spada tudi Slovenija, ki pa še zdaleč ni edina. Poudariti pa kaže, da vodilnih managerjev ne bodo mogli niti lastniki niti družba nikoli popolnoma nadzorovati, vendar to ne sme biti niti cilj, saj bi to med drugim pomenilo, da jim jemljemo nujno potrebno avtonomijo in kreativnost. Posebna zgodba pa je management v velikih finančnih ustanovah, ki bi ga zaradi načina delovanja in svoje vloge poimenovali kar metamanagement, saj neposredno vpliva na management v realnem gospodarstvu. V tem primeru bi se lahko strinjali s tistimi, ki zagovarjajo precej trdnejši nadzor celotnega sektorja in s tem seveda nadzor tudi nad managementom.

Ta del iracionalne plati managementa, ki izvira predvsem iz njegovih partikularnih ciljev, bi lahko vsaj delno omejili z ustrežnejšimi družbenimi normami, ki so več kot samo zakonodaja. Management je namreč v podobnem položaju kot politične stranke, ki dobijo na osnovi zaupanja volivcev mandat in razmeroma proste roke za odločanje v določenem času. Tudi pri managementu gre bolj za podeljeno zaupanje kot pravi nadzor. Zaupanje pa je tesno povezano z etičnim delovanjem, kar je izrazito šibka točka vodilnega managementa, vsaj v nekaterih okoljih. Zdi se, da je to največja razlika med managementom v Sloveniji in drugih podobnih državah, v nasprotju z utečenimi tržnimi ekonomijami v skandinavskih ali anglosaških državah. Nekoliko neprijetna resnica pa je, da so managerji le odsev družbe, v kateri delujejo.

Drug razlog, da o iracionalni plati managementa redkeje govorimo,

je v samem razumevanju vzrokov iracionalnosti in iracionalnih odločitev. Od managerjev smo vedno zahtevali racionalne in objektivne odločitve, ki so v dobro organizacije. Kot smo že omenili, je popolno obvladovanje organizacije managerska iluzija, saj teorije kompleksnosti kažejo, da je tudi deterministično predvidevanje prihodnosti v kompleksnih sistemih le iluzija. Poučni so primeri izzivov in problemov, s katerimi se zadnja leta srečuje management visokotehnoloških podjetij v svetu. Nepredvidljivost tehnološkega razvoja, ob hkratni nepredvidljivosti visokotehnoloških trgov, se odraža včasih v skrajno nenavadnih in na videz nerazsodnih odločitvah, včasih pa v na videz genialnih potezah. V obdobju nekaj let so nekatera na videz nepremagljiva podjetja skoraj potonila, pojavljajo pa se popolnoma novi igralci, kot je primer tajvanskega podjetja Foxconn, kjer je število zaposlenih po letu 1996 naraslo od nekaj sto na milijon in več. Očitno se management spopada z veliko nepredvidljivostjo in posledično neoptimalnimi odločitvami, njegovo delovanje pa je bolj v skladu s teorijo organizirane anarhije kot pa z racionalnim managementom.

### Zaključek

V prispevku smo poskušali osvetliti management iz zornega kota racionalnosti in iracionalnosti v kontekstu tradicionalnih managerskih teorij, kot tudi sodobnih teorij kompleksnosti. Opozorili smo na razliko med operativnim in srednjim managementom na eni strani ter vodilnim ali izvršilnim managementom na drugi strani. Racionalnost, ki je osnova vseh managerskih teorij, je pripisana predvsem srednjemu managementu, vodilni management pa pogosto deluje na način, ki je iz zornega kota teh teorij iracionalen. Druckerjeva misel, da je manager služabnik (Drucker 2008), brez dvoma velja za nižje ravni managementa, težko pa bi vanjo vključili vrh managerske piramide, zlasti v večjih organizacijah. Pohlepa in partikularnih interesov seveda ne kaže tolerirati, vendar tudi ne kaže demonizirati celotnega managementa. Management je namreč dejavnost, ki bi jo z določenim zadržkom lahko primerjali z inovativno dejavnostjo, kjer pač ne more vsak poskus inoviranja tudi uspeti. Pomembna razlika med inovatorjem in managerjem pa je v tem, da neuspele inovacije praviloma nimajo resnih posledic za nikogar, management pa se igra z usodo tako lastnikov kot zaposlenih, da ne omenjamo širše družbe. V to igro lahko vključimo tudi politične elite, ki imajo do managementa zelo shizofreničen odnos. Po eni strani jih vidijo kot konkurenco svoji oblasti, po drugi strani pa brez njih ne morejo.

Posebej pa smo opozorili, da za del omenjene iracionalnosti ne

moremo kriviti managementa, saj je ta vgrajena v delovanje kompleksnih dinamičnih sistemov, kot so vse človeške organizacije. Ker njihova kompleksnost z uvajanjem sodobnih tehnologij, globalizacije svetovnega gospodarstva in povečanjem kompleksnosti sodobnih družb samo narašča, bomo temu vidiku managementa morali posvetiti več pozornosti. Trenutno se v managementu in celotnem družboslovju poslužujemo le metafor, ki izvirajo iz teh teorij, posebej teorije kaosa, vendar je to le prvi korak. Iskanje urejenosti v navidezno kaotičnem svetu, v katerem živimo, je pretežka naloga, da bi jo naprtili samo managerjem, saj pravzaprav niti nimajo orodja, s katerim bi se je lotili. Razumevanje avtopoiezičnih konceptov koevolucije in samoureditve bo treba v managerske teorije še vgraditi. Ker pa te teorije skoraj praviloma sledijo ekonomskim in družbenim teorijam, je prvi korak že strojen.

### Literatura

- Alvesson, M., in H. Willmott. 1992. *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Bavec, C., in M. Manzin. 2011. *Management virtualnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Bedeian, A. G. 1998. »Exploring the Past.« *Journal of Management History* 4 (1): 4–15.
- Boucher, C. 1999. *A Description of Modernism and Postmodernism in the Context of Organisation Studies and Thinking about Management*. Melbourne: Royal Melbourne Institute of Technology.
- Brown Andison, N. 1989. »Getting Beyond the Management Illusion.« *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agronomie* 37 (4): 743–746.
- Calas, M., in L. Smircich. 1999. »Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions.« *Academy of Management Review* 24 (4): 649–671.
- Coser, L. A. 1967. *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Drucker, P. F. 2008. *The Essential Drucker*. New York: Harper.
- Fayol, H. 1930. *Industrial and General Administration*. London: Pitman.
- Friedman, M. 1970. »The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.« *The New York Times Magazine*, 13. september.
- Hamel, G. 2007. *The Future of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Jaques, E. 2003. »Ethics for Management.« *Management Communication Quarterly* 17 (1): 136–142.
- Kilduff, M., in A. Mehra. 1997. »Postmodernism and Organizational Research.« *Academy of management Review* 22 (2): 453–481.

- Klein, N. 2008. *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. London: Penguin.
- Locke, A. A. 1982. »The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation.« *Academy of Management* 7 (1): 14–24.
- Luhmann, N. 1995. *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mann, S. R. 1991. »Chaos, Criticality, and Strategic Thought.« Magistrsko delo, National Defense University, Fort McNair, DC.
- March, J. G., in J. P. Olsen. 1986. »Garbage Can Models of Decision Making in Organizations.« V *Ambiguity and Command*, ur. J. G. March in R. Weissinger Baylon, 11–35. Boston, MA: Pitman.
- Maturana, H. R., in F. J. Varela. 1980. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Boston Studies in the Philosophy of Science 42. Dordrecht: Reidel.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. London: Prentice Hall.
- Parson, T. 1951. *The Social System*. New York: Free Press.
- Rosenhead, J. 1995. »Complexity Theory and Management Practice.« *Strategic Management Journal* 16:477–495.
- Schwenk, C. R. 1985. »Management Illusions and Biases: Their Impact on.« *Long Range Planning* 11 (6): 74–80.
- Shefrin, H. 2008. *Ending the Management Illusion*. McGraw-Hill.
- Smith, A. 2010. *Bogastvo narodov: raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov*. Izbral in spremno besedo napisal B. Brščič, prevedel B. Gradišnik. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Stacey, R. D. 1992. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Thietart, R. A., in B. Fourgues. 1995. »Chaos Theory and Organization.« *Organization Science* 6:19–31.
- Weber, M. 1997. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Wood, R. C. 1989. A »Lesson Learned and a Lesson Forgotten.« *Forbes*, 6. februar.
- Žvipej, G. 2011. »Racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije.« *Management* 6 (2): 191–204.



# Abstracts

## Modern Paradigms of Management: The Legal Aspects

*Matjaž Nahtigal*

In addition to the weak supervision of the international financial markets, one of the key reasons for global financial, economic, and social crisis is the principle of maximizing value for shareholders; this principle is less known to the general public. It is a principle, which is especially developed in the Anglo-Saxon economic and legal model, but in the last two decades has become increasingly present also in Europe. On the basis of a more in-depth analysis, it becomes clear, however, that maximizing shareholder value is overly superficial, because it ignores other important stakeholders in modern corporations, and because it also ignores other important principles, according to which the successful corporations in modern market economy should function. We should not ignore that important risks are borne also by other stakeholders who do not have guarantees for their returns. Employees, for example, who acquire skills and educate themselves for the specific tasks and duties in the corporation, do not have guaranteed rewards in the form of promotion in their contracts. Governments, which frequently subsidize various corporations in various forms, do not have guaranteed returns for the taxpayers. This is the reason why maximizing shareholder value provides an overly superficial answer to the much more nuanced and complex question: how to distribute rewards among the stakeholders for their stakes in such a way to provide economically more balanced benefits to each of the stakeholders in order to improve their standards and to secure a long-term success of the corporation.

*Key words:* maximizing shareholder value, new conceptual and legal paradigms, corporate governance and production organization

*Management* 7 (4): 277–294

## Tax Morality of the Entrepreneurs in the Northeastern Slovenia

*Lidija Hauptman and Maja Matajič*

Tax morale (ethics) includes moral-ethical principles and values of individuals, which have an influence on their decision, whether to pay taxes or not. The first part of the paper indicates the social demographic and social economic factors that have, according to the available research, an influence on the individual's attitude towards tax morale. The second part of the paper presents and analyses the empirical data, which were collected in the area of the northeastern Slovenia in 2011 and deals with measuring the attitude of the entrepreneurs towards tax morale. The analysis reveals relatively low entrepreneurs' opinion about tax administration, its employees, and tax legislation. The

analysis of the social values' and norms' influence on tax morale, however, indicates that social norms and values in northeastern Slovenia are well developed.

*Key words:* tax morality, entrepreneur, taxes

*Management* 7 (4): 295–308

### **Internal Branding Implementation: Developing a Conceptual Model**

*Katja Terglav, Robert Kaše, and Maja Konečnik Ruzzier*

Internal branding is the process, which enables balanced view of the brand at all company levels. Its significance is aligning values and behaviors of employees with brand values and brand promises. In the article, we focus mainly on its implementation, which requires coordination of different functions in the company, for instance, internal marketing and human resource management. Based on findings of qualitative research, we present a conceptual model of internal branding implementation. Results show that internal branding increases employees' knowledge about the brand, which motivates them to project brand image to customers. The research also revealed that implementation of internal branding requires coordination between internal marketing and human resource management. Importance of internal branding is expanding because the process is focusing on resources that enable a company to achieve competitive advantages and higher performance.

*Key words:* internal branding, a brand, human resource management, internal marketing

*Management* 7 (4): 309–329

### **The Opinions of Teachers on School Leadership and the Principals' Attitudes to Innovation**

*Melita Moretti, Adi Moretti, Natalija Postružnik, and Primož Škofic*

Slovene general upper secondary schools are modernizing their curricula and implementing innovative educational approaches with the aim of improving efficiency and quality. Research has shown that leadership is an important factor in modernization and the implementation of innovative approaches. The aims of the article are, firstly, to present the general characteristics of school leadership and the implementation of innovations, and secondly, to discuss the findings of the April–May 2011 quantitative survey conducted in selected secondary schools.

*Key words:* school leadership, innovation, teacher, head teacher, secondary school

*Management* 7 (4): 331–349



## Management between Rationality and Irrationality

*Cene Bavec*

In the paper, we discuss theoretical and practical aspects of management and its rational and irrational behavior in the light of traditional management theories and contemporary social theories and theories of complexity. We exposed differences between middle and top management, where rationality is ascribed mainly to middle management, while top management often acts on seemingly irrational way. For the part of this irrationality, we cannot blame management because it originates from the nature of the complex dynamic systems, as human organizations are. However, a significant part of an apparently irrational behavior of management should be attributed to its particular and personal goals that deviate from the goals of organization in which top management absconded to the control of owners and even social norms.

*Key words:* management, rationality, irrationality, classical theories, theories of complexity, social context

*Management* 7 (4): 351–365



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

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditvev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželeno je raba slovenskih različnih strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. 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 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

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

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

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

*Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature.* Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčević 2010, 14–15). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela

v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

Pri oblikovanju seznama literature se ravnajte po *The Chicago Manual of Style* (University of Chicago Press 2010; glejte tudi [http://www.chicagomanualofstyle.org/tools\\_citationguide.html](http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html)), vendar navajajte samo začetnice imen in upoštevajte slovenska pravopisna pravila:

Anderson Analytics. 2007. »Brands and Countries.« <http://www.andersonanalytics.com/reports/BrandAndCountries.pdf>

Catana, S. W. 2003. »Vital Approach to Transition: Slovene Multiple Case Study.« *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.

Gomezelj Omerzel, D., R. Biloslavo in A. Trnavčević. 2010. *Management znanja v visokošolskih zavodih*. Koper: Fakulteta za management.

Kim, J., S. J. Lee, and G. Marschke. 2005. »The Influence of University Research on Industrial Innovation.« NBER Working Paper Series 11447, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. »Organizational Discourse.« V *Discourse as Social Interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.

University of Chicago Press. 2010. *The Chicago Manual of Style*. 16. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

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



Information in English is available online at [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)



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