

2345678 Management

LETO 5 · ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2010

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers
in Singapore Organizations?

*Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj,
and Mandy Mok Kim Man*

Gender Differences in the Perception
of Work Life-Balance

Niharika Doble and M. V. Supriya

Slovenska »mala« inovativnost: nenehno
izboljševanje ali trajna stagnacija?

Peter Fatur

Nekateri vidiki povezanosti vodenja
z mobingom na delovnem mestu

Aleša Svetič

Empirično preverjanje modela povezav
med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo
blagovne znamke

Tina Vukasović in Štefan Bojnec

Mednarodni izobraževalni teden
v Portu na Portugalskem

Dragan Kesič

Mednarodna znanstvena konferenca
ECEI 2010

Elizabetha Zirnstein

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. 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 1854-4223 (tiskana izdaja)
ISSN 1854-4231 (spletna izdaja)

ODGOVORNI UREDNIK
izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK
prof. dr. Štefan Bojnec

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 Fertó, *Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdasagtudományi Intézet, Madžarska*
Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*
Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*
Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*
Ladislav Kabat, *Fakulta ekonomie a podnikania, Slovaška*
Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*
Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*
Janko Kralj, *zaslužni profesor*
Mirna Leko-Šimic, *Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*
Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*
Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*
Zbigniew Pastuszek, *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 Scarlet, *Universitatea Politehnica București, Romunija*
Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*
Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*
Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobriča 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
Zarjjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević
Vodja založbe: Alen Ježovnik
Pomočnica urednika: Tina Andrejašič
Naslov uredništva: Cankarjeva 5,
SI-6104 Koper
Telefon: 05 610 2022
Faks: 05 610 2015
Elektronska pošta: mng@fm-kp.si
Splet: www.mng.fm-kp.si
Lektoriranje: Mateja Dermelj
in Alan McConnell-Duff
Oblikovanje: Alen Ježovnik
Tisk: Degraf, Koper

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. Naslov članka ne sme biti daljši od 60 znakov.
Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 5

ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2010

ČLANKI *Articles*

- 307 Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations?
Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj, and Mandy Mok Kim Man
- 331 Gender Differences in the Perception of Work Life-Balance
Niharika Doble and M. V. Supriya
- 343 Slovenska »mala« inovativnost: nenehno izboljševanje ali trajna stagnacija?
Peter Fatur
- 359 Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu
Aleša Svetič
- 375 Empirično preverjanje modela povezav med poreklom izdelka in zaznani vrednostjo blagovne znamke
Tina Vukasović in Štefan Bojnec

POROČILA *Reports*

- 393 Mednarodni izobraževalni teden v Portu na Portugalskem
Dragan Kesič
- 397 Mednarodna znanstvena konferenca ECEI 2010
Elizabeta Zirnstein

- 403 POVZETKI *Abstracts*

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations?

VLADO DIMOVSKI
University of Ljubljana, Slovenia

MIHA ŠKERLAVAJ
University of Ljubljana, Slovenia

MANDY MOK KIM MAN
University Malaysia Sabah, Malaysia

This study presents an overview of glass-ceiling type barriers in organizations based on the perceptions of a sample of Singapore mid-level women managers. Previous studies indicated the existence of a glass ceiling in organizations and presented strategic recommendations with regard to what corporations could do to remove or reduce the glass ceiling. This study investigates how women in middle management perceive their career advancement opportunities and what they consider their organizations to be doing to support their advancement. Glass ceiling and informal structures in the organizations will be analyzed from the aspects of corporate climate, corporate practices, and corporate culture. The relevant questions are derived from the model developed by Bergman and Hallberg (2002). This study aims to answer whether there is a glass ceiling present in Singapore companies. The study begins with an introduction of the concept of a glass ceiling that prevents women from advancing, and then continues with previous studies on corporate climate, corporate practices and corporate culture, and data analysis of samples from Singapore organizations. The findings show that women middle managers in Singapore organizations face a glass ceiling in their working environment which, for example, inhibits the promotion of female managers, and entails a barrier to the career development opportunities of women presents that women do not have enough organizational support, including networking, mentoring, and family friendly initiatives.

Key words: glass ceiling, women middle managers, Singapore

Introduction

Since the 1970s, there has been a growing number of women in the labor force. A study by Powell and Graves (2003) indicates that the

proportion of women in the managerial ranks has increased in almost all countries. Women are demanding greater equality in the work environment. One of the main factors that needs to be considered in order to achieve equality in the work environment is gender differences. Gender differences and the mutual perceptions between men and women may vary across countries and their diverse cultures. Furthermore, contributing aspects such as education, government policies, media images, and opinion leaders can re-alter/influence gender differences and levels.

It can be noted that the proportion of women in lower and mid-level management positions has increased dramatically, while the proportion of women reaching top management positions or climbing up the corporate ladder has remained relatively small (ILO 2002). Circumstances do suggest that women in management are able to advance 'just so far' in corporate hierarchies, before encountering a 'glass ceiling' that prevents or reduces the likelihood of the reaching top management levels or executive status in a firm.

Although women are now graduating in higher numbers than men from educational institutions (Fagenson and Jackson 1994) and more women are entering the paid workforce (Hind and Baruch, 1997) and taking up managerial roles (Parker and Fagenson 1994), owing to the 'glass ceiling,' the poor representation of women at senior management levels continues. Aguinis and Adams (1998) indicate that in the USA, women fill less than 5 percent of top management positions. Davidson (1996) indicates that in the UK the figure is estimated to be less than 4 percent, and according to Uren (1999), in Australia the figure is approximately 3 percent. Wood and Lindorff (2001) further explain that gender differences exist in promotions to senior management, and this occurrence is noted worldwide. This study also aims to answer the question of whether a glass ceiling is present in Singapore companies, by studying a sample of Singapore mid-level women managers of organizations.

Literature Review

The glass ceiling is described as a 'well enshrined phenomenon supported by conclusive evidence,' according to Simpson and Altman (2003). According to Meyerson and Fletcher (2000), despite the increased numbers of women both participating in the workforce and achieving management positions, the 'glass ceiling' still exists. However, Sturges (1999) observes that men and women may differ in how they measure career success. Men appear to focus on external criteria, such as status and material success, while women focus on in-

ternal criteria, such as personal recognition, accomplishment, and achieving balance in their lives.

According to Linehan (2002), female managers in every country remain a tiny fraction of those in senior positions. Women managers report that a lack of career development opportunities has created problems in their careers (Rosen, Miguel and Peirce 1989). They also perceive that they have fewer opportunities than men for promotion to senior management (Parker and Fagenson 1994). Additionally, two-thirds of the women executives surveyed by Russel Reynolds Associates (1990) said they were not actively encouraged to participate in career development activities. A lack of a career has been cited as a problem encountered by Australian women managers (Smith, Crowley and Hutchinson 1993). This upper-level gender segregation results in women remaining concentrated at the bottom of the career ladder even in those areas that are traditionally female dominated. Linehan, Scullion and Walsh. (2001) indicate that female international managers have to overcome many additional overt and covert barriers before being developed for international assignment. The findings of a study by David (2001) show that there is evidence of a glass ceiling for women. David (2001) used random effects models and data from the Panel Study of Income Dynamics, and examined gender and race inequalities at the 25th, 50th, and 75th percentiles of white male earnings. The study found the evidence of a glass ceiling for women, but racial inequalities among men do not follow a similar pattern. Mavin (2000) also indicates that the glass ceiling issue has considerable impact on women's careers internationally. Furthermore, Chenevert and Tremblay (2002) also stated that even if female managers have a high level of education and the desire to progress in their careers, it remains the case that few achieve the same status or salary as their male counterparts, and that one of the reasons for this is the so-called 'glass ceiling.' Meyerson and Fletcher (2000) indicate that despite the increased number of women both participating in the workforce and reaching management positions, the evidence demonstrates that, for the majority, advancement to the very highest levels is rare and that the 'glass ceiling' still exists.

CORPORATE CULTURE

The 'glass ceiling' could be reflected in corporate culture, corporate practices, and corporate climate. The term 'glass ceiling' is used to describe all the frustrations of working women at every level who can see where they want to get to but who find themselves blocked

by an invisible barrier (Mavin 2000). For ease of use, this work will no longer put the term 'glass ceiling' in inverted commas. The International Labour Organization (ILO) offers the following description of the obstacles to women's career development (ILO 2002):

Cultural biases, gender stereotypes, and attitudes against women, coupled with their not being viewed as primary income-earners, are the major obstacles to women's advancement.

An investigation of the glass ceiling suggests that beliefs and attitudes held by organizational staff, as well as the social structures of the organization, contribute to the barriers that impede women's career advancement. The literature on the glass ceiling suggests barriers that fall under the broad categories of corporate culture, corporate practices, and corporate climate. The [us] Federal Glass Ceiling Commission found evidence of initiatives that companies can take to reduce or remove career barriers to women and minorities, which they clearly outlined in their report (us Department of Labor 1995b). As is the case with the barriers, these practices generally fall under the category of corporate culture.

Cooper (2001) indicates that if organizations are interested in retaining talented women and minorities, a change in organizational culture is called for. Male-dominated organizations still appear to have perspectives that are incompatible with the advancement of women to upper management levels. Re-addressing human resource policies and practices and changing the organizational culture and executive attitudes should help organizations retain highly talented women.

Organizational culture is a very elusive concept due to the variety of perspectives that come under scrutiny in the academic literature. According to Robbins and Coulter (2003), corporate culture refers to the values, beliefs, and norms shared by organizational members that govern how they behave towards each other and outsiders. Furthermore, Deal and Kennedy (1982) indicated that organizational culture influences what employees can do and how they conceptualize, define, analyze, and address issues.

Schein (1992) perceives organizational culture as a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration. Such a pattern has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers?

A study by Powell and Butterfield (2003) indicated that judgements about effective management continue to be based on an adherence to a purely masculine gender stereotype. Such a stereotype creates an incongruity between the role of management and the gender role of women pursuing a career in management. When women use a feminine management style, they are considered ineffective leaders (Cooper 2001). Powell and Butterfield (2003) further indicated that this mismatch in roles often leads to discrimination against women when it comes to top management positions.

Companies' short- and long-term objectives should include efforts to achieve diversity both at the senior management level and throughout the organization (Cooper 2001). Furthermore, Cooper indicated that performance appraisals, compensation incentives, and other evaluation measures must reflect the line manager's ability to set high standards and demonstrate progress toward breaking through the glass ceiling. Additionally, it recommends that while organizations cannot make members of society blind to differences in color, culture, or gender, they can demand and enforce merit-based practice and behavior internally.

Maier (1997) suggests that 'white-male managerial behavior' is unconsciously accepted as the norm to which everyone who wishes to be a manager must aspire. Maier suggests that succeeding by assimilation to this norm blinds white men to the potential limitations of the system and how others are disadvantaged by the system. Therefore, there is a need for the companies to provide formal training at regular intervals on company time in order to sensitize all employees regarding such matters and to familiarize them with the possible resulting benefits to the company.

In addition, corporate culture also influences and determines the orientation of the organization in relation to diversity. Diversity is an asset that, when managed properly, can translate into an environment where all employees can use their full potential and develop. Limited attention devoted to – and tolerance of – diversity translate, on the other hand, into an inhospitable and exclusionary environment for women. The literature suggests that few organizations embrace diversity effectively and adopt a holistic approach to eliminating unfairness and discrimination (Kundu 2003; Cooper 2001).

CORPORATE PRACTICES IN THE ORGANIZATION

In the organization, a lack of clear job descriptions for higher echelon jobs and a lack of formal systems for recruitment, in some instances, tend to create obstacles to such advancement. Furthermore,

the existence of informal male networks, sometimes referred to as 'old boy networks,' also tends to exclude women from top positions (ILO 2002).

The above mentioned Commission's findings (US Department of Labor 1995a, 33, in Cooper 2001) noted outreach and recruitment practices that do not reach women and minorities, and found that most of the companies surveyed had not expanded their traditional recruitment methods. Once hired, women are often initially placed in 'genderized' fields: channeled into personnel-related or highly technical and professional jobs that are not traditional positions that are on-track to the top, resulting in a 'glass wall.' Organizational policies need to be in place that support the promotion of qualified women to management positions, and which thereby attempt to retain this valuable resource. Recommendations for improving opportunities include expanding women's access to core areas of the business and to various developmental experiences, such as rotational and non-traditional job assignments that broaden the base of a candidate's experience and visibility (Cooper 2001).

According to Knuston and Schmidgall (1999), corporate practices include training and development, networking, mentoring, flexible working hours, and other family-friendly initiatives, for example, the provision of nursery services and day care centers, flex-time, and family support services, which can be helpful in terms of allowing the effective reconciliation of employees' multiple roles. Mondy, Noe and Premeaux (2002) further indicated that training and development are organizationally directed experiences designed to improve employee competency levels and enhance organizational performance. Insufficiencies in networking, mentoring, flexible working hours, and family friendly initiatives will indirectly strengthen the existence of the glass ceiling in the organization. Organizations are encouraged to select, promote, and retain qualified individuals, expand their recruitment practices, and seek candidates from non-customary sources, backgrounds, and experiences.

Wentling (2003) also indicated that women's advancement to top management is directly related to their increased knowledge and skills and the professional development opportunities made available to them throughout their careers. According to Cooper (2001), women's career development prospects are also affected by the variety of jobs or special rotational job assignments to which they are exposed, particularly in areas on the revenue-producing side of business. Furthermore, Metz (2003) indicated that few organizations, on the other hand, make a systematic effort to assist women by keep-

ing them informed of all training and career development programs available and by giving them access to these programs.

The study by Cooper (2001) indicated that recommendations for improving opportunities include expanding women's access to core areas of the business and to various developmental experiences, such as rotational and non-traditional job assignments that broaden the base of a candidate's experience and visibility. This is supported by the study of Gordon and Whelan (1998), where 65 percent of the women interviewed stated the need for continued achievement, accomplishment, and perceived value to the organization. Furthermore, they suggested that organizations must be willing to take a chance on talented women who have not held the prerequisite jobs but have the credentials for the position. Ragins, Townsend and Mattis (1998) also reported that 94 percent of the respondents regarded handling difficult or highly visible assignments as important to their success. Furthermore, their study showed that they have the need to seek out these assignments more so than their male counterparts. Ragins, Townsend and Mattis (1998) also reported that 99 percent of the female executives in their study reported 'consistently exceeding performance expectations' as critical or fairly important, stating that they feel the need to prove their ability repeatedly and over-perform in order to counter negative assumptions.

CORPORATE CLIMATE

As reported above, the glass ceiling can be reflected in corporate culture, corporate practices, and corporate climate. According to Cooper (2001), organizational climate refers to the prevailing corporate perceptions of women's professional capabilities and commitment to their careers. It also includes attitudes towards women that could result in unsupportive and discouraging work environments (Knuston and Schmidgall 1999). Klenke (1996) further indicated that in most organizations that are male-led, the male network still exists, and studies show that women have been largely excluded from these networks. The benefits of informal networking are well acknowledged as important to upward mobility, including information exchange, career planning and strategizing, professional support and encouragement, and increased visibility. Discomfort on both sides leads to this exclusion (Davidson and Cooper 1992). Many organizations still embrace a 'male-oriented' management style, where direct and aggressive behavior is the norm. However, when women embrace this style, they are frequently labeled as 'bossy' and 'pushy,' whereas men using the same behaviors are labeled 'leaders' (Davidson and Cooper

1992). In general, negative attitudes permeate the workplace, as regards questioning women's professional capabilities, inviting them in turn to work harder in order to prove their credentials and commitment (Ragins, Townsend and Mattis 1998).

According to Klenke (1996), interestingly, aggressiveness, objective thinking, dominance, competition, and decisiveness are characteristics often found in leadership research studies as amongst those characteristics considered by both men and women as desirable. However, when women display these traits, they often receive negative evaluations; while men displaying the same traits are positively evaluated. Women report the perception that if they adopt a 'feminine' managerial style, they run the risk of being viewed as ineffective, and if they adopt a 'masculine' style, they are criticized for not being feminine (Ragins, Townsend and Mattis 1998). As mentioned above, Ragins, Townsend and Mattis (1998) reported that 94 percent of the respondents regarded handling difficult or highly visible assignments as important to their success and 99 percent of the female executives in their study reported 'consistently exceeding performance expectations' as critical or fairly important, stating they feel the need to prove their ability repeatedly and over-perform in order to counter negative assumptions.

According to Rosener (1990), once women are expected to assimilate and become part of the male network, there seems to be a trend away from that, particularly with the attention now being paid to women's leadership styles. However, in male dominated organizations, women often feel under-utilized and devalued. Women are not only excluded from informal networks, but also from important meetings where decisions are made. Women tend to be given lower level projects with less visibility (Cooper 2001). Furthermore, according to Cooper (2001), women's ideas are frequently discounted or ignored, creating the 'invisible-woman syndrome', and their actions are highly scrutinized and seen as a test case for women in the future.

Research Hypotheses

The hypotheses aim at evaluating the impact of corporate culture on the advancement of women. As mentioned above, corporate culture refers to the values, beliefs, and norms shared by the organizational members, which govern how they behave towards each other and outsiders (Robbins and Coulter 2003). As reported above, organizational culture or 'the way we do things around here' influences what employees can do and how they conceptualize, define, analyze and

address issues (Deal and Kennedy 1982). Furthermore, Powell and Butterfield (2003) also indicate that effective management continues to be based on an adherence to a purely masculine gender stereotype. Such stereotypes create an incongruity between the management role and gender role of women pursuing a career in management. Cooper (2001) also indicates that when women adopt the predominant male management style, they are criticized for being too aggressive and bossy, and when they use a feminine management style, they are considered ineffective leaders. This mismatch in roles often leads to discrimination against women when it comes to top management positions (Powell and Butterfield 2003). Furthermore, Maier (1997) suggests that 'white-male managerial behavior' is unconsciously accepted as the norm to which everyone who wishes to be a manager must aspire. Maier suggests that succeeding by assimilation to this norm blinds white men to the potential limitations of the system and how others are disadvantaged by the system. On this basis, we propose the following hypothesis:

H1 *A culture where 'white-male managerial behavior' is prevalent inhibits the promotion of women managers.*

This hypothesis is used to assess the perspectives of women middle managers in organizations regarding career barriers stemming from the corporate culture of the particular organization.

According to Jackson (2001), 'organizational climate' is commonly used in the literature to refer to the prevailing corporate perception of women's professional capabilities and commitment to their careers. As reported earlier by Knuston and Schmidgall (1999), it also includes attitudes towards women that could result in unsupportive and discouraging work environments. Therefore, we propose a second hypothesis:

H2 *An organizational climate wherein the prevailing corporate perception is that women have lower professional capabilities and career commitment than men is a barrier to women's advancement.*

Corporate culture influences and determines the orientation of the organization in relation to diversity. Diversity is an asset that, when properly managed, can translate into an environment where all employees can use their full potential and develop. According to Kundu (2003) and Jackson (2001), few organizations embrace diversity effectively and adopt a holistic approach to eliminating unfairness and discrimination. Hence, Hypothesis 3 suggests that women work in the context of corporate cultures that fail to value diversity.

H3 *In Singapore companies, women work in the context of corporate cultures that fail to value diversity.*

The following hypotheses pertain to the impact of corporate practices on the advancement of women in the organization. As reported above, according to Knuston and Schmidgall (1999), corporate practices include training and development, networking and mentoring, flexible working hours, and other family-friendly initiatives. Mondy, Noe and Premeaux (2000) indicate that training and development are organizationally-directed experiences designed to improve employee competency levels and enhance organizational performance. Haslam and Ryan (2007) showed that women face equally invisible barriers beyond the glass ceiling as regards developmental opportunities. The literature suggests that managerial advancement is positively related to human capital credentials. Therefore, Hypothesis 4 suggests that women do not receive the development opportunities necessary for career advancement.

H4 *In Singapore companies, women do not receive the development opportunities necessary for career advancement.*

Various forms of organizational support have been identified in the literature, including networking, mentoring, and family-friendly initiatives. Networking is a sought after internal, mostly informal, relationship that results in several benefits, including, valuable information exchange, career planning and strategizing, professional support, and increased visibility (Adebowale 1994; Jackson 2001). Mentoring relationships are also potentially valuable for women's advancement in view of boosting emotional support and confidence and career satisfaction (Klenke 1996; Ragins and Cotton 1996). However, women in male-dominated organizations often have limited networking and mentoring opportunities. As reported earlier, women also report limited access to family-friendly initiatives (e.g. the provision of nursery services and day care centers, flex-time, family support services), which can be helpful in terms of allowing the effective reconciliation of their multiple roles (Davidson and Cooper 1992). In this context, Hypothesis 5 is put forward.

H5 *In Singapore companies, women do not have enough organizational support, including networking, mentoring, and family-friendly initiatives.*

Research Methodology

This paper is an exploratory study. Mid-level women managers in organizations in Singapore are proposed as the sample for the study.

According to the Ministry of Manpower (2009), the employed female labor is more than 89,000. The samples was selected from the book published by the Ministry of Manpower, Singapore 1000, which recorded the information of the organizations registered and operate in Singapore. The samples was selected from those organizations with mid-level women managers employed in a section, department, or the whole organization, based on the previous research carried out by Kanter (1977). The structured questionnaire is developed with 5-point Likert scales for the corporate climate, corporate practices, and corporate culture items. Mailed questionnaires were used to collect the data required for the study, at the same time, correspondence through emails, and in depth interviews with the mid-level women managers were also conducted.

The women's workplace culture questionnaires developed by Bergman and Hallberg (2002) are proposed to be tested in the questionnaires. The study measures the views and opinions of the sample regarding the corporate culture, corporate practices, and corporate climate.

According to Krejcie and Morgan (1970), for a population of 35,000 to 40,000, an adequate sample size is 380. From January 2009 to May 2009, 1000 sets of questionnaires were distributed to the respondents, based on the criteria that the respondents needed to hold a mid-level management position and needed in order to have worked for the organization for a minimum of one year. 136 sets of questionnaires were returned. According to Sekaran (2003), questionnaires which are less than 25% completed should be eliminated from further data processing. After the data checking process, 120 completed questionnaires were selected for data analysis purposes, which accounts for a 12% response rate.

Results

SAMPLE CHARACTERISTICS

The 120 sets of questionnaires were analyzed for the respondents' characteristics. Of the 120 respondents, 68 respondents (56.7%) are in the age range of 30–39 years and only five respondents (4.7%) are in the age range of 60 years and above. 68 respondents (56.7%) are married, 43 respondents (35.8%) are still single, and only nine respondents (7.5%) are divorced. 48 respondents (40.0%) do not have children, while 29 respondents (24.2%) have three or more children. 46 respondents (38.3%) hold a post-secondary school qualification or associate's degree and 42 respondents (35%) have a bachelor's de-

TABLE 1 Respondents' Characteristics

Variable	Frequency	Percentage
<i>Age</i>		
30-39	68	56.7
40-49	36	30.0
50-59	11	9.2
60 and above	5	4.2
<i>Marital status</i>		
Single	43	35.8
Married	68	56.7
Divorced	9	7.5
<i>Number of Children</i>		
0	48	40.0
1	21	17.5
2	22	18.3
3 and above	29	24.2
<i>Education Level</i>		
Below post-secondary school qualification	19	15.8
Post-secondary school qualification or associate's degree	46	38.3
Bachelor's degree	42	35.0
Masters degree	11	9.2
PhD	2	1.7
<i>Total Year of Working Experience</i>		
Less than 10 years	47	39.2
10-20 years	44	36.7
20-30 years	20	16.7
30-40 years	9	7.5
Total	106	100.0

gree. Only 11 respondents (9.2%) have a masters' degree and two respondents (1.7%) have a doctorate. The largest group of respondents, a total of 47 (39.2%), have less than 10 years of work experience. 44 respondents (36.7%) have 10 to 20 years of work experience and only eight respondents (6.7%) have 30 to 40 years of work experience.

DATA ANALYSIS

This study applied the questions primarily derived from the studies developed by Bergman and Hallberg (2002). The first section of the questionnaire was designed to collect information regarding respondents' characteristics. The second section was designed to collect respondents' information regarding the culture of their organization.

The third section was designed to collect respondents' information regarding the impact of the organizational culture on their career development, while the fourth section addressed respondents' perspectives on professional development opportunities and organizational support within their organizations.

A five point Likert scale (totally disagree, disagree, slightly agree, agree, and totally agree) was used. The data obtained were analyzed using an SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) software program. Descriptive statistical analysis was used to analyze the data.

In table 2 constructs for corporate culture, corporate climate, and corporate practices are presented, using three measurement variables with 21 measurement items. Each of them was measured on a 1 to 5 Likert scale. When measuring the items, we asked respondents about their degree of agreement or disagreement.

These results suggest that the respondents find it more difficult for women to be themselves working independently at work. 48 respondents (40.0%) feel that they can be themselves at work. The findings also show that 35 respondents (29.2%) agree that it is difficult to assign tasks for women to go outstation or overseas.

In addition, respondents perceive that they can be themselves at work as the most important mean (3.791) of corporate culture. This is not surprising, given the knowledge that most women as a human resource equip themselves with the required knowledge and skills for the new century. In addition, respondents perceive that they can be themselves at work; it is evident that this is a measurement variable where the item has the lowest standard deviation (below 1), meaning that the item has the most explanatory power.

In Singapore, the organizations' management is still predominantly white and male. Many firms exercise control by white and male middle and top level management, especially in international firms. In Singapore, the senior positions are mainly held by the white and male expatriates in the international firms.

This finding is generally on the positive side and necessitates the acceptance of H1.

Organizational Climate Hypotheses

- H2 *An organizational climate wherein the prevailing corporate perception is that women have lower professional capabilities and career commitment than men is a barrier to women's advancement.*

The results for s3Q1 to s3Q13 are shown in table 5 and table 6.

TABLE 2 Constructs for corporate culture, corporate climate, and corporate practices

Measurement variables/Items
<p><i>Corporate culture</i> (s2Q)</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is more difficult for women than men to be themselves working independently at work (s2Q1). • Women think that they can be themselves at work (s2Q2). It is difficult to assign tasks for women to go outstation or overseas (s2Q3).
<p><i>Corporate climate</i> (s3Q)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Women receive more unfair judgements of their work performance than men (s3Q3). • Women think that they have been unfairly judged (s3Q4). • Negative perceptions and stereotypes about women's professional capabilities constitute barriers to women's advancement (s3Q5). • Negative perceptions and stereotypes about women's commitment to their career constitute barriers to women's advancement (s3Q6). • Working life is characterized by negative attitudes towards women (s3Q7). • Women believe the way they have been addressed at work by management and superiors has been influenced by negative attitudes towards them because they are women (s3Q8). • Men fail to pay attention to what women say at meetings (s3Q9). • Women feel that they have to be extra well prepared for talking professionally to men in order to make them pay attention to what they say (s3Q10). • Women think that they have to be more accomplished in their work than men in order to be promoted (s3Q11). • As women, they must be more accomplished and 'pushy' to be promoted (s3Q12). • Organizations value diversity (s3Q13).
<p><i>Corporate practices</i> (s4Q)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Women have fewer opportunities than men for professional development at work (s4Q14). • Women think that they receive fewer opportunities for professional development than they wish for (s4Q15). • As a woman, if you experience difficulty at work, you have somebody or somewhere to turn to (s4Q16). • Women think that men receive more organizational support and trust than women (s4Q17). • Women would prefer to receive more support and trust at work (s4Q18). • Women receive enough organizational support in order to manage their professional work and their domestic responsibilities (s4Q19). • Women think that they need more support than they currently receive to manage their 'double role' (s4Q20).

Adapted from Bergman and Hallberg (2002).

These results suggest that the respondents consider that the cultures of their organizations are generally not supportive of positive attitudes towards women. This is shown in table 5, which il-

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers?

TABLE 3 Research findings for questionnaires on corporate culture by frequency and percentage

Corporate culture	Totally disagree	Disagree	Slightly agree	Agree	Totally agree
s2Q1	5 (4.2%)	15 (12.5%)	20 (16.7%)	50 (41.7%)	30 (25.0%)
s2Q2	3 (1.7%)	8 (6.7%)	33 (27.5%)	48 (40.0%)	28 (23.3%)
s2Q3	10 (8.3%)	18 (15.0%)	31 (25.8%)	35 (29.2%)	26 (21.7%)

TABLE 4 Research findings for questionnaires on corporate culture by mean and standard deviation

Corporate culture	Mean	Standard deviation
s2Q1	3.583	1.134
s2Q2	3.791	0.906
s2Q3	3.408	1.155

illustrates overall agreement with prevailing attitudes, performance evaluations, and the manner in which women have been treated and addressed at work. The findings for s3Q3 show that 44 respondents (36.7%) agree that their work performance has been more harshly evaluated than that of their male counterparts. This finding is further supported by s3Q4, which shows that 45 respondents (37.5%) agree that they have been unfairly judged. With reference to s3Q5 and s3Q6, most of the respondents slightly agree that negative perceptions and stereotypes regarding women's professional capabilities and commitment to their career constitute barriers to women's advancement. With reference to s3Q7, 47 respondents (39.2%) slightly

TABLE 5 Research findings for the questionnaires on corporate climate by frequency and percentage

Corporate climate	Totally disagree	Disagree	Slightly agree	Agree	Totally agree
s3Q3	8 (6.7%)	13 (10.8%)	27 (22.5%)	44 (36.7%)	28 (23.3%)
s3Q4	10 (8.3%)	16 (13.3%)	25 (20.8%)	45 (37.5%)	24 (20.0%)
s3Q5	7 (5.8%)	10 (8.3%)	35 (29.2%)	46 (38.3%)	22 (18.3%)
s3Q6	5 (4.2%)	13 (10.8%)	33 (27.5%)	42 (35.0%)	27 (22.5%)
s3Q7	6 (5.0%)	21 (17.5%)	22 (18.3%)	47 (39.2%)	23 (19.2%)
s3Q8	7 (5.8%)	18 (15.0%)	32 (26.7%)	40 (33.3%)	23 (19.2%)
s3Q9	6 (5.0%)	27 (22.5%)	24 (20.0%)	39 (32.5%)	24 (20.0%)
s3Q10	5 (4.2%)	13 (10.8%)	31 (25.8%)	46 (38.3%)	25 (20.8%)
s3Q11	4 (3.3%)	15 (12.5%)	44 (36.7%)	30 (25.0%)	27 (22.5%)
s3Q12	7 (5.8%)	16 (13.3%)	30 (25.0%)	41 (34.2%)	26 (21.7%)
s3Q13	6 (5.0%)	10 (8.3%)	38 (31.7%)	42 (35.0%)	24 (20.0%)

TABLE 6 Research findings for the questionnaires on corporate climate by mean and standard deviation

Corporate culture	Mean	Standard deviation
s3Q3	3.541	1.201
s3Q4	3.475	1.152
s3Q5	3.550	0.968
s3Q6	3.525	1.052
s3Q7	3.341	1.205
s3Q8	3.350	1.192
s3Q9	3.275	1.194
s3Q10	3.616	1.014
s3Q11	3.516	1.099
s3Q12	3.350	1.220
s3Q13	3.575	0.992

agree that work life is characterized by negative attitudes towards women. Meanwhile, the finding of s3Q8 shows that the largest group of respondents (40, or 33.3% of the respondents) consider that the way they have been addressed at work by management and superiors has been influenced by negative attitudes towards women.

The findings of s3Q9 show that 39 respondents (32.5%) slightly agree that men fail to pay attention to what women say at the meetings. This suggests that the 'invisible woman syndrome' was perceived as a particularly salient issue in the Singapore context. In addition, the findings of s3Q10 show that 46 respondents (38.3%) agree that women have to be extra well prepared to talk professionally to men in order to make them pay attention to what they say. In addition, respondents feel that having to be extra well prepared to talk professionally to men in order to make them pay attention to what they say, is the most important mean (3.616) of the corporate climate.

With reference to s3Q11, 44 respondents (36.7%) slightly agree that women think that they have to be more accomplished in their work than men in order to be promoted. For s3Q12, 41 respondents (34.2%) agree that women must be more accomplished and 'pushy' to be promoted. This shows that the respondents consider aggressiveness and higher achievement as necessary for promotion.

The findings from the different questions regarding corporate climate suggest that H2 is supported in the Singapore context. Overall, the respondents have reported dissatisfaction with the cultures of their organizations, the psychological environment created, and its underpinning values/attitudes. The acceptance of H2 suggests that Singapore organizations have not yet been successful in creating an

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers?

TABLE 7 Research findings for questionnaires on corporate practices by frequency and percentage

Corporate climate	Totally disagree	Disagree	Slightly agree	Agree	Totally agree
s4Q14	8 (6.7%)	8 (6.7%)	35 (29.2%)	43 (35.8%)	26 (21.7%)
s4Q15	7 (5.8%)	25 (20.8%)	31 (25.8%)	39 (32.5%)	18 (15.0%)
s4Q16	1 (0.8%)	6 (5.0%)	21 (17.5%)	75 (62.5%)	17 (14.2%)
s4Q17	6 (5.0%)	11 (9.2%)	45 (37.5%)	46 (38.3%)	12 (10.0%)
s4Q18	5 (4.1%)	7 (5.8%)	35 (29.2%)	42 (35.0%)	31 (25.8%)
s4Q19	5 (4.1%)	11 (9.2%)	43 (35.8%)	53 (44.2%)	8 (6.7%)
s4Q20	4 (3.3%)	10 (8.4%)	32 (26.7%)	43 (35.8%)	31 (25.8%)

TABLE 8 Research findings for questionnaires on corporate practices by mean and standard deviation

Corporate culture	Mean	Standard deviation
s4Q14	3.650	1.074
s4Q15	3.375	1.061
s4Q16	3.850	0.729
s4Q17	3.375	0.970
s4Q18	3.766	0.967
s4Q19	3.416	0.875
s4Q20	3.783	0.945

appropriate gender-inclusive culture, which promotes/rewards congruent values/attitudes. Therefore, there is a need to look into this issue in order to ensure equal opportunities for evaluation of women as a human resource in Singapore organizations.

H3 *In Singapore companies, women work in the context of corporate cultures that fail to value diversity.*

The results from this survey suggest that 42 respondents (35.0%) agree that the organizations value diversity. In the Singapore context, organizations make consistent efforts at embracing diversity effectively.

Corporate Practices Hypotheses

H4 *Women do not receive the development opportunities necessary for career advancement.*

The results for s3Q1 to s3Q13 are shown in tables 7 and table 8.

These results suggest that the respondents consider that the practices of their organizations are generally that women receive fewer opportunities for professional development. As shown in table 7, for

s4Q14, 43 of the respondents (35.8%) think that women have fewer opportunities for professional development at work. With reference to s4Q15, 39 respondents (32.5%) claim receiving fewer opportunities for professional development than desired.

In aggregate, the results presented in table 7 lead to the acceptance of H4. The respondents are dissatisfied with the opportunities for career development. The results are congruent with the findings on corporate climate that the respondents (mid-level women managers) agree that they have fewer opportunities for professional development than men in their organizations. These results suggest that the respondents are more pessimistic regarding the accessibility of career development opportunities made available in their firms. The results overall suggest that the respondents feel particularly disadvantaged in relation to career and professional development opportunities in their firms.

H5 *In Singapore companies, women do not get enough organizational support, including networking, mentoring, and family-friendly initiatives.*

Several questions were used to test the hypothesis relating to organizational support. With reference to s4Q16, 75 respondents (62.5%) indicated that they had someone to turn to at work in difficult times. The findings of s4Q17 show that 46 respondents (38.3%) agree that men receive more organizational support and trust than women. With reference to s4Q18, 42 respondents (35.0%) reported that they would prefer to receive more support and trust at work, suggesting that the existing levels of organizational support made available in the context of Singapore organizations are inadequate. Also with reference to s4Q20, 43 respondents (35.8%) agree that they need more support than they currently receive in order to manage their 'double role.' This could be the case because they do not receive enough support at their organizations. The findings lead us to accept H5. It suggests that women in Singapore organizations do not receive enough organizational support, including networking, mentoring, and family friendly initiatives. Therefore, Singapore organizations should provide more support for women as a human resource by assisting them at work.

Discussion and Managerial Implications

This research study examines mid-level women managers' perception of the existence of a glass ceiling in Singapore organizations from the aspects of corporate culture, corporate climate, and cor-

porate practices. The findings show that the culture of Singapore organizations inhibits the promotion of female managers and that they do not receive the development opportunities necessary for career advancement or organizational support, including networking, mentoring, and family-friendly initiatives. The findings of this study are expected to shed some light on the glass ceiling faced by women as a human resource, particularly from the perspective of mid-level women managers. With respect to barriers stemming from the corporate culture, the respondents considered the cultures of their organizations to be generally unsupportive and as evidencing the need to improve the attitudes towards women. In addition, the findings also suggest dissatisfaction with prevailing organizational practices and career development opportunities.

From the perspective of corporate culture, the largest group of respondents (41.7%) felt that it is more difficult for women than men to be themselves while working independently at work (s2q1). In addition, the largest group of respondents (40%) felt that it is difficult to assign tasks for women to go outstation or overseas (s2q2). The largest group of respondents (29.2%) are independent, as the findings for (s2q3) show that women think that they can be themselves at work.

The largest group of respondents (32.5%) experienced the 'invisible women syndrome' (s3q9) and considered (37.5%) that their performance at work had been unfairly judged (s3q4). The respondents (35%) also considered that they worked in the context of a corporate climate that values diversity (s3q13).

In parallel, most of the respondents also expressed dissatisfaction with prevailing organizational practices. The largest group of respondents (39.2%) considered that the opportunities for professional development made available in the context of their organization were inadequate (s4q15). For the findings related to organizational support, the largest group of the respondents (35%) expressed dissatisfaction with levels of support and trust provided at work (s4q18), and the largest group of respondents (38.3%) considered that men received more organizational support and trust than women (s4q17). The largest group of respondents (35.8%) conceded that they need more support in order to manage their double role.

The findings can be attributed to a pattern of harmonious coexistence between women and men that has evolved in the context of Singapore organizations. Under the globalization trend, it is important to pay attention to the productivity of women as a human resource, in order to leverage the intellectual capital of the entire

workforce, and to retain competent, experienced, and loyal managers, irrespective of gender.

Conclusion

This research study examines the effects of corporate culture, corporate climate, and corporate practices on the existence of a glass ceiling from the perspective of mid-level women managers in Singapore organizations. The findings suggest that the common precepts of the glass ceiling theory are supported in the Singapore context. However, further research in this field is expected to develop more complete questionnaires and with larger sample sizes. Getting the relevant respondents to participate in the research was the major problem that this study faced. When approached, many of them refused to participate. This problem and other issues have contributed to the limitations of the study. The major limitation of the study was the low number of respondents. While the number of respondents who participated in the study may have been low, this might be overcome in the future if more respondents could be encouraged to participate.

This research suggests opportunities for researchers interested in further exploring the glass ceiling effect in organizations. More empirical research is needed and would be particularly useful in providing more empirical evidence to support the findings. Additionally, there is a need then to conduct studies on the glass ceiling effect in organizations from the perspective of women at lower level or top level management in order to develop a more comprehensive theory and understanding of the corporate culture, corporate climate, and corporate practices and to eradicate the glass ceiling effect in organizations.

References

- Adebowale, A. 1994. The glass ceiling women and mentoring in management and business. *Employee Counseling Today* 6 (1): 21–25.
- Aguinis, H., and S. K. R. Adams. 1998. Social-role versus structural models of gender and influence use in organizations. *Group and Organization Management* 23 (4): 414–446.
- Bergman, B., and L. Hallberg. 2002. Women in a male-dominated industry: Factor analysis of a women workplace culture questionnaire based on a grounded theory model. *Sex Roles: A Journal of Research* 12:311–336.
- Chenevert, D., and M. Tremblay. 2002. Managerial career success in Canadian organizations: Is gender a determinant? *International Journal of Human Resource Management* 13 (6): 920–941.

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers?

- Cooper, J. 2001. Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review* 16 (1): 30-41.
- David A. 2001. The glass ceiling effect. *Journal of Social Forces* 80 (2): 655-681.
- Davidson, M. 1996. Women and employment. In *Psychology at work*, ed. P. Warr, 279-307. London: Penguin.
- Davidson, M. J., and C. L. Cooper. 1992. *Shattering the glass ceiling: The women manager*. London: Chapman.
- Deal, T., and A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fagenson, E. A., and J. Jackson. 1994. The status of women managers in the United States. In *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*, ed. N. J. Adler and D. N. Izraeli, 388-404. Cambridge, MA: Blackwell.
- Gordon, J. R., and K. S. Whelan. 1998. Successful professional women in mid-life: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *Academy of Management Executive* 12 (1): 8-27.
- Haslam, S. A., and M. K. Ryan. 2007. The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. Working paper, University of Exeter.
- Hind, P., and Y. Baruch. 1997. Gender variations in perceptions of performance appraisal. *Women in Management Review* 12 (7): 276-289.
- International Labour Organisation. 2002. *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Jackson, J. 2001. Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review* 16 (1): 30-41.
- Jain, M. 1992. The changing woman. *India Today*, July 15.
- Kanter, R. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Klenke, K. 1996. *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Knuston, B., and R. Schmidgall. 1999. Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (6): 64-75.
- Krejcie, R. V., and D. W. Morgan. 1970. Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement* 30 (3): 607-610.
- Kundu, S. 2003. Workforce diversity status: A study of employees' reactions. *Industrial Management and Data Systems* 103 (4): 215-226.
- Linehan M. 2002. Senior female international managers: Empirical evidence from Western Europe. *International Journal of Human Resource Management* 13 (5): 802-814.

- Linehan M., H. Scullion, and J. S. Walsh. 2001. Barriers to women's participation in international management. *European Business Review* 13 (1): 10–18.
- Maier, M. 1997. Invisible privilege: What white men don't see? *The Diversity Factor* 54 (3): 28–33.
- Mavin, S. 2000. Approaches to careers in management: Why UK organizations should consider gender. *Career Development International* 5 (1): 13–20.
- Metz, I. 2003. Organizational links to women's advancement in management in banks. *Women in Management Review* 18 (15): 309–317.
- Meyerson, D., and J. Fletcher. 2000. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review* 78 (1): 127–140.
- Mondy, R., R. Noe, and S. Premeaux. 2002. *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Parker, B., and E. A. Fagenson. 1994. An introductory overview of woman in corporate management. In *Women in management: Current research issues*, ed. M. J. Davidson and R. J. Burke, 11–28. London: Chapman.
- Powell, G., and D. Butterfield. 2003. Gender, gender identity, and aspirations to top Management. *Women in Management Review* 18 (1–2): 88–96.
- Powell, G. N., and L. M. Graves. 2003. *Women and men in management*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ragins, B. R., B. Townsend, and M. Mattis. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive* 12 (1): 28–42.
- Ragins, B., and J. Cotton. 1996. Jumping the hurdles: Barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal* 17 (3): 37–41.
- Robbins, S. and M. Coulter. 2003. *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rosen, B., M. Miguel, and E. Peirce. 1989. Stemming the exodus of women managers. *Human Resource Management* 28 (4): 475–492.
- Rosener, B. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review* 68 (6): 119–126.
- Russell Reynolds Associates. 1990. *Men, women and leadership in the American corporation*. New York: Russell Reynolds Associates.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekran, U. 2003. *Research methods for business: A skill-building approach*. 4th ed. New York: Wiley.
- Simpson, R., and Y. Altman. 2003. The time bounded glass ceiling and young women managers: Career progress and career success; Evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training* 24 (4): 152–162.

Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers?

- Smith, C., M. Crowley, and J. Hutchinson. 1993. *The lost generation? Women managers in the Australian mining industry*. Nepean: University of Western Sydney.
- Sturges, J. 1999. What is means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers. *British Journal of Management* 10 (3): 239–252.
- Uren, D. 1999. Avoid corporate rot with more women at the top. *The Australian*, October 7.
- us Department of Labor. 1995a. *Good for business: Making full use of the nation's human capital*. Washington, DC: Glass Ceiling Commission.
- us Department of Labor. 1995b. *A solid investment: Making full use of the nation's human Capital*. Washington, DC: Glass Ceiling Commission.
- Wentling, R. M. 2003. The career development and aspirations of women in middle management revisited. *Women in Management Review* 18 (6): 311–324.
- Wood, G. J., and M. Lindorff. 2001. Sex differences in explanations for career progress. *Women in Management Review* 16 (4): 152–162.

Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance

NIHARIKA DOBLE and M.V. SUPRIYA
Anna University, India

This paper addresses work-life balance across genders. Both men and women reported experiencing work life imbalance. Organisational efforts at providing a supportive work environment are appreciated as they go a long way towards enhancing work-life balance. In the post liberalisation context, Indian organisations are trying to enable work life balance through initiatives including flex times, part time work, provision of child care facilities. These initiatives are quite similar to those that are provided in other countries. No doubt, this is a promising trend. Yet, the respondents in this sample have reported their inability to balance work and home. In the light of this observation, the paper suggests the need to improve work life balance practices to enable employees to balance their lives. This will ensure a congenial work place for employees and make work more meaningful to them.

Key words: work life balance, gender difference, chi-square, work family spillover, supportive work environment

Introduction

Chennai, the most traditional metropolis in India is seeing a sea change in its values and beliefs. This city is currently booming with employment opportunities mostly in the service sectors, more particularly in the IT and BPO, offering jobs equally to men and women (Pradhan and Abraham 2005; Varma and Sasikumar 2004). The working groups are predominantly youngsters, but due to the increased job opportunities people in middle age are also shifting into these jobs (Sachitanand et al. 2007). These jobs often come with a fair share of problems, such as work pressure, extended working times, over arching goals, non supportive work environments etc (Upadhyya and Vasavi 2006). Consequently, employees report work life pressures.

The current study attempts to ascertain gender differences, if any, on the work life balance issues and is directed at narrowing the existing research gap in this context. Surprisingly, the literature review did not reveal any study of this nature in India. Results of the study may be useful to organisations designing gender specific measures

to address work life imbalance, as expectations and coping styles appear to be different across genders (Baick and Drew 2006; Parker 2007).

Review of the Literature

The recent past is a witness to changes in work schedules. A larger part of the IT sector is hence moving from a standard eight-hour a day to operating twenty four hours a day for seven days of the week (Bharat 2008). Many employees need to work on Saturdays and Sundays too. Moreover, there is a changing pattern in the working hours which is quite different from the standard one, which normally operates from 9 am to 5 pm (Bharat 2009). While some employees work in the standard time some others need to be available for work that normally starts early in the evening and continues well through the night. Sometimes they need to even work beyond the normal eight hours (Rai 2009).

Increasing workloads have pressurised employees to demonstrate their commitment to work in more obvious ways (Ishaya and Ayma 2008). Consequently, a larger part of them have tended to be present at their work place for longer periods of time, thereby reducing the time for which they are available at home. The internet and mobile phones have made it possible for the organizations to keep in constant touch with the employees both during the day and at night (Morgan 2003). This has further intensified the work demands on employees. Consequently, there are growing reports of stress and work imbalance (Bhagwagar 2009).

To a large extent in the IT sector, the employee is expected to be engaged on the job almost at all times. So the traditional distinctions between work-life and family-life have disappeared. Even during selection of employees for an organization, emphasis is placed on the attitudes the person exhibits, more particularly, whether the employee is flexible enough to be available for work at any time (Yasbek 2004).

Simultaneously, family life is also becoming more complex. The extended family, even in India, is slowly disappearing (Patel 2005). Small nuclear families have come to stay, where both the spouses go to work. In addition, there are an increasing number of single parent households due to increase in divorces (Amato et al. 2003). Although this problem is not as serious in India as in the West, yet, it could become a serious issue some time in the future. Participation by women in employment continues to grow since the past decade. In spite of more women going out to work, there has been little change in pat-

terms of household responsibilities (Singh 2004). Women continue to undertake the majority share of domestic chores, and child rearing.

These synchronous changes in working and family life result in a need for employees to continuously attempt a balancing act. Quite often the work intrudes on the family and social life, while at other times family pressures affect the work performance (Fu and Shaffer 2001). Hyman et al. (2003) observed that organizational pressures, combined with lack of work centrality, result in work intruding into non-work areas of employees' lives. Such intrusions often manifest themselves differently depending on the type of work, extent of autonomy and organizational support (Hyman et al. 2003; Atkinson and Meager 1986). Fisher and Layte (2003) consider three distinct sets of measures of work-life balance, viz. proportion of free time, the overlap of work and other dimensions of life, and the time spent with other people. Several reviews have highlighted other issues such as age, gender, life-cycle stage, ethnicity, citizenship, and childcare arrangements which also merit attention (Wallace and Cousins 2004; Jager 2001).

Jenkins (2000) observe that issues like child rearing, the need to balance multiple roles etc. have consequences on health and family relationships. Securely attached individuals experienced positive spillover in both work and family (Summer and Knight 2001). These are pointers that there are gender differences in coping with work-family issues. Women still primarily take care of domestic tasks, irrespective of their employment status. So, many women employees continue to face difficulties in balancing these two forces (Hyman and Summers 2004). Work based support to women is positively associated with job satisfaction, organisational commitment and career accomplishment (Marcinkus et al. 2007). The home working can lead to greater flexibility and independence, but it can make people work for longer periods of time, including weekends and evenings. Home environment also plays a very important role in the quality of life. Home working could be stressful, if young children have to be managed (Valcour and Hunter 2005). Gender has an important effect on home working (Gunkel 2007).

Both women and men prefer working in organisations that support work-life balance. Men appeared to benefit more than women (Burke 2002). Men feel more satisfied when they achieve more on the job even at the cost of ignoring the family. On the other hand, women stress that work and family are both equally important and both are the sources of their satisfaction. For them the former is more important. When work does not permit women to take care of their

family, they feel unhappy, disappointed and frustrated. They draw tight boundaries between work and family and they do not like one crossing the other (Burke 2002).

Valcour and Hunter (2005) premise that new trends like tele-working attempt to address work-family issues. In India too there is a rising trend towards tele-working (Morgan 2003).

These reviews highlight that there are work life balance issues that need to be addressed. The work-life balance problem is fairly similar across countries (Humphreys 2000). Most countries have put in place some measures to address the work-life balance (Todd, 2004). However, there are differences in practices to address it (Lewis, Gambels, and Rhona 2007). Reviews also indicate that the perception of work-life balance is observed to be different across genders (Connell 2005; Smithson and Stokoe 2005; Duxbury and Higgins 1991).

Methods

A questionnaire was designed to collect data on issues related to work life balance. Variables in the questionnaire were selected based on the studies published by Hyman et al. (Hyman et al. 2003; Hyman 2005). The questionnaire was distributed at work places and the responses of employees were collected. A total of one hundred and ten employees from the IT sector responded to the survey. Convenience sampling was resorted to here since this is a preliminary study.

Results and Discussion

The demographic profile of the sample is shown in table 1. The respondents were predominantly men. Of the sample, 30% of the respondents were less than 25 years, and 51% of them were between 26–35 years of age. More respondents were married (58%) than unmarried. About 44% of the respondents were parents with one or more children. The majority of the respondents had 5–15 years of experience (58%), followed by those with 5 years experience (34%).

PERCEIVED IMPROVEMENT IN WORK LIFE BALANCE

Five factors that are considered to contribute to work life balance are assessed. While three of these are work related, two are family related factors. Work based factors are, flex time, option to work part time and freedom to work from home. The family related factors considered in this survey are, availability of child care facility and flexibility to take care of emergencies at home.

Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance

TABLE 1 Demographic profile of the respondents

Variable	Number	Percentage
<i>Age</i>		
Less than 25 years	33	30
26-35 years	56	51
Above 36 years	21	19
Total	110	100
<i>Gender</i>		
Male	71	65
Female	39	35
Total	110	100
<i>Marital status</i>		
Married	64	58
Unmarried	46	42
Total	110	100
<i>Parent</i>		
Yes	48	44
No	62	56
Total	110	100
<i>Experience</i>		
Less than 5 years	37	34
5-15 years	63	58
Above 15 years	10	8
Total	110	100

There is a strong belief by both men (97%) and women (92%) that those flexible working hours will enhance the work life balance. About 83% of men and 95% of women perceived that work life balance would improve if they were able to work part time. Similar views were expressed in the case of freedom to work from home, namely 87% of men and 84% of women favoured it. More women (89%) felt more strongly than men (75%) that there should be an option to take care of emergencies at home, while 76% men and 92% women felt that child care facilities must be available as they believed that these will improve the work life balance. Table 2 shows the differences in perceived improvement in work life balance across genders.

Women, more than men see options such as part time work, availability of child care facility and flexibility to meet emergencies at home, will improve their work life balance. The Chi square test indicates that there is a significant association between these variables

TABLE 2 Perceived improvement in work life balance

Variable		Men	Women	χ^2	Sig.
Flexible time	Yes	70	35	1.50	NS
	No	2	3		
Option to work part time	Yes	60	36	2.91	$p < 0.05^*$
	No	12	2		
Option to work from home	Yes	63	32	0.20	NS
	No	9	6		
Availability of child care facility	Yes	55	35	4.13	$p < 0.05^*$
	No	17	3		
Flexibility to meet emergencies at home	Yes	54	34	3.25	$p < 0.05^*$
	No	18	4		

NOTES *Significant at 95% confidence level, degrees of freedom = 1. NS – not significant.

TABLE 3 Perceived adverse impact of work

Variable		Men	Women	χ^2	Sig.
Health	Yes	39	17	0.88	NS
	No	33	21		
Sleep	Yes	23	17	1.75	NS
	No	49	21		
Exhaustion	Yes	38	13	2.20	NS
	No	34	25		

NOTES NS – not significant.

and gender. Hyman et al (2003) observed that employees world wide with access to family friendly arrangements often report greater satisfaction in their jobs. This is because such measures were found to improve the work life balance (Blair-Loy and Wharton 2002; Lewis 2000). The results of the current study are in tune with those reported.

PERCEIVED ADVERSE IMPACT OF WORK

Three factors were identified and analysed in order to understand the adverse impact of work. About 54% of men and 43% of women felt that the work affected their health. About 32% of men and 43% of women felt that the work affected their sleep. About 52% of men and 34% of women reported exhaustion due to work. Table 3 shows the results pertaining to the analysis across genders.

From the table it can be observed that there is no significant association between the genders and the perceived adverse impact of work. It can be concluded that both genders perceived that their

Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance

TABLE 4 Spill over of work into family life

Variable		Men	Women	χ^2	Sig.
Reduced time with the family	Yes	53	25	0.74	NS
	No	19	13		
No clear leisure time	Yes	39	18	0.50	NS
	No	33	20		
Recurring thoughts of work	Yes	28	19	0.26	NS
	No	44	19		
Decrease in quality of family life	Yes	40	19	0.58	NS
	No	32	19		

NOTES NS – not significant.

health and their physical well being is affected because of their work. The Chi square results indicate that these perceptions are independent of gender. The results confirm the findings of Hyman et al. (2003).

SPILL OVER OF WORK INTO FAMILY LIFE

Four factors were identified and analysed to understand the spill over of work into family life. About 73% of men and 52% of women admit that they are not able to spend enough time with their families due to work related activities. About 54% of men and 47% of women believe that they have no clear leisure time since work overlaps into this period. Moreover, 38% of men and 50% of women have recurring thoughts of work, even after they leave their place of work. Surprisingly, 55% of men and 50% of women feel that work pressures have affected the quality of family life.

Work-family conflicts leading to health issues have been discussed by several researchers (Grandey and Cropanzano 1999; Polanyi and Tompa 2004). Table 4 lists the results pertaining to the analysis across genders.

The majority of men and women (without any gender differences) admit that they are not able to spend enough time with their family. Also both the genders observe that the boundary between work and leisure is blurred, which concurs with the findings of others (Moen and Yu, 2000). There is an increased pressure due to recurring thoughts of work. Women admit more than men that the quality of their home life is affected. The Chi square results however indicate that there is no significant association between these variables and gender, implying that both genders believe that there is a negative spillover from work on to family life.

TABLE 5 Supportive work environment

Variable		Men	Women	χ^2	Sig.
Support from colleagues	Yes	43	27	1.38	NS
	No	29	11		
Support from boss	Yes	39	24	0.36	NS
	No	33	14		

NOTES NS – not significant.

SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT

Two forms of supportive work environment are assessed, viz. support from boss and support from team members and colleagues. A supportive environment is instrumental in reducing work life conflict. Many of the respondents admit that they get support from their team members (60% male and 71% women) at the work place. 54% of the men and 63% of women acknowledge the support from their boss. Table 5 shows the results of the analysis.

The Chi square test shows that the impact of a supportive work environment is independent of gender, thereby indicating that a supportive work environment reduces work life imbalance across genders.

Contribution

Our findings suggest that both men and women have a strong belief that flexible working hours will enhance the work life balance. This is consistent with the previous studies (Tausig and Fenwick, 2001). Home working was also another factor which was preferred by both men and women and it was believed that it would enhance work life balance. This observation supports the findings of Felstead et al. (2006). Women felt that child care facilities should be available in working places to ensure work life balance. This is consistent with the findings of Hogarth et al. (2000). Work has an adverse effect on both men and women, as it affects their health and even their sleep. The findings were consistent with the previous studies (Harrington 2001).

The spillover of work into family life showed that both men and women did not have enough time to spend with their families and moreover work pressures affected quality the of family life. These findings are consistent with previous studies (Pocock and Clarke 2005; Greenhaus 2003). Both genders opined that a supportive work environment is helpful in achieving work life balance, which is consistent with the previous findings (Laursen 2005).

Conclusions

This survey brings out some of the issues related to work life balance in the Indian context. The study indicates that work life balance issues here are quite similar to those in the West. While most countries in the developed world have put in place family friendly work practices (Moen and Yu 2000; Dougherty and West 2000), the same is yet to be seen in good measure in India.

With the increase in number of dual career couples, it is but natural that such practices must be adopted here too, as they would go a long way towards improving productivity and enhancing quality of work and family life. Flex time, home working, child care facilities and the option to work part time are facilities that need to be introduced. Building a supportive work environment is yet another important initiative to be addressed.

The study relies on the responses of the sample employees. The results of the study are affected by these responses and are subject to varying in a bigger or different sample. These limitations need to be addressed in future studies. Future research must focus on a wider sample in order to get more generalized results. Moreover, it must be directed at understanding individual differences so that employee specific initiatives to improve work life balance could be initiated by organizations

References

- Amato, P. R., D. R. Johnson, A. Booth, and S. J. Rogers. 2003. Continuity and change in marital quality between 1980 and 2000. *Journal of Marriage and Family* 65 (1): 1–11.
- Atkinson, J., and N. Meager. 1986. *Changing working patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. London: Institute of Manpower Studies; National Economic Development Office.
- Baick, I., and E. Drew. 2006. Struggling with juggling: Gender and work life balance in the legal professions. *Women's studies International Focus* 29 (2): 9–22.
- Bhagwagar, H. 2009. Need for workplace counseling in India. [Http://prod.bolohealth.com/healthzones/21-total-health/article/165-need-for-workplace-counseling-in-india](http://prod.bolohealth.com/healthzones/21-total-health/article/165-need-for-workplace-counseling-in-india).
- Bharat, B. 2008. Longer working hours for computer software engineers, India. [Http://www.saching.com/Article/Longer-working-hours-for-Computer-Software-Engineers-India/1088](http://www.saching.com/Article/Longer-working-hours-for-Computer-Software-Engineers-India/1088).
- Blair-Loy, M., and A. S. Wharton. 2002. Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces* 80 (3): 813–845.

- Burke, R. J. 2002. Organizational values, job experiences and satisfaction among managerial and professional women and men: Advantage men? *Women in Management Review* 17 (5): 5–6.
- Connell, R. W. 2005. A really good husband: work/life balance, gender equity and social change. *Australian Journal of Social Issues* 40 (3): 369–383.
- Dougherty, B. A., and D. West. 2000. Our aging world: A global comparison of formal and informal care giving. *Journal of Health Sciences Management and Public Health* 45:198–208.
- Duxbury, L. E., and C. A. Higgins. 1991. Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76 (1): 60–73.
- Felstead, A. 2006. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal* 12 (1): 54–76.
- Fisher, K., and M. Layte. 2002–2003. Measuring work-life balance and degrees of sociability: A focus on the value of time use data in the assessment of quality of life. Working Paper of the European Panel Analysis Group 32.
- Fu, C. K., and M. A. Shaffer. 2001. The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personal Review* 30 (5): 502–522.
- Grandey, A. A., and R. Cropanzano. 1999. The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior* 54 (2): 350–370.
- Greenhaus, J. H. 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63 (3): 55–61.
- Gunkel, M. 2007. Gender-specific effects at work: An empirical study of four countries. *Gender, Work and Organization* 14 (1): 56–79.
- Harrington, J. M. 2001. Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and Environmental Medicine* 58 (1): 68–71.
- Hayman, J. 2005. Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management* 13 (1): 85–91.
- Hogarth, T., C. Hasluck, G. Pierre, M. W. Botham, and D. Vivian. 2000. *Work-life balance 2000: Results from the baseline study*. Warwick: Institute for Employment Research.
- Humphreys, P. C., S. Fleming, and O. O'Donnell. 2000. *Balancing work and family life: The role of flexible working arrangements*. Dublin: DSCFA.
- Hyman, J., C. Baldry, D. Scholarios, and D. Bunze. 2003. Work-life imbalance in the new service sector economy. *British Journal of Industrial Relations* 41 (2): 41–55.
- Hyman, J., and J. Summers. 2004. Lacking balance. *Personal Review* 33(4): 418–429.
- Ishaya, N., and R. Ayman. 2008. *Predicting work-family conflict via perceived involvement and overload*. Boston, MA: American Psychological Association.

- Jager, A. 2002. *Household's, work and flexibility; Literature review: The Netherlands*. hWF Research Report 1. Critical review of literature and discourses about flexibility. Ed. C. Wallace. Vienna: hWF Research Consortium, Institute for Advanced Studies.
- Jenkins, M. P. 2000. Work and family in the 1990s. *Journal of Marriage and Family* 62 (4): 981–989.
- Laursen, E. K. 2005. Rather than fixing kids: Build positive peer cultures. *Reclaiming Children and Youth* 14 (3): 137–142.
- Lewis, J. 2000. *Employers, lone parents and the work-life balance*. Sheffield: Department for Work and Pensions.
- Lewis, S., R. Gambles, and R. Rhona. 2007. The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (3): 360–337.
- Marcinkus, W. C., K. S. Whelan-Beny, and J. R. Gordon. 2007. The relationship of social support to the work family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review* 22 (2): 86–111.
- Moen, P., and Y. Yu. 2000. Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender and life quality. *Social Problems* 47 (3): 291–326.
- Morgan, H. 2003. The challenges of a global marketplace. In *Human resources in the 21st century*, ed. M. Goldsmith, R. Gandossy, and M. Efron. New York: Wiley.
- Parker, C. C. 2007. Generational differences in work life balance Attitudes. A thesis submitted to the Department of Psychology of the State University of New York for the degree of ms.
- Patel, T. 2005. *The family in India: Structure and practice*. New Delhi: Sage.
- Pocock, B., and J. Clarke. 2005. Time, money and job spillover: How parent's jobs affect young people. *The Journal of Industrial Relations* 47 (1): 62–76.
- Polanyi, A. M., and E. Tompa. 2004. Rethinking work-health models for the new global economy: A qualitative analysis of emerging dimensions of work. *Work* 23 (1): 3–18.
- Pradhan, J. P., and V. Abraham. 2005. Social and cultural impact of outsourcing: Emerging issues from Indian call centers. *Harvard Asia Quarterly* 9 (3): 22–30.
- Rai, S. 2009. India outsourcing workers stressed to the limit. [Http://www.zdnet.com/news/india-outsourcing-workers-stressed-to-the-limit/334715](http://www.zdnet.com/news/india-outsourcing-workers-stressed-to-the-limit/334715).
- Sachitanand, R., D. Khanna and K. Shamra. 2007. Beckoning careers. *Business Today*, January 28.
- Singh, B. 2004. *Working women in India*. New Delhi: Anmol.
- Smithson, J., and E. H. Stokoe. 2005. Discourses of work-life balance: Negotiating 'genderblind' terms in organizations. *Gender, Work and Organization* 12 (2): 147–168.

Niharika Doble and M. V. Supriya

- Summer, H. C., and P. A. Knight. 2001. How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology* 86 (4): 653–663.
- Tausig, M., and R. Fenwick. 2001. Unbinding time: Alternate work schedules and work life balance. *Journal of Family and Economic Issues* 22 (2): 101–118.
- Todd, S. 2004. *Improving work-life balance: What are other countries doing?* Ottawa: Labour Program / Human Resources and Skills Development Canada.
- Upadhyya, C., and A. R. Vasavi. 2006. Work, culture and sociality in the Indian IT industry: A sociological study. Final report submitted to the Indo-Dutch Programme in Development Alternatives (IDPAD), National Institute of Advanced Studies, Bangalore.
- Valcour, M., and L. W. Hunter. 2005. Technology, organizations, and work-life integration. In *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*, ed. E. E. Kossek and S. J. Lambert, 61–84. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Varma, U. K., and S. K. Sasikumar. 2004. *Information and communication technology and decent work: Study of India's experience*. Noida: V. V. Giri National Labour Institute.
- Wallace, C., and C. Cousins. 2004. Households, work and flexibility (HWF). [Http://www.hwf.at/downloads/open_area/publications/forum_publications_04.pdf](http://www.hwf.at/downloads/open_area/publications/forum_publications_04.pdf).
- Yasbek, P. 2004. *The business case for firm-level work-life balance policies: A review of the literature*. Wellington: Labour Market Policy Group.

Slovenska »mala« inovativnost: nenehno izboljševanje ali trajna stagnacija?

PETER FATUR

Univerza na Primorskem, Slovenija

Teorija operacijskega managementa že desetletja izpostavlja management malih »inkrementalnih« inovacij kot eno ključnih orodij za nenehno izboljševanje operativne učinkovitosti podjetij. Tudi v Sloveniji podjetja tako sledijo tujim praksam na tem področju, razvijajo pa tudi lastne rešitve. Žal pa se uvajanje tovrstnih sistemov v slovensko prakso zelo pogosto izkaže za neuspešno. Prispevek analizira organizacijske ureditve managementa inkrementalnih invencij in inovacij, zlasti tistih, ki nastajajo v najširšem krogu zaposlenih. Raziskava temelji na anketiranju namenskega vzorca slovenskih podjetij, ki ga tvorijo pretežno podjetja avtomobilske in kovinsko-predelovalne industrije. Na osnovi vrednosti ključnih kazalnikov rezultatov sta opredeljeni skupini podjetij z različno sposobnostjo za ustvarjanje invencij in njihovo koristno uporabo ter predstavljene glavne razlike med organizacijskima ureditvama managementa inkrementalnih inovacij v obeh skupinah podjetij. Ugotovitve raziskave lahko predstavljajo izhodišče za uspešnejše uvajanje in delovanje teh sistemov v slovenskih podjetjih.

Ključne besede: management idej, inkrementalne invencije, inoviranje, inovativnost, predelovalna industrija

Uvod

Inoviranje in poslovna uspešnost sta tesno povezana. Poslovna uspešnost je sicer odvisna od množice dejavnikov in je ne moremo pripisati izključno inoviranju, vendar pa vrsta raziskav kaže, da inovativnost pri dobičkonosnosti in rasti podjetij igra ključno vlogo (Geroski in Machin 1992; Neely in Hii 1998; Sharma in Thomas 2008; Altman 2008; Roper, Du in Love 2008). Preteklo krizno leto je tako povečalo razkorak med podjetji, ki so svoj obstoj gradila na inovativnosti, in tistimi, ki so se naslanjala pretežno na učinkovito izrabo tradicionalnih proizvodnih dejavnikov (Kanerva in Hollanders 2009). Potrdilo se je, da je vzpostavitev okolja, v katerem bodo managerji lahko koristno uporabili ustvarjalne in inovacijske potenciale vseh zaposlenih, vse bolj nujen predpogoj za konkurenčnost.

Slovensko poslovno in družbeno okolje pa se ne kaže kot inovativnosti naklonjeno. Slovenija je, po ocenah različnih mednarodnih raziskav, danes po inovacijski sposobnosti med šibkejšimi državami Evropske unije. V okviru merjenja »European Innovation Scoreboard« Evropska komisija že od leta 2001 objavlja skupni inovacijski indeks (angl. *summary innovation index*), ki je sestavljen iz 29 inovacijskih kazalnikov za posamezno državo. Skupni inovacijski indeks Slovenijo v letu 2009 uvršča nekoliko pod povprečje evropske sedemindvajseterice (Eurostat 2010). Evropa sama, z izjemo le nekaterih držav, pa v tem pogledu zaostaja za ZDA in državami jugovzhodne Azije.

Mednarodne primerjave Slovenije z drugimi članicami EU in OECD opozarjajo na premajhno vlaganje v raziskave in razvoj (Fatur in Likar 2010). Slovenija z nekaj več kot 1,5 odstotka BDP, ki ga namenja temu področju (1,66 % v letu 2008 (SURs 2009)), zaostaja predvsem pri deležu za uporabne in razvojne raziskave ter inovacije. Zadnja raziskava Statističnega urada RS (SURs 2008) kaže, da je bil delež inovacijsko aktivnih podjetij (inovacijsko aktivna so tista podjetja, ki so uvedla inovacijo proizvoda – izdelka ali storitve – ali inovacijo postopka, pa tudi tista, ki so se v opazovanem obdobju ukvarjala z inovacijsko dejavnostjo, vendar dela niso dokončala ali so inovacijsko dejavnost opustila, glej SURs 2008) v obdobju 2004–2006 v Sloveniji 35,1 %. Kljub razmeroma hitremu napredku je še vedno bistveno nižji kot v EU (42 % v obdobju 2002–2004) ali v Nemčiji kot najbolj inovativni članici Evropske unije (65 % v obdobju 2002–2004) (Eurostat 2007). Najnovejši podatki (SURs 2010) sicer za Slovenijo v obdobju 2006–2008 kažejo nadaljnje izboljšanje deleža inovacijsko aktivnih podjetij, vendar zlasti zavoljo spremenjene metodologije; podatki za mednarodno primerjavo pa še niso na voljo.

V prispevku poskušamo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti (zlasti sistemski) dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost managementa pri kontinuiranem ustvarjanju inkrementalnih invencij in njihovi preobrazbi v inovacije v najširšem krogu zaposlenih. *Sistem managementa idej* (SMI) lahko opredelimo kot formaliziran mehanizem za uporabo ustvarjalnih (invencijskih in inovacijskih) potencialov najširšega kroga zaposlenih za izboljšanje učinkovitosti ali uspešnosti poslovanja lastne organizacije (Fatur in Likar 2009a). SMI torej vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v procesu ustvarjanja invencij in njihove preobrazbe v sugestije (tj. zabeležene invencije), potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. SMI predstavlja podlago za vzpostavitev inoviranju naklonjenega

okolja in s tem temelj za razvoj organizacije, ki bo svojo konkurenčno prednost na trgu gradila na inovativnosti.

Cilj raziskave (Fatur 2010) je na osnovi metodologije, razvite v predhodnih raziskavah (Fatur in Likar 2009b), empirično preveriti, v katerih (zlasti organizacijskih) vidikih managementa idej se med seboj ločujejo uspešna in manj uspešna podjetja v predelovalnem sektorju.

Sistem managementa idej smo v ta namen opredelili kot konstrukt množice dejavnikov in rezultatov. Dejavniki definirajo vhodne karakteristike sistema, torej vse tiste dejavnosti, ukrepe itd., ki jih izvajamo v organizaciji. Pod rezultati pa pojmujeemo objektivno merljive učinke managementa idej, torej izhode iz procesa. Vhodne veličine smo izrazili kot splet enajstih dejavnikov, ki popisujejo, kako v podjetju izvajajo management idej. Ali je delovanje sistema uspešno, smo preverjali z vprašalnikom in izrazili z ocenami posameznih trditev na petstopenjski lestvici Likertovega tipa.

Metodologija

Raziskavo smo izvedli v decembru 2009 na namenskem vzorcu približno 150 predelovalnih podjetij, vključenih v Gospodarsko interesno združenje ACS – Slovenski avtomobilski grozd – ter partnerjev iz organizacij TECOS, Razvojni center orodjarstva Slovenije in Inea. Vzorec tvorijo pretežno podjetja avtomobilske in kovinsko-predelovalne industrije. Raziskava je potekala v obliki pisnega anketiranja; vprašalnike smo razposlali preko e-pošte. Anketni vprašalnik, ki ni bil anonimen, je sestavljalo 80 trditev s petstopenjsko lestvico Likertovega tipa.

Na vprašalnik so odgovorili v 40 podjetjih, odziv je bil torej 27-odstoten. Na podlagi osnovne statistike smo iz vzorca izločili osem podjetij, v katerih so na vprašanja odgovorili pomanjkljivo oziroma so izjavili, da so SMI začeli uvajati v preteklih mesecih in še ne morejo poročati o rezultatih. Končni vzorec je torej obsegal 32 podjetij, od tega 9,3 % malih (10–49 zaposlenih), 21,9 % srednjih (50–249 zaposlenih) in 68,8 % velikih (več kot 249 zaposlenih).

V prvem sklopu vprašanj smo preverjali uporabo različnih orodij in tehnik za podporo SMI, ki jih je mogoče združiti v enajst dimenzij (preglednica 1), v drugem sklopu pa smo spraševali po numerično merljivih rezultatih SMI (preglednica 2).

Na podlagi gornjih rezultatov (preglednica 2) smo izračunali ključne izhodne kazalnike SMI (Fatur in Likar 2009b). Vsak od petih kazalnikov ugotavlja kakovost SMI na enem od področij, vseh pet pa se združuje v skupnem *kazalniku odličnosti managementa idej*, ki je iz-

PREGLEDNICA 1 Vhodni parametri SMI

Sprem.	Opredelitev	Merska lestvica	Razpon
In1	Strateški vidiki SMI	Ordinalna	1-5
In2	Cilji SMI	Ordinalna	1-5
In3	Inovacijska kultura in klima	Ordinalna	1-5
In4	Dojemanje SMI	Ordinalna	1-5
In5	Razvoj kadrov	Ordinalna	1-5
In6	Organiziranost SMI	Ordinalna	1-5
In7	Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti	Ordinalna	1-5
In8	Komuniciranje v SMI	Ordinalna	1-5
In9	Nagrajevanje v SMI	Ordinalna	1-5
In10	Vloga in naloge animatorja SMI	Ordinalna	1-5
In11	Vloga linijskih vodij v SMI	Ordinalna	1-5

PREGLEDNICA 2 Izhodni parametri SMI

Sprem.	Opredelitev	Merska lestvica	Razpon
Out1	Število inventorjev – zaposlenih, ki so v letu 2008 prijavi inovacijski predlog	Metricna	> 0, zvezno
Out2	Število vseh prijavljenih predlogov v letu 2008	Metricna	> 0, zvezno
Out3	Število odobrenih predlogov v letu 2008	Metricna	[0, Out2], zvezno
Out4	Število uvedenih predlogov v letu 2008	Metricna	[0, Out3], zvezno
Out5	Ocenjena letna gospodarska korist iz v letu 2008 uvedenih predlogov	Metricna	> 0, zvezno

ražen kot produkt vseh ostalih oziroma kot gospodarska korist na zaposlenega. Visoka vrednost kazalnika odličnosti managementa idej praviloma pomeni, da je ta zajel veliko zaposlenih, ki so posredovali veliko inovacijskih predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko uvedenih, in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje.

Glede na majhnost vzorca smo bili pri izbiri analitičnih metod omejeni, zato smo v okviru analize izhajali iz obravnave posameznih opisnih statistik. Kot izhodiščna kazalnika, ki podjetja glede SMI ločujeta na uspešna in manj uspešna, smo opredelili

1. delež uvedenih inovacijskih predlogov med vsemi prijavljenimi (UVED/PRIJ) ter
2. delež avtorjev inovacijskih predlogov med vsemi zaposlenimi (INV/ZAP).

Nato smo podjetja na osnovi teh kazalnikov razdelili v štiri kva-

Delež uresnjenih inovacijskih predlogov med vsemi prijavitljenimi	II. Varčevalec – kakovost namesto količine	I. Zmagovalec – kakovost in kolicina
	IV. Poraženec – niti kakovost niti količina	III. Zapravljivec – količina namesto kakovosti

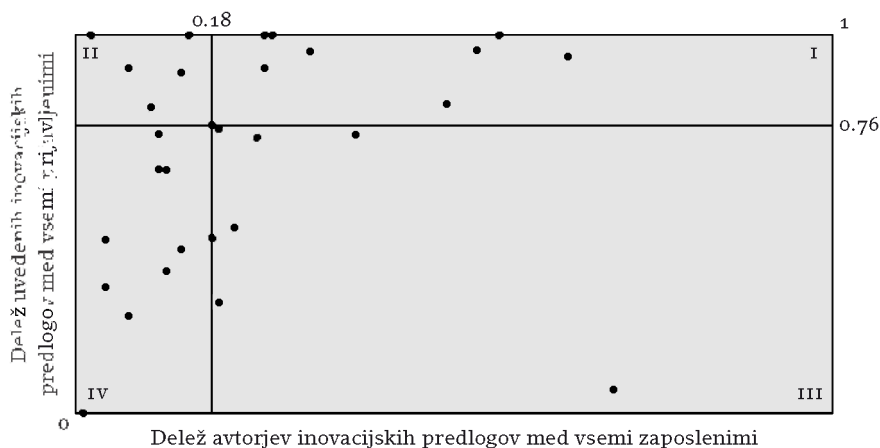
Delež avtorjev inovacijskih predlogov med vsemi zaposlenimi

SLIKA 1 Osnovna delitev podjetij glede SMI (povzeto po Fon 2006)

drante (slika 1). Kot meji delitve smo postavili mediani, s čimer smo zagotovili enakomerno zastopanost podjetij v vseh kvadrantih. Ko v točkah obeh median matriko razdelimo, dobimo naslednje značilne skupine podjetij (Fon 2006):

- Nizki stopnji udeležbe zaposlenih in uvedbe inovacijskih predlogov opredeljujeta »poražence«. SMI ne dosega niti kakovosti niti količine.
- Ko zaposleni sicer prijavljajo inovacijske predloge, vendar ti večinoma niso in ne bodo uvedeni, je podjetje »zapravljivec«, saj SMI povzroča stroške brez resnejšega pozitivnega učinka.
- Nizko stopnja udeležbe in visoka stopnja uvedbe inovacijskih predlogov opredeljujeta »varčevalce«, torej podjetja, ki imajo malo inovatorjev, katerih predlogi pa se uspešno uresničujejo.
- V kvadrantu »zmagovalcev« velik delež zaposlenih prijavlja inovacijske predloge, ki so pretežno tudi uvedeni.

V nadaljevanju smo si ogledali osnovne statistične značilnosti odgovorov na vprašalnik pri posameznih skupinah podjetij ter razlike med njimi. Posebej smo obravnavali skupini »zmagovalcev« (I. skupina) v desnem zgornjem kvadrantu in »poražencev« (IV. skupina) v levem spodnjem kvadrantu. Skupino I tvori deset podjetij, skupino IV pa devet. Podobni sta si glede velikosti vključenih podjetij (povprečno število zaposlenih v skupini I je 469 (standardni odklon znaša 377), v skupini IV pa 515 (standardni odklon je 529)). Skupini smo primerjali glede vhodnih dejavnikov ter izhodnih kazalnikov. S tem smo želeli ugotoviti, katere so ključne razlike, ki uspešna podjetja ločujejo od manj uspešnih, in s tem nakazati priporočljive systemske ukrepe, ki jih morajo uvesti v manj uspešnih podjetjih, da bi izboljšali stanje na področju SMI.



SLIKA 2 Rezultati v raziskavo vključenih podjetij

»Zmagovalci« in »poraženci«: primerjava doseženih rezultatov

Razsevni diagram (slika 2) prikazuje položaje vseh v raziskavo vključenih podjetij (podjetja obravnavamo anonimno).

Delitev podjetij (oziroma njihovih organizacijskih ureditev v zvezi z managementom idej) na uspešna in manj uspešna pa mora biti utemeljena tudi na preostalih doseženih rezultatih SMI, ne le na tistih, ki so nam služili kot osnova za delitev. Zato si bomo najprej podrobneje ogledali rezultate SMI, ki so jih dosegala obravnavana podjetja.

Prvi dve vrstici v preglednici 3 kažeta na eno temeljnih razlik med obravnavanima skupinama glede rezultatov SMI. Skupina I (»zmagovalci«) se osredotoča na množičnost (doseči čim višji delež zaposlenih, ki se kot avtorji inovacijskih predlogov vključijo v SMI), skupina IV (»poraženci«) pa gradi bolj na inovatorjih posameznikih. Izkušnje kažejo, da taki posamezniki prihajajo skoraj izključno iz tehnično-tehnoloških služb, s čimer se inoviranje že vnaprej omejuje na tehnološko inoviranje; tako se izpušča široka paleta organizacijskih in še zlasti poslovnih inovacij – te pa imajo glede večanja dodane vrednosti praviloma bistveno višji potencial kot zgolj tehnološke inovacije.

V tretji vrstici lahko vidimo produkt spremenljivk INV/ZAP in $PRIJ/INV$ – število predlogov na zaposlenega ($PRIJ/ZAP$) –, ki kaže, da so v podjetjih iz skupine I zavoljo množičnosti avtorjev kljub manjši osredotočenosti na posameznika sposobni ustvariti v povprečju 2,7-krat več predlogov. V nadaljevanju bomo videli, da so tudi gospodarski rezultati sorazmerni z množičnostjo predlogov.

PREGLEDNICA 3 Nabor kazalnikov za obe skupini podjetij

Kazalnik	Skupina I	Skupina IV
a – delež inventorjev med vsemi zaposlenimi (INV/ZAP)	0,36	0,08
b – prijavljenih predlogov na inventorja (PRIJ/INV)	1,97	2,57
$a \times b$ – prijavljenih predlogov na zaposlenega (PRIJ/ZAP)	0,63	0,23
c – odobrenih od prijavljenih (ODOB/PRIJ)	0,92	0,62
d – uvedenih od odobrenih (UVED/ODOB)	1,00	0,58
e – gosp. korist na uvedeni predlog (GK/UVED)	1507€	4686€
$a \times b \times c \times d \times e$ – gospodarska korist na zaposlenega (GK/ZAP)	759€	502€

Preglednica 3 prikazuje tudi izhodne kazalnike za obe skupini podjetij. Poleg tega, da v podjetjih iz skupine I uspejo k inoviranju pritegniti bistveno večji delež zaposlenih in s tem ustvariti večji delež prijavljenih predlogov na zaposlenega (PRIJ/ZAP), so uspešnejši tudi v naslednjih fazah inovacijskega procesa. Imajo višji delež odobrenih predlogov med vsemi prijavljenimi (ODOB/PRIJ), kar bi lahko pomenilo (i), da imajo učinkovitejši sistem odločanja glede odobritve in (ii) da so prejeti predlogi »kakovostni«, torej taki, ki jih je smiselno uvesti v prakso. V skupini I so praktično vsi odobreni predlogi tudi uvedeni v prakso (UVED/ODOB). To pomeni, da je v teh podjetjih vzpostavljena povezava med (štabno) funkcijo, ki je odgovorna za SMI, in izvajalskimi organizacijskimi enotami (za predloge tehnične narave so to ponavadi službe tehničnega vzdrževanja). Take povezave marsikdaj ni preprosto vzpostaviti zaradi pomanjkanja pripravljenosti za sodelovanje pri delavcih, zadolženih za izvedbo, saj je pogosto slišati pripombe v smislu »on je dobil nagrado, mi pa delo«. Očitno so podjetja skupine I tu uspešna.

Kljub temu da ostali kazalniki kažejo večjo uspešnost podjetij iz skupine I, pa je povprečna gospodarska korist od uvedenega predloga v podjetjih skupine I bistveno nižja kot v skupini IV. Očitno so predlogi v skupini IV v povprečju »koristnejši«. Če je gospodarska korist osnovni kriterij, na podlagi katerega se podjetja odločajo med različnimi poslovnimi priložnostmi (če imamo tudi uvedbo SMI za potencialno poslovno priložnost), potem bi na prvi pogled lahko ocenili, da so podjetja v skupini IV uspešnejša. Da pa vendarle ni tako, bomo pokazali v nadaljevanju.

Kot je razvidno iz zadnjih dveh vrstic v preglednici 3, več sodelujočih vodi tudi k večji gospodarski koristi. Gospodarska korist na uvedeni predlog (GK/UVED) meri »težo« povprečnega izvedenega predloga glede na njegov prispevek k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov podjetja. Vidimo, da je GK/UVED v prvi skupini trikrat nižja

kot v četrti. »Povprečen« inovacijski predlog v skupini IV je torej skoraj trikrat »koristnejši« od predloga iz skupine I.

Nasprotna slika pa se pokaže pri kazalniku odličnosti managementa idej (ГК/ЗАР). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh preostalih kazalnikov. Visoka vrednost ГК/ЗАР praviloma pomeni, da je management idej zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko uvedenih, in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje (bistveno nižja vrednost le enega od dejavnikov bi močno vplivala na znižanje vrednosti produkta). Vrednosti tega kazalnika je v skupini I znova precej višja kot v skupini IV.

Če povzamemo: favoriziranje kakovosti pred množičnostjo sicer prinaša precej kakovostnejše posamične predloge, vendar pa se ta prednost v celoti razbline (oziroma spremeni v pomanjkljivost) zaradi majhnega števila prejetih predlogov (to ugotovitev potrjuje tudi več predhodnih raziskav, lastnih (Fatur in Likar 2009a) in tujih (GIMB 2009)).

»Zmagovalci« in »poraženci«: primerjava vplivnih dejavnikov

V nadaljevanju navajamo značilne dejavnike, glede katerih se ločuje podjetja, ki so glede SMI bolj uspešna (kvadrant I), od manj uspešnih (kvadrant IV). Pri tem smo za posamezno vprašanje iz vprašalnika izračunali razmerje med aritmetičnima sredinama ocen vseh podjetij v posameznem kvadrantu in ga izrazili z indeksom (indeks preko 100 pomeni, da »zmagovalci« dosegajo višjo srednjo vrednost posameznega vhodnega parametra kot »poraženci«).

Kar zadeva formalno organizacijo SMI, je med obema skupinama podjetij le nekaj pomembnejših razlik. V obeh skupinah je v približno dveh tretjinah podjetij SMI organiziran na tradicionalno-centralizirani način, v preostali tretjini pa po sistemu predpostavljenega. Razlika med skupinama podjetij (indeks 115) se kaže pri odnosu do SMI. Tega vodilni v »uspešni« skupini dojemajo kot eno od pomembnih managerskih orodij in ne zgolj kot eno od dodatnih ugodnosti za zaposlene. Nekoliko višji delež podjetij iz I. skupine izvaja SMI v okviru širšega projekta, ki poteka v podjetju (npr. 6-sigma, KVP2, kaizen, 20 ključev ipd.). To ponavadi nakazuje, da so se v podjetju problema vpeljave SMI lotili celovito, kar pomeni, da so zanj postavili ustrezno organizacijo in le-to integrirali v »osnovno« organizacijsko strukturo ter vse druge procese, ki potekajo v podjetju. Za izvajanje SMI so odgovorne iste osebe kot za »redno« po-

slovanje podjetja; cilji SMI so tudi »redni« poslovni cilji podjetja.

V bistveno večjem deležu »uspešnih« kot »manj uspešnih« podjetij (indeks 225) najpomembnejše informacije v zvezi s SMI zaposlenim posreduje neposredno glavni direktor. Vključevanje najvišjega vodstva v SMI pomeni predvsem, da daje to podrejenim, tako vodjem kot vsem drugim zaposlenim, vedeti, da je zanj management idej pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev podjetja. Svojo zavezanost sistemu za management idej lahko vodstvo pokaže tako, da ob vsaki priložnosti poudarja njegov pomen, z besedami, predvsem pa z dejanji.

Bistvena razlika v konceptu SMI se med skupinama pojavi glede inovacijskih ciljev. Na ravni vsakega oddelka (ali druge ustrezne organizacijske enote, npr. delovne skupine) imajo podjetja I. skupine bistveno bolj (indeks 150) vsebinsko in vrednostno definirane cilje SMI. V skupini I so o tako definiranih ciljnih poročala prav vsa podjetja. Srednji in nižji management je torej v teh podjetjih pooblaščen in odgovoren za to, da dosegajo cilje na ravni oddelka, ki se združijo v korporacijske cilje. To je izjemno pomembno, saj se cilji v SMI lahko uresničujejo le v bazi, med zaposlenimi na najnižjih organizacijskih ravneh, od koder prihaja glavnina inovacijskih predlogov. Rezultati podjetja so potem seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če v njih nimajo zastavljenih ustreznih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, posledično pa ciljev tudi na ravni podjetja ne bodo dosegali.

Oddelkom (delovnim skupinam), ki imajo manj prijavljenih inovacijskih predlogov, se v I. skupini redneje posebej posvetijo (indeks 121). Potreben (a ne zadosten) pogoj za to so seveda opredeljeni cilji na ravni oddelkov. Poleg tega je treba tudi managementu zagotoviti ustrezne informacije, da bo znal določiti primerne ukrepe. Vodstvo podjetja je pri I. skupini redneje (indeks 113) obveščeno o doseganju ciljev, torej o rezultatih (in morebitnih težavah) SMI, npr. z mesečnim poročilom (trditev drži za čisto vsa podjetja I. skupine). Šele z določitvijo osebnih ciljev managerjev na vseh organizacijskih ravneh ter z ukrepanjem, kadar ti niso doseženi, lahko SMI postane uporabno orodje vodenja. Zaposleni v podjetjih iz I. skupine pogosteje trdijo, da vodje podrejenim za učinkovitejše delo pri komuniciranju dopuščajo preskakovanje organizacijskih ravni (indeks 117). S tem dajejo zaposlenim tudi formalno in dejansko možnost, da sodelujejo pri odločanju v podjetju (indeks 121).

V ustvarjalnem okolju je veliko idej, ki se porodijo mimogrede, na primer v neformalnem klepetu, in bi lahko bile vredne razmisleka. Klasična pot oddaje inovacijskega predloga ni vedno najbolj prikla-

dna. Avtor ideje pogosto ne želi sodelovati v tradicionalni obliki managementa idej, noče biti imenovan, ne želi si nagrade, ideja se mu zdi preveč marginalna ipd. Za take primere je treba najti poti, da se ideje ne izgubijo. Po možnosti naj bo takih poti čim več – v ta koncept sodijo tudi nabiralniki, ki jih danes zavračamo kot nekaj davno preživetega in nefunkcionalnega, je pa to še ena pot do idej. Dobre ideje, ki jih avtorji ne prijavijo po formalni poti (kot inovacijski predlog), so podjetja iz I. skupine sposobna zajeti bolj od drugih podjetij (indeks 115).

Pri »uspešnih« podjetjih je množičnost (čim večje število predlogov, čim več sodelujočih) pomembnejša od kakovosti (čim večja gospodarska korist, čim bolj vsebinsko dodelani predlogi) (indeks 125). Tako naša raziskava (glej prejšnje poglavje) kot tudi vrsta predhodnih raziskav (GIMB 2009; Fatur in Likar 2009a) sicer kaže, da množičnost prinaša tudi kakovost. Večje število inovacijskih predlogov torej v splošnem pomeni tudi večjo gospodarsko korist na zaposlenega, kljub temu da je specifična korist na uvedeni predlog manjša.

Izrazita razlika med obema skupinama podjetij se kaže pri izobraževanju zaposlenih za inovativnost. V zadnjih treh letih so bili ključni zaposleni v skoraj vseh podjetjih »uspešne« skupine deležni vsaj enega usposabljanja na temo ustvarjalnosti ali inovativnosti (indeks 120).

Kadrovska služba je v podjetjih I. skupine bistveno bolj (indeks 120) seznanjena z inovacijskimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih (npr. pri načrtovanju izobraževanja, pri napredovanju ipd.). Prav tako v teh podjetjih pogosteje (indeks 115) ocenjujejo, da inovatorjem omogočajo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko še naprej razvijajo svojo ustvarjalnost.

Bistveno boljše ima »uspešna« skupina podjetij urejene tudi nekatere druge organizacijske vidike SMI. V večini podjetij te skupine je zaželeno, da avtor ideje ne le poda, ampak svoje znanje, sposobnosti in pooblastila uporabi za to, da jo privede čim bližje k uvedbi. Seveda je tu bistvenega pomena, ali je taka dejavnost zgolj zaželeno ali tudi zunanje motivirano (npr. z višjo nagrado za predloge, ki jih izvede avtor sam). Načeloma je vsakdo najbolj motiviran za reševanje svojih problemov. Zato se s tem, da podjetje spodbuja samostojno uvedbo predlogov, lahko bistveno povišata stopnja in hitrost uvedbe idej. Tudi zadolžitev za izvedbo inovacije v podjetjih skupine I praviloma zaupajo avtorju ideje, če je to glede na njeno naravo seveda mogoče (indeks 109).

Podjetja uspešnejše skupine imajo večinoma računalniški sistem za prijavljanje oziroma obdelavo inovacijskih predlogov (npr. intra-

netni portal, namenska programska oprema ...) (indeks 180). Razumljivo je, da gre predvsem za tista podjetja, ki imajo idej preveč, da bi jih bilo mogoče učinkovito obvladovati po klasični poti. Ta meja se je v predhodni raziskavi (Fatur in Likar 2009a) kazala pri približno 200 obravnavanih inovacijskih predlogih letno.

Zaposleni iz I. skupine podjetij večinoma ne mislijo, da obravnava prijavljenega inovacijskega predloga in odločanje o njem poteka prepočasi (indeks 152). Glede na višino tega indeksa je hitrost odločanja ena od ključnih razlik med skupinama. Če od prijave predloga do povratne informacije avtorju o tem, ali je bil predlog sprejet ali ne, mine preveč časa ali če se predlog nekje v birokratskih postopkih celo izgubi, je iluzorno pričakovati, da se bo zaposleni še pripravil javno izpostaviti s podajanjem predlogov.

Osnovni predpogoj za uspešno inoviranje je proaktivna usmerjenost, torej sposobnost prepoznavanja, predvidevanja, pa tudi ustvarjanja poslovnih priložnosti (ali nevarnosti) kakor tudi ukrepanja, ko se te pojavijo. Proaktivni manager ni sledilec, temveč vodja, saj ima tako voljo kot sposobnost predvidevanja, da zgrabi priložnost, ko se ta pojavi. Inovativnost ovira medla, zaviralna organizacijska kultura, v kateri zaposleni ne čutijo potrebe po proaktivnem sodelovanju in inventivnosti, v podjetju jih ne spodbujajo in ne motivirajo, da bi čim bolj izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V takem okolju je vključevanje zaposlenih v odločanje pomanjkljivo, timskega dela ni, zaposleni pa menijo, da inovativnost zadeva izključno vodstvo podjetja. Podjetja »uspešnejše« skupine so bolj proaktivna; zaposleni v njih v povprečju pogosteje trdijo, da sistematično iščejo odprte probleme in jih javno objavljajo, da bi pridobili inovativne rešitve (indeks 113).

Ena največjih razlik med obema skupinama podjetij se je pokazala pri trditvi *Uporabljamo tudi manj formalne oblike zbiranja idej med zaposlenimi (npr. zvezek za beleženje idej, ki se porodijo ob jutranji kavi)* (indeks 180). »Uspešna« podjetja so očitno sposobna preseči formalizirane poti prijavljanja inovacijskih predlogov in za izrabo inovacijskih potencialov svojih zaposlenih izkoristiti vsako priložnost.

Podjetja »uspešnejše« skupine so si zagotovila učinkovitejše sisteme, ki preprečujejo, da bi se po uvedbi izboljšave v poslovanje stvari sčasoma same od sebe vrnile na stari tir. Uvedba spremembe v sistem poslovanja zahteva spremembo tudi v vsakodnevnih navadah tam zaposlenih. Ljudje pa smo nagnjeni k temu, da dajemo prednost ustaljenim načinom dela, zato se na spremembe pogosto odzivamo odklonilno, četudi so dolgoročno koristne. Zato se pogosto zgodi, da se način poslovanja, če v uveljavitev uvedenih sprememb nismo vlo-

žili dovolj časa in sistematičnosti, sčasoma povrne v prvotno stanje. V skupini »uspešnih« se to dogaja redkeje (indeks 110).

Toleranca do napak je izhodišče zdrave ustvarjalnosti in ena od glavnih vrednot ustvarjalnega okolja. Napake moramo imeti za nujen del inoviranja (»Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.«). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet kritike nadrejenega, jih bodo po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržali zase. To pa gotovo ne prinaša ustvarjalnih novih rešitev. In kako je s tem v podjetjih, v katerih smo opravili anketo? Na trditev *Če pride do napake, ne iščemo krivca, ampak tako rešitev, da naslednjic do napake ne bo več prišlo*, je pritrtilno odgovorilo več podjetij iz I. skupine (indeks 116).

Vsebine inovacijskih predlogov in imena avtorjev javno objavljajo v večjem deležu podjetij iz I. skupine (indeks 126). Očitno je, da je v nekaterih manj uspešnih podjetjih podajanje inovacijskih predlogov še vedno »intimna« zadeva razmerja med avtorjem in podjetjem. Biti drugačen, izstopati iz povprečja ni nekaj, kar bi sodelavci odobraval, ampak prej predmet posmeha ali morda zavisti. Zato je treba zagotoviti anonimnost avtorja. To je seveda povsem v nasprotju s koncepti vsesplošne ustvarjalnosti in »odprtosti« inoviranja, v skladu s katerimi poskušajo v sodobnih podjetjih izrabiti ustvarjalne potenciale tudi zunaj organizacijskih meja podjetja (Chesbrough 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2008).

Razlika med obema skupinama je tudi pri integraciji inovativnosti v sistem plač. V večjem deležu podjetij iz »uspešne« skupine (indeks 113) navajajo, da je od inovativnosti zaposlenih odvisna tudi njihova »redna« plača (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del plače). Torej sistema nagrajevanja za inovativnost ne ločujejo od sistema nagrajevanja za delo. S tem dajejo zaposlenim jasno informacijo, da je »inovativnost delo« oziroma da v sklop njihovih delovnih nalog spada tudi to, da so inovativni. Dodeljene nagrade avtorji inovacijskih predlogov v I. skupini podjetij tudi pogosteje razumejo kot pravične (indeks 115). Prav tako respondenti iz teh podjetij precej pogosteje sodijo, da osnovni motiv, ki spodbuja zaposlene k podajanju inovacijskih predlogov, niso denarne nagrade oziroma da so te sekundarnega pomena (indeks 144).

Precejšnja razlika (indeks 126) se med skupinama podjetij pojavi tudi pri delitvi nagrade za inovacijski predlog med avtorja same ideje in tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi. Verjetno se tu pokaže značilnost uspešnih sistemov, saj so v njih veliko bolj timsko usmerjeni. Kot smo videli, uspešna podjetja intenzivneje spodbujajo skupinsko inoviranje. Proces obravnave in izvajanja predloga ne po-

teka zunaj okolja, v katerem je predlog nastal, ampak neposredno na delovnem mestu. Vključeni so sodelavci, ki delajo na tem delovnem mestu. Zato so tudi nagrade zanje timske, torej razdeljene med vse sodelujoče in ne podeljene le zaposlenemu, ki je prispeval izhodiščno idejo. Tu je treba ločiti tudi med pojmom inventivnost in inovativnost. Avtorju ideje se priznava inventivnost, vendar je za to, da bo ideja zaživela v praksi (tj. postala inovacija), potrebna tudi dobršna mera inovativnosti, kar po intenziteti pogosto bistveno preseže vložena (tudi ustvarjalna) prizadevanja avtorja osnovne ideje. Pogost pomislek pri nagrajevanju izvajalcev ideje je lahko, da je primerno nagrajevati zgolj inventivnost (torej idejo). Za uvedbo te ideje pa naj izvajalec ne bi bil nagrajen, saj je bil za uvedbo zadolžen in je nena zadnje za to plačan s svojo redno plačo. V praksi se tako razmišljanje sprevrže v majhen delež uresničenih idej. Izvajalci (ponavadi je pri tehničnih inovacijah to vzdrževalna služba) se pritožujejo, da drugi dobivajo nagrade, oni pa delo. Cilj podjetja pa ni inventivnost, ampak inovativnost. Dokler ideja ni uresničena, je brez vsake gospodarske vrednosti. Zakaj torej ne bi nagrajevali inovativnosti, torej celotnega procesa od ideje do njene uvedbe v prakso in vseh sodelujočih v njem? To velja še toliko bolj, ker gre pri uresničevanju invencije za nekaj novega, za to pa že po definiciji ne obstaja standardni postopek. Izvajalci morajo ponavadi v uvedbo vložiti vsaj nekoliko lastne inventivnosti in ne le znanja, spretnosti, podjetnosti (in, nenazadnje, inovativnosti).

V podjetju, kjer se vsaj kolikor toliko resno ukvarjajo z managementom idej, morajo za koordinacijo tega področja in animiranje zadolžiti posameznika, ki v manjših podjetjih delno, v večjih pa profesionalno, v celoti, pokriva to področje. Prakse v podjetjih so različne; v nekaterih te dejavnosti izvajajo znotraj kadrovske funkcije, v drugih znotraj razvojne ali kontrolne. Pogosta je vključitev v službo, ki pokriva sisteme vodenja, vključno s standardi iz skupine ISO 9000. Zaposlenega, katerega zadolžitev je koordinacija sMI, imajo prav vsa podjetja iz I. skupine (indeks 129). Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa animator sMI oziroma kakšna je njegova osebna (neformalna) moč (sprasovali smo po sedanjem položaju managerja idej oziroma po njegovem položaju, preden je bil imenovan na to mesto, pri čemer smo predpostavili, da imenovanje osebe iz višjega managementa za managerja idej pomeni, da temu mestu pripisujejo velik pomen). S trditvijo, da *oseba, ki je zadolžena za management idej, opravlja (ali je pred tem opravljala) eno od višjih funkcij v podjetju*, so se strinjali anketiranci značilno več podjetij iz I. skupine (indeks 129).

Sklep

Raziskava v veliki meri potrjuje dosedanje ugotovitve (van Dijk in van den Ende 2002; Schuring in Luijten 2001; Fatur in Likar 2009a), da mora sodobni management idej prenašati moč in odgovornost za inoviranje z vršnega managementa in oddelkov RR na linijske managerje, s čimer se povečata stopnja udeležbe in delež uresničenih invencij ter skrajšajo pretočni časi. Tako posodobljeni SMI lahko pomeni enega osrednjih elementov nenehno izboljšujoče se organizacije.

V okviru podrobne primerjave dejavnikov SMI za skupini »zmagovalcev« in »poražencev« nas je med drugim zanimalo, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta pri funkciji, kakršno ima manager idej, izjemno pomembna. Management idej ni dejavnost, ki bi bila v »povprečnem« podjetju samoumevna, tako kot so samoumevni računovodstvo, finance, prodaja ali (v predelovalni panogi) proizvodnja. Računovodja ne more biti v dilemi, ali ob koncu leta sestaviti izkaz uspeha ali ne. Prav tako ni dvoma, ali mora prodajno osebje prodajati izdelke in storitve kupcem. To, ali mora prav ta prodajalec razmišljati tudi o izboljšavah procesa in novih proizvodih, pa je lahko dilema, še zlasti v okoliščinah gospodarske krize in prizadevanj podjetij za racionalizacijo. Načeloma je inventivnost prostovoljna. Zato morata manager idej in sistem managementa idej kot celota uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in ustvarjalnost!), če želita sodelavce spodbuditi k temu, da bodo inventivni in inovativni. In v tem se kaže ključ do uspeha sodobnega managementa idej.

Literatura

- Altman, W. 2008. Are you leading the way in innovation? *Engineering and Technology* 3 (19): 72–75.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke in J. West. 2008. *Open innovation: re-searching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business.
- Dijk, van, C., in J. van den Ende. 2002. Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management* 32 (5): 387–395.
- Eurostat. 2007. Fourth community innovation survey: more than 40 % of EU27 enterprises are active in innovation co-operation with customers. [Http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/27&type=HTML](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/27&type=HTML).

- Eurostat. 2010. European innovation scoreboard 2009: Comparative analysis of innovation performance. [Http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009](http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009).
- Fatur, P. 2010. *Raziskava o stanju inovativnosti v slovenski industriji*. Ljubljana: Gospodarsko interesno združenje ACS – Slovenski avtomobilski grozd.
- Fatur, P., in B. Likar. 2009a. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2009b. The development of a performance measurement methodology for idea management. *International Journal of Innovation and Learning* 6 (4): 422–437.
- . 2010. Statistical analysis for strategic innovation decisions in Slovenian mechanical industry. *Journal of Mechanical Engineering* 56 (7–8): 497–504.
- Fon, V. 2006. Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Geroski, P., in S. Machin. 1992. Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review* 3 (2): 79–90.
- GIMB. 2009. *Ideenmanagement Benchmark: Report 2008*. Amstetten: IMB Consulting.
- Kanerva, M., in H. Hollanders. 2009. The impact of the economic crisis on innovation. Analysis based on the innobarometer. [Http://www.proinno-europe.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS_2009_Impact_of_financial_crisis_on_innovation.pdf](http://www.proinno-europe.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS_2009_Impact_of_financial_crisis_on_innovation.pdf).
- Neely, A., in J. Hii. 1998. Innovation and business performance: a literature review. [Http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf](http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf).
- Roper, S., J. Du, in J. H. Love. 2008. Modelling the innovation value chain. *Research Policy* 37 (6): 961–977.
- Schuring, R. W., in H. Luijten. 2001. Reinventing suggestion systems for continuous improvement. *International Journal of Technology Management* 22 (4): 359.
- Sharma, S., in V. J. Thomas. 2008. Inter-country R&D efficiency analysis: an application of data envelopment analysis. *Scientometrics* 76 (3): 483–501.
- SURS. 2008. Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004–2006. [Http://www.stat.si/doc/statinf/23-si-059-0801.pdf](http://www.stat.si/doc/statinf/23-si-059-0801.pdf).
- . 2009. Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2008 – končni podatki. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2742](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2742).
- . 2010. Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163).

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

ALEŠA SVETIČ

Gea College, Slovenija

V prispevku predstavljamo izsledke izkustvene raziskave o nekaterih vidikih povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu. Na osnovi ugotovitev iz literature in svojih izkušenj smo oblikovali izkustveno raziskavo in na 184 primerih zaposlenih v slovenskih podjetjih preverili povezavo med prepoznavanjem mobinga na delovnem mestu in stališči anketiranih do načina vodenja. Z raziskavo smo ugotovili, da med anketiranimi ni statistično značilnih razlik med prepoznavanjem mobinga na delovnem mestu in odnosom do načina vodenja.

Ključne besede: slog vodenja, neprimerna vedenja, zaposleni, kakovost delovnega življenja

Uvod

Družbenoekonomske spremembe so hitre, celovite, težko predvidljive in predvsem korenite. Nekateri sodobni avtorji (Kotler, Casli-one 2009, 11) predpostavljajo, da so pretresi, kaotičnost, tveganje in negotovost danes v poslovnem okolju nekaj običajnega, in poudarjajo nujnost spremembe paradigme managerskih sistemov vodenja. Dubrovski (2010, 37) obravnava krizo, s katero označuje negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanašajo na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov.

Temeljni dejavniki uspešnosti v organizaciji postajajo intelektualni kapital, nove organizacijske oblike in spremenjeni vzorci dela z ljudmi (Wiesner in Millet 2003, 23). Do velikih sprememb prihaja tudi v strukturi zaposlenih. Spreminja se njihov vrednostni in motivacijski pogled na delo (Sparrow 2000, 202–218), pojavlja pa se tudi negotovost zaradi manjše varnosti zaposlitve (Megginson, Matthews in Surtees 2004, 8). Pričakovanja zaposlenih, kot so stabilnost, predvidljivost, dobro opravljeno delo, poštenost, vzajemno spoštovanje in tradicija, nadomeščajo nova, s poudarkom na samostojnosti, demokratizaciji odločanja, podjetništvu, kakovosti delovnega življenja in hitrem doseganju rezultatov. S tem pa se vzpostavljajo tudi zasnove novega virtualnega menjalnega razmerja kot psihološka pogodba med delavcem in organizacijo (Peel 2003, 147).

Pričakujemo lahko, da se bo s spremembami v poslovnem okolju spremenil tudi odnos vodij do sodelavcev (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2005, 27). Tradicionalni pristop k ljudem, vodenje s kontrolo in ukazovanjem v spremenjenih razmerah ne daje zadovoljivih rezultatov. Ker ne spodbuja ustvarjalnosti posameznikov in tudi ne zagotavlja zadostnih možnosti za razvoj intelektualnega kapitala, slabi povezanost posameznikov z organizacijo (Svetič 2010, 1478–1488). Vzводи za dobre delovne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih so v rokah vodstev. Od njihovega ravnanja in ukrepanja pri razporejanju del in nalog, pri komuniciranju z zaposlenimi in spremljanju odnosov med njimi ter pri razreševanju napetosti, pa tudi pri opozarjanju na napake in odstranjevanju ovir pri delu, je odvisna povezanost zaposlenih z organizacijo in zadovoljstvo z delom.

Žal vodstva v današnjem času pospešeno iščejo nove poslovne modele, s katerimi bodo uresničevala razvojne priložnosti, in v prizadevanjih po ohranitvi konkurenčnosti neredko dodatno pritiskajo na zaposlene. Zaposlene prekomerno obremenjujejo z delom, jih šikanirajo, jim celo grozijo z odpovedjo delovnega razmerja ali kako drugače izvajajo psihično nasilje nad njimi. Zaradi takega ravnanja pa se praviloma povečuje tekmovanje tudi med zaposlenimi, odnosi se zaostrojujejo, stres in nezadovoljstvo pa naraščata (Svetič 2010, 1). Posledice so škodljive tako za posameznika kot za celotno organizacijo.

Med neprimernimi vedenji je zlasti pogost mobing, pri katerem gre za načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, ki napadenega privede do socialne izolacije. Ponavadi se začne s konfliktom, nadaljuje s psihičnim nasiljem, ki pri posamezniku lahko povzroči hude mentalne in psihosomatske posledice, sledi faza disciplinskih ukrepov, pogosto pa se konča z odpovedjo delovnega razmerja. Največkrat se kot vzrok za nastanek mobinga omenjajo neučinkovita organizacija dela, neustrezno vodenje, osebni, strokovni in poslovni motivi ter nejasno razmejene pristojnosti in odgovornosti.

Raziskave, opravljene v slovenskih podjetjih, kažejo tudi na pogostnost mobinga na isti hierarhični ravni (Brečko 2009, 28–32). Zaposleni, ki so izpostavljeni različnim oblikam neprimernega vedenja na delovnem mestu, pa so dokazano manj učinkoviti, kot bi bili sicer. Nekatere raziskave povezujejo pojavljanje neprimernega vedenja na delovnem mestu z načinom vodenja (Kostelić-Martić 2007, 28). Tako naj bi bili pri preprečevanju neprimernega vedenja na delovnem mestu vodje, ki krepijo zaupanje in participacijo, spodbujajo iniciativnost in inovativnost pri izvajanju nalog ter dobre medsebojne

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

odnose, uspešnejši od vodij, ki zahtevajo brezpogojno izpolnjevanje nalog in nadzor nad sodelavci.

Vodenje

RAZVOJ MISLI O VODENJU

Starejši pogledi na vodenje izhajajo iz vodenja kot dejavnosti, s katerimi vodje vzdržujejo red ter vplivajo na vedenje in usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, sodobni pogledi pa temeljijo na novih pristopih, ki poudarjajo usmerjanje zaposlenih in pomoč pri uresničevanju ciljev organizacije.

Med zgodnje raziskave o vodenju prištevamo model osebnostnih značilnosti vodje, ki temelji na domnevah, da so za vodjo značilne nekatere osebnostne, socialne in fizične posebnosti (Griffin in Moorhead 1998, 358). Ker z izkustvenimi raziskavami ni mogoče povezati osebnostnih značilnosti vodij z njihovo uspešnostjo, na naslednji razvojni stopnji nastanejo vedenjski modeli vodenja, temelječi na dvopolnem vedenju: na usmerjenosti k zaposlenim in skrbi za medsebojne odnose med zaposlenimi in njihovo počutje ter na usmerjenosti k nalogam in skrbi za izvajanje delovnih nalog in doseganje ciljev (Hersey in Blanchard 1998, 56).

Zamisli, kako uspešno povezati slog vodenja s situacijo, v kateri je organizacija, je razvil Fiedler (Dimovski 2005, 227) in temelji na spoznanju, da mora vodja najprej spoznati samega sebe, svoje vedenje, poznati in razumeti mora vedenje zaposlenih in situacijo, v kateri vodi.

Pomembno sta k razvoju teoretske misli o vodenju prispevala Tannenbaum in Schmidt (1973, 95–101) z modelom avtorskega – demokratskega kontinuuma vodenja. S povečano potrebo po usmerjanju in motiviranju zaposlenih se na naslednji razvojni stopnji oblikujeta transakcijski in transformacijski model vodenja (Bass in Riggio 2006, 225). K razvoju pogledov na vodenje pomembno prispeva tudi 3-D teorija slogov vodenja (Reddin 1967, 8–17), v kateri avtor slog vodenja opredeli na podlagi vodenja, usmerjenega k zaposlenim, oziroma vodenja, usmerjenega k delovnim nalogam, kar z medsebojno kombinacijo da štiri različne sloge vodenja: zavzeti, združevalni, zadržani in prizadevni.

SLOG VODENJA

Slog vodenja opredelimo kot razmeroma trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Raziskovanje slogov vodenja je v današnjih časih še posebej aktualno in deležno velike pozornosti (Avolio in Gardner 2005, 315–338; Gardner,

Fischer in Hunt 2009, 466–482). Tako zasledimo raziskave, v katerih avtorji raziskujejo povezave med lastnostmi vodij, delovno situacijo in značilnostmi sodelavcev tako po kompetencah kot po spolu (Duerst-Lahti, Kelly, 1995) in starosti (Ansoorian, Good, Samuelson 2003, 34–36). Prav tako tudi učinkovitost sloga vodenja povezujejo z značilnostmi organizacije in njenimi posebnostmi (Hooijberg in Choi 2001, 403–431).

SODOBNO POJMOVANJE VODENJA

Sodobno pojmovanje vodenja poudarja razsežnosti vodenja, ki temeljijo na fleksibilnosti in individualizaciji pristopov k sodelavcem, uvajanju »mehkih« vodstvenih dejavnikov, kot so zaupanje, spodbujanje in pomoč sodelavcem; na podpiranju procesa učenja in razvoja; na vključevanju sodelavcev v proces odločanja in delegiranja nalog (Hanbury, Sapat in Washington 2004, 64). Pristopi uspešnih vodij povezujejo predvsem dejavnike uspešnega vodenja, ki spodbujajo prožnost v strukturah mišljenja, občutenja in delovanja, pospešujejo integracijo posameznika v organizacijo in zadovoljstvo z delom ter pripadnost organizaciji.

Sprememba paradigme vodenja je po mnenju nekaterih avtorjev razvojna nujnost, ki vodi k redefiniranju tradicionalne paradigme ter k zahtevi po celovitem razumevanju nove vloge vodenja (Sternberg in Kaufman 2003, 455–473). Raziskovalci organizacijskega vodenja in vodenja vidijo prihodnost vodenja v razvoju avtentičnega vodenja (Avolio in Gradner 2005, 315–385; Gardner, Fischer in Hunt 2009, 466–482). Avtentične vodje odlikuje visoka raven zavedanja o samih sebi in lastnih vrednotah, pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. So samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in visoko moralni (Shamir in Eilam 2005, 395–417). Vplivajo na sodelavce, ki posledično delujejo podobno, in učinki avtentičnosti sčasoma postanejo temelj pozitivne in kreativne organizacijske kulture.

Teoretska misel o vodenju s tem še zdaleč ni izčrpana, kajti povečana soodvisnost med vodji in sodelavci ustvarja nove priložnosti za ustvarjalno in inovativno sodelovanje.

Neprimerno vedenje na delovnem mestu

Neprimerno vedenje predstavlja oblike nasilja, ki jih lahko prepoznamo kot nenehno neprimerno spreminjanje delovnih zadolžitve zaposlenega, zaradi česar slednji težje opravlja naloge. Lahko gre za izolacijo oziroma izključitev zaposlenega, osebni napad z neprimernimi ali žaljivimi opazkami, kritiko, izraženo z grožnjami, ali

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

javno poniževanje in širjenje govoric o posamezniku (Einarsen in dr. 2003, 9). Leymann in Mlinarič (<http://www.mobing.si/slo/mobbing.html>) neprimerno vedenje razdelita v pet sklopov, in sicer: fizični napad, psihični napad, napad na komuniciranje, napad na kakovost dela ter napad na socialni položaj zaposlenega.

Sam obstoj neprimernega vedenja še ni zadosten razlog za njegovo preučevanje; to postane smiselno šele takrat, ko dokažemo škodljive posledice takega vedenja, ki negativno vplivajo na zaposlene ter prek njih na organizacijsko uspešnost in učinkovitost. S tem pa neprimerno vedenje postane problem vodij (Lobnikar, Pagon in Butinar 2007, 1022–1035).

MOBING, OBLIKE MOBINGA IN DEJAVNIKI, KI GA POVZROČAJO

Ena od pogostejših oblik neprimernega vedenja na delovnem mestu je mobing. Nekateri avtorji (Davenport, Schwartz in Elliott 2005, 33) mobing opredeljujejo kot zahrbtni napad na posameznika, katerega namen je z neupravičenimi obtožbami, poniževanji, vsesplošnim trpinčenjem, čustveno zlorabo in/ali nasiljem vplivati na posameznikov odhod iz delovne organizacije. Leymann (<http://www.leymann.se/English/frame.html>) ugotavlja, da je psihološko nasilje ali mobing na delovnem mestu sovražno in neetično komuniciranje, ki ga sistematično izvaja ena ali več oseb in je praviloma usmerjeno na posameznika. Ta je zaradi nenehnih napadov v obliki mobinga nemočen in se ne more braniti. Mobing ni enkratno dejanje, pač pa proces, ki poteka stopenjsko in se praviloma začne s konfliktom, potem pa se postopno razrašča in konča s prekinitvijo delovnega razmerja, če z ustreznimi ukrepi ni bil prekinjen.

Prepoznavanje mobinga je zaradi narave neprimernih vedenj, ki so značilna zanj, močno oteženo. Poleg prikritosti tovrstnega vedenja je pri prepoznavanju mobinga problematično tudi pomanjkanje standardne definicije nezaželenih oblik vedenja (Voroney 2005, 26).

Na vrsto mobinga pomembno vplivata hierarhična ureditev organizacije in slog vodenja. Bolj ko je organizacija piramidno strukturirana, več bo mobinga na vertikalni ravni, in čim bolj je struktura ploska, tem več bo horizontalnega mobinga (Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliot 2005, 49).

Razlogi za nastanek mobinga so večplastni, med seboj prepleteni, kompleksni in potekajo sočasno. Večina raziskovalcev pripisuje velik pomen kombinaciji različnih organizacijskih dejavnikov. Mednje Beremann in Meschkutat (1999, 10) prištevata organizacijo dela, način vodenja, socialni položaj in moralno raven posameznikov.

Mobing in nasilje sta velikokrat že vključena v sam sistem vodenja, kar je zlasti pogosto pri avtoritarnem načinu vodenja (Cvetko 2003, 896). Mobing naj bi spodbujala predvsem dva skrajna sloga vodenja, in sicer avtoritarni slog ter vodenje brez vajeti (Di Martino, Hoel in Cooper 2003, 19). Avtoritarni vodja je kot odločevalec pogosto oblasten in samovoljen (Tomc 2003, 6), pri vodenju brez vajeti pa se vodja izogiba odgovornosti. Gre za neaktivno in hkrati neučinkovito vodenje, kadar med vodjo in podrejenimi ni nikakršnega dogovora o delu, drugače kot pri drugih slogih vodenja (Pljevaljčič 2003, 31).

Raziskava

CILJ RAZISKAVE

Iz pregleda literature (Denhardt 2006, 556–572) lahko ugotovimo, da vodja s svojim delovanjem in ravnanjem pomembno vpliva na medsebojne odnose in pojavljanje konfliktnih stanj v organizaciji. V raziskovalnem smislu nismo zasledili velikega zanimanja za ugotavljanje povezanosti med prepoznavanjem mobinga in odnosom do načina vodenja (Svetič, 2010, 46).

Da bi preučili ta odnos, smo opravili raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, kakšna so stališča zaposlenih v slovenskih podjetjih do načina vodenja in prepoznavanja mobinga na delovnem mestu, ob predpostavki, da so zagovorniki vodenja, usmerjenega k zaposlenim, bolj občutljivi do zaposlenih in pogosteje prepoznajo mobing, ki ima na zaposlene negativen vpliv.

Glavni cilj raziskave je bil preveriti hipotezo, da so anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k ljudem, in medsebojnemu odnosom, bolj občutljivi za prepoznavanje različnih oblik mobinga kot anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog.

METODE

Vzorec merjencev

Raziskavo smo izvedli leta 2009 na vzorcu 184 malih, srednjih in velikih podjetij po registru Gospodarske zbornice Slovenije. Vzorec anketiranih smo oblikovali tako, da smo na podlagi računalniške izbire iz registra Gospodarske zbornice Slovenije naključno izbrali 500 enot med malimi, 500 enot med srednjimi in 500 enot med velikimi podjetji (po klasifikaciji podjetij na mala, srednja in velika).

Pri izbiri podjetij glede na kategorijo (mala, srednja, velika) smo upoštevali naslednje kriterije:

1. devet ali več zaposlenih,

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

2. oddaja zaključnega računa za leto 2007,
3. podjetje ima zaveden elektronski naslov.

Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani Gea College, Fakultete za podjetništvo. Anketirani so po elektronski pošti prejeli obvestilo o izvajanju raziskave in navodila za izpolnitev anketnega vprašalnika s prošnjo, naj oseba, odgovorna za kadre, izpolni vprašalnik. Anketiranim je bila zaradi načina oddaje izpolnjenih vprašalnikov zagotovljena popolna anonimnost. Uporabnost vseh izpolnjenih vprašalnikov je bila zagotovljena z ustrezno informacijsko podporo obveznega izpolnjevanja vseh zastavljenih vprašanj. Anketirani so imeli za to, da so izpolnili vprašalnike, deset dni časa.

Med 1500 podjetji, s katerimi smo stopili v stik, je vprašalnik v celoti izpolnilo 184 podjetij (12,30 %). Na vprašanja so odgovarjali tako vodje kot tudi nevodje. Splošni podatki o anketiranih so naslednji: 40,8 % anketiranih je moškega spola in 59,2 % ženskega; med anketiranimi je 46,7 % predstavnikov vodilnih kadrov, 53,3 % anketiranih pa v organizaciji ne zaseda vodilnih ali vodstvenih mest.

Vzorec spremenljivk

Anketni vprašalnik smo oblikovali, potem ko smo pregledali literaturo s področja vodenja in mobinga, in je obsegal dva dela. V prvem smo identificirali spremenljivke, ki opredeljujejo odnos anketiranih do sloga vodenja (usmerjeno k odnosom in k nalogam), v drugem pa spremenljivke, ki opredelijo nekatere vidike vedenja, prepoznanega kot mobing (fizični napad, psihični napad, napad na komuniciranje, kakovost dela in na socialni položaj zaposlenega), ter stopnjo obravnavane problematike na delovnem mestu.

Z vprašalnikom smo nato preverjali stališča vprašanih, pri čemer so anketirani vsako trditev znotraj posameznega vidika ocenili z ocenami od 1 do 5, in sicer: 5 – popolnoma se strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 3 – včasih se strinjam, včasih se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 1 – nikakor se ne strinjam.

Statistični postopki

Za statistično obravnavo podatkov smo uporabili program SPSS 15.0. Rezultate predstavljamo v besedilu ter v obliki preglednic. V okviru interpretacije rezultatov prikazujemo srednjo vrednost, mediano, in standardni odklon posameznega vidika, nato pa na podlagi ocen posamičnih trditev in podatkov o rezultatih (kvantitativnih parametrih) podrobneje interpretiramo odnos do vodenja v povezavi s posameznim vidikom mobinga. Za sklop kazalcev oblik mobinga smo podali Pearsonove korelacijske koeficiente (korelacijski koeficienti, ki

PREGLEDNICA 1 Odnos do sloga vodenja

Odnos do sloga vodenja	(1)	(2)	(3)
S sodelavci se je treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi.	184	4,58	0,664
Za uspešno delo so med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje.	184	4,53	0,746
Pri sodelavcih je treba spodbujati iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	184	4,39	0,774
Pri delu je treba biti odločen in se zavzemati za izvedbo nalog.	184	4,24	0,773
Svoje delovne aktivnosti je treba skrbno organizirati.	184	4,18	0,872
Pri izvajanju nalog je treba spodbujati timsko delo.	184	3,95	0,937
Do sodelavcev je treba biti prijazen in prizanesljiv.	184	3,66	0,933
Kadar gre kaj narobe, je treba uvesti močnejšo kontrolo.	184	3,26	1,109
Kadar se le da, se je treba izogniti rutinskemu delu.	184	3,12	1,046
Pri izvajanju nalog se je treba držati standardnih postopkov.	184	2,71	0,964
Korektni del. odnosi za dobre del. rezultate niso nujno potrebni.	184	2,59	1,315
Dobri delovni rezultati so organizacijski cilj, zato jih je treba doseči ne glede na uporabljena sredstva.	184	2,37	1,038
Vedno je treba upoštevati vodjo; vodji se ne sme ugovarjati.	184	2,08	1,079

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

so statistično značilni, s stopnjo značilnosti, manjšo od 5 %, so označeni z *).

Rezultati

Da bi raziskali povezanost med prepoznavanjem mobinga in odnosom do načina vodenja, smo najprej ugotavljali odnos do načina vodenja in nato prepoznavanje oblik mobinga. Opravili smo opisno statistiko spremenljivk, ki smo jih kasneje analizirali in na osnovi katerih smo v nadaljevanju preverili raziskovalno hipotezo.

ODNOS DO SLOGA VODENJA

Odnos anketiranih do sloga vodenja smo ugotavljali z opisnimi statistikami kazalcev določene spremenljivke, izmerjenih s trditvami, ki jih prikazujemo v preglednici 1.

Ugotovili smo, da se anketirani najbolj strinjajo s trditvama, *da se je s sodelavci treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi* (aritmetična sredina 4,58) in *da so za uspešno delo med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje* (aritmetična sredina 4,53). Strinjanje zasledimo tudi pri trditvah, *da je pri sodelavcih treba spodbuditi iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog; da je pri svojem delu treba biti odločen in se zavzemati za*

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

izvedbo nalog; da je svoje delovne aktivnosti treba skrbno organizirati ter da je pri izvajanju nalog treba spodbujati timsko delo (aritmetična sredina med 4,39 in 3,95). Najnižje povprečje zasledimo pri trditvah, da je *vodjo treba vedno upoštevati in da se vodji ne sme ugovarjati* (2,08). Standardni odkloni so v razponu od 0,66 do 1,08.

V nadaljevanju smo posamezne trditve, s katerimi označujemo slog vodenja, razdelili v dve skupini in tako opredelili slog *vodenja, usmerjenega k zaposlenim*, in slog *vodenja, usmerjenega k delovnim nalogam*.

Vodenje, usmerjeno k zaposlenim, smo označili z naslednjimi trditvami: *kadar se le da, se je treba izogniti rutinskemu delu; pri izvajanju nalog je treba spodbujati timsko delo; do sodelavcev je treba biti prijazen in prizanesljiv; s sodelavci se je treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi; za uspešno delo so med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje; pri sodelavcih je treba spodbujati iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog; dobri delovni rezultati so organizacijski cilj, zato jih je treba doseči ne glede na uporabljena sredstva*.

Rezultati raziskave so pokazali, da se anketirani v povprečju niti ne strinjajo z večino trditev, ki označujejo slog vodenja, usmerjenega k zaposlenim, niti jim ne nasprotujejo (aritmetična sredina 3,02; mediana 3,00; modus 3,20). Standardni odklon je 0,56.

Vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, smo opredelili s trditvami: *kadar gre kaj narobe, je treba uvesti močnejšo kontrolo; svoje delovne aktivnosti je treba skrbno organizirati; vedno je treba upoštevati vodjo, vodji se ne sme ugovarjati; pri svojem delu je treba biti odločen in se zavzemati za izvedbo nalog; pri izvajanju nalog se je treba držati standardnih postopkov; vodja ukrepa le, kadar rezultati niso doseženi; ko-rektni delovni odnosi za dobre delovne rezultate niso nujno potrebni*.

Iz rezultatov raziskave smo ugotovili, da se anketirani v povprečju niti ne strinjajo s trditvami, ki označujejo vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, niti jim ne nasprotujejo (aritmetična sredina 2,97; mediana 3,00; modus 3,00). Standardni odklon je 0,46.

PREPOZNAVANJE MOBINGA

Prepoznavanje mobinga na delovnem mestu smo ugotavljali na podlagi opisnih statistik kazalcev določene spremenljivke, ki je bila izmerjena s trditvami, prikazanimi v preglednici 2.

Anketirani se najbolj strinjajo s trditvijo, *da je zmerjanje in vpi-tje na zaposlenega neprimerno vedenje* (aritmetična sredina 4,60). Kot zelo pomemben dejavnik negativnega vpliva na zaposlenega anketirani ocenjujejo tudi *norčevanje na račun delavčevih fizičnih oziroma*

PREGLEDNICA 2 Mobing na delovnem mestu

Mobing na delovnem mestu	(1)	(2)	(3)
Zmerjanje in vpitje na zaposlenega.	184	4,60	0,970
Norčevanje iz delavčevih fizičnih ali psihičnih hib.	184	4,58	0,999
Neposreden telesni stik, kot na primer otipavanje, prijemanje ipd.	184	4,33	1,160
Širjenje slabega mnenja o zaposlenem.	184	4,23	1,079
Širjenje informacij o zasebnem življenju zaposlenega.	184	4,11	1,207
Dodeljevanje nalog, ki niso v skladu s predpisi o varovanju zdravja na delovnem mestu.	184	4,11	1,106
Prilaščanje dobrih zamisli zaposlenega.	184	4,11	1,121
Namerno izključevanje iz delovnega procesa (delavec ne dobi delovnih zadolžitev).	184	4,08	1,081
Slabše ocenjevanje delavčeve uspešnosti pri delu, kadar se podrejenci ne strinja z vodjo.	184	4,07	1,082
Intenzivno nadzorovanje in iskanje napak pri delu zaposlenega.	184	4,07	1,074
Ignoriranje zaposlenega pri vabljenju na skupne sestanke.	184	4,03	1,071
Zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega.	184	4,02	1,043
Zavračanje z nebesednim komuniciranjem (izogibanje pogledu, ignoriranje pri npr. dvignjeni roki na sestanku).	184	3,86	1,018
Prekinjanje oz. jemanje besede med govorjenjem.	184	3,86	0,976
Dajanje pripomb na delo zaposlenega, in to brez obrazložitve.	184	3,86	1,051
Izpostavljanje fizično prezahtevnemu delu.	184	3,83	1,130
Izogibanje nepos. komuniciranju z zaposlenim (osebni stik).	184	3,74	1,034
Ignoriranje zaposlenega v določeni družabni situaciji (npr. na zabavi).	184	3,53	1,150
Določanje delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega.	184	3,47	1,091

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

psihičnih hib (aritmetična sredina 4,58). Najmanjše strinjanje pa zasledimo *pri določanju delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega* (aritmetična sredina 3,47). Sicer pa anketirani vse druge postavke vprašalnika, s katerimi merimo mobing, ki vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, ocenjujejo kot pomembne (aritmetična sredina med 3,53 in 4,42). Standardni odkloni so med 0,97 in 1,2.

Oblike mobinga

V nadaljevanju smo trditve, s katerimi označujemo mobing, razdelili v pet skupin in tako opredelili: *fizični napad*, *psihični napad*, *napad na komuniciranje*, *napad na kakovost dela in napad na socialni položaj zaposlenega*.

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

Ugotovitve raziskave so naslednje: v primeru *fizičnega napada (neposreden fizični stik, kot na primer otipavanje, prijemanje ipd.; izpostavljanje fizično prezahtevnemu delu; dodeljevanje nalog, ki niso v skladu s predpisi o varovanju zdravja na delovnem mestu)* ugotovimo, da anketirani vsa omenjena vedenja popolnoma ali večinoma prepoznajo kot mobing na delovnem mestu (aritmetična sredina 4,08). Polovica anketiranih popolnoma ali večinoma prepozna oblike fizičnega napada na delovnem mestu kot mobing (mediana 4,33). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 5). Standardni odklon je 0,95.

Psihični napad smo označili s postavkama: *določanje delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega; namerno izključevanje iz delovnega procesa (delavec ne dobi delovnih zadolžitev)*. Rezultati raziskave so pokazali, da anketirani večino trditev, ki merijo prepoznavanje psihičnega napada, v povprečju prepoznajo kot mobing (aritmetična sredina 3,80). Skoraj polovica anketiranih se večinoma ali popolnoma strinja s trditvama, ki kažeta na prepoznavanje psihičnega napada na delovnem mestu kot mobing (mediana 4,00; modus 3,66). Standardni odklon je 0,89.

Napad na komuniciranje posameznika na delovnem mestu smo preverjali z naslednjimi postavkami: *prekinjanje oziroma vjemanje besede med govorjenjem; zavračanje z nebesednim komuniciranjem (izogibanje pogledu, ignoriranje npr. pri dvignjeni roki na sestanku); izogibanje neposrednemu komuniciranju z zaposlenim (osebni kontakt) ter zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega*. Ugotovitve raziskave so naslednje: anketirani v povprečju prepoznajo večino trditev, ki označujejo napad na komuniciranje (aritmetična sredina 3,87), kot mobing. Polovica anketiranih se večinoma ali popolnoma strinja s trditvami, ki kažejo, da je napad na komuniciranje na delovnem mestu prepoznan kot mobing (mediana 4,00). Največ anketiranih se z vsemi trditvami večinoma strinja (modus 4,25). Standardni odklon je 0,84.

Mobing kot *napad na kakovost dela* posameznika na delovnem mestu smo označili s postavkami: *slabše ocenjevanje delavčeve uspešnosti pri delu, kadar se podrejeni ne strinja z vodjo; prilaščanje dobrih zamisli zaposlenega; dajanje pripomb na delo zaposlenega, in to brez obrazložitve, ter intenzivno nadzorovanje zaposlenega in iskanje napak pri njegovem delu*. Anketirani imajo v povprečju skoraj vse trditve, s katerimi merimo prepoznavanje napada na kakovost dela, za oblike mobinga (aritmetična sredina 4,03). Polovica anketiranih se popolnoma strinja ali strinja z vsemi trditvami, ki kažejo, da je napad na kakovost dela na delovnem mestu prepoznan kot mobing

PREGLEDNICA 3 Povezanost sloga vodenja z mobingom na delovnem mestu

Slog vodenja		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodenje, usmerjeno k odnosom	Pearson r	0,002	0,058	0,029	0,105	0,105
	p	0,975	0,430	0,696	0,157	0,157
	N	184	184	184	184	184
Vodenje, usmerjeno k nalogam	Pearson r	0,017	0,147*	0,067	0,094	0,094
	p	0,816	0,047	0,366	0,203	0,203
	N	184	184	184	184	184

(mediana 4,25). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 4,5), standardni odklon je 0,89.

V primeru *napada na socialni položaj posameznika* na delovnem mestu (*širjenje slabega mnenja o zaposlenem; širjenje informacij o zasebnem življenju zaposlenega; ignoriranje pri vabljenju na skupne sestanke*) smo prišli do podobnih ugotovitev kot pri prepoznavanju prvih štirih oblik mobinga, in sicer, da imajo anketirani v povprečju večino trditev, s katerimi merimo prepoznavanje napada na socialni položaj (aritmetična sredina 3,98), za obliko mobinga. Polovica anketiranih se popolnoma strinja ali večinoma strinja z vsemi trditvami, ki kažejo, da je napad na socialni položaj na delovnem mestu prepoznan kot mobing (mediana 4,25). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 5), standardni odklon je 0,92.

Preverjanje hipoteze

V nadaljevanju raziskave smo preverili hipotezo:

- H1 *Anketirani, ki so naklonjeni vodenju, usmerjenemu k zaposlenim, so bolj občutljivi za prepoznavanje različnih oblik mobinga kot tisti anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k delovnim nalogam.*

Iz rezultatov opravljene raziskave (preglednica 3) s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko ugotovimo, da pri povezanosti prepoznavanja mobinga in odnosa do načina vodenja med anketiranimi ni statistično značilnih razlik.

Raziskava je pokazala, da obstaja edina statistično značilna povezanost med vodenjem, usmerjenim k delovnim nalogam, ter mobingom, ki smo jo poimenovali psihično nasilje ($r = 0,147$, $p = 0,047$). Pri preostalih korelacijah nismo ugotovili statistično značilnih povezav. Hipoteze, s katero smo predvidevali, da bodo anketirani, ki so usmerjeni k odnosom, bolj občutljivi do različnih oblik mobinga na delovnem mestu, tako ne moremo potrditi.

Sklepne misli

Pričakovanja, da anketirani dajejo prednost vodenju, ki je naklonjeno sodelavcem, dobrim medsebojnim odnosom in sodelovanju, pred vodenjem, ki poudarja opravljanje nalog in doseganje ciljev, z raziskavo nismo potrdili, so pa anketirani vsa vedenja, ki označujejo mobing, prepoznali in jih ocenili kot neprimerna.

Anketirani so občutljivi glede prepoznavanja mobinga na delovnem mestu, vendar določenemu slogu vodenja v zvezi s tem ne pripisujejo prednosti. Odgovori kažejo, da se anketirani zavedajo, da brez ustreznega odnosa vodij do sodelavcev v današnjem času ne bodo dosegli pričakovanih rezultatov ter da dosledno razločevanje med dvema skrajnima slogoma vodenja kot dvopolno vodenje brez vmesnih kombinacij ne ustreza poslovni realnosti. Prav tako tudi sklepamo, da se anketirani, ki so usmerjeni k izvajanju nalog, zavedajo nevarnosti psihičnega nasilja, ki je lahko resna grožnja in ovira pri doseganju rezultatov.

Razloge za zavrnitev hipoteze pripisujemo ugotovitvi, da anketirani predpostavljajo, da vodje pri izvajanju svoje vodstvene funkcije prepletajo prvine različnih slogov vodenja in jih gibko prilagajajo potrebam sodelavcev in okolja. Podobni so tudi izsledki Lobnikarja (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900>), ki je ugotovil, da je za slovenske podjetnike značilna velika usmerjenost tako k medsebojnim odnosom kot k nalogam, skupna pa jim je tudi velika usmerjenost v prihodnost.

Kombinacija prvin različnih slogov vodenja potrjuje našo ugotovitev, da prepoznavanja mobinga ter odnosa do načina vodenja ni smiselno povezovati. Vodje praviloma uporabljajo več slogov vodenja, vendar je eden od njih prevladujoč. To pa v nadaljevanju vodi k domnevi, da se mobing lahko pojavlja pri vsakem vodenju in da obstajajo pogoji za mobing tudi pri vodjih, ki sicer prakticirajo vodenje, usmerjeno k sodelavcem, in samo občasno dajejo prednost načrtovanju in izvajanju nalog pred ljudmi. Polje za nastanek mobinga se tako razširi in lahko privede do nepredvidljivih razsežnosti, ki s svojimi škodljivimi učinki praviloma ogrozijo doseganje dobrih rezultatov (Svetic 2010, 46).

Uspešen vodja je tisti, ki ustvari sinergijo in skladnost med načrtovanjem in opravljanjem delovnih nalog in skrbjo za sodelavce, za njihov razvoj in kakovost delovnega življenja. Vodja prihodnosti je usmerjen k dosežkom in ne k iskanju napak sodelavcev. Ceni in spoštuje sodelavce in razvija njihove ustvarjalne potenciale. Tradicionalni vodja je od zaposlenih v zameno za varno zaposlitev zahteval

pripadnost, sodobni pa poudarja možnosti za razvoj in varno delovno mesto v zameno za konkurenčnost.

Literatura

- Ansoorian, A., P. Good, D. Samuelson. 2003. Managing generational differences. *Leadership* 32 (5): 34–36.
- Avolio, B. J., in W. L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Bass, B. M., in R. E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
- Beermann, S., in B. Meschkutat. 1999. *Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Stress und Belastung Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz*. Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Neue Verlag.
- Brečko, D. 2009. Strateško preprečevanje mobinga. *HRM* 7 (27): 28–32.
- Cvetko, A. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 5 (29): 895–906.
- Davenport, N., R. Distler Schwartz, in G. Pursell Elliot. 2005. *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society.
- Denhardt, J. V. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration and Society* 38 (5): 556–572.
- Di Martino, V., H. Hoel, in C. L. Cooper. 2003. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dimovski, V., S. Penger, in M. Škerlavaj. 2005. *Učēča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
- Dimovski, V. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, D. 2010. Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management* 1 (5): 37–52.
- Duerst-Lahti, G., in R. M. Kelly. 1995. *Gender power, leadership, and governance*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Einarsen S., H. Hoel, D. Zapf, in C. L. Cooper. 2003. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor and Francis.
- Gardner W. L., D. Fischer, in J. G. Hunt. 2009. Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? *The Leadership Quarterly* 20 (3): 466–482.
- Griffin, W. R., in G. Moorhead. 1998. *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hanbury, G. L., A. Sapat, in C. W. Washington. 2004. Know yourself and take charge of your own destiny: the 'fit model' of leadership. *Public Administration Review* 64 (5): 566–576.
- Hersey, P., in K. Blanchard 1998. *Management of Organisational Behaviour*. New York: Englewood Cliffs.

- Hooijberg, R., in J. Choi. 2001. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models. *Administration and Society* 33 (4): 403–431.
- Kostelič-Martič, A. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM* 5 (15): 26–32.
- Kotler P., J. A. Caslione. 2009. *Kaotika*. Ljubljana: gv založba.
- Lobnikar, B., M. Pagon, J. Butinar. 2007. Organizacijski in kadrovski postopki za upravljanje šikaniranja in drugih oblik nezaželenega vodenja v organizacijah. V *Ustvarjalna organizacija: zbornik 26. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 1022–1035. Kranj: Moderna organizacija.
- Meggison, D., J. J. Matthews, in M. Surtees. 2004. *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Peel S. 2003. The management of contractors: challenges for human resource management. In *HRM challenges and future directions*, ed. R. Wieser in B. Millet. Milton: Wiley.
- Pljevaljčič, S. 2003. Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Reddin, W. J. 1967. The 3-D management style theory. *Training and Development Journal* 18 (4): 8–17.
- Shamir B., in G. Eilam. 2005. 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development. 2005. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 395–417.
- Sparrow, P. R. 2000. New employee behaviors, work design and forms of work organization; what is in store for future of work? *Journal of managerial psychology* 15 (3): 202–218.
- Sternberg R. J., J. C. Kaufman, in J. E. Pretz. 2003. A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (4–5): 455–473.
- Svetic, A. 2010. Povezanost med posameznikom in organizacijo. V *Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 1484–1487. Kranj: Moderna organizacija.
- Svetic, T. 2010. Povezanost prepoznavanja neprimerne ravnanja na delovnem mestu z odnosom do načina vodenja. Magistrsko delo, Gea College.
- Tannenbaum, R., in W. H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 51 (3): 95–101.
- Tomc, T. 2003. Organizacija področja trženja v podjetju Merkur. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Voroney, J. 2005. Workplace bullying: a cultural perspective. *Culture of Peace Online Journal* 1 (1): 21–30.
- Wiesner, R., in B. Millet 2003. *HRM: challenges and future directions*. Milton: Wiley.

Empirično preverjanje modela povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke

TINA VUKASOVIČ
Perutnina Ptuj, d. d., Slovenija

ŠTEFAN BOJNEC
Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku obravnavamo pomen zaznane vrednosti blagovne znamke z zunanjega vidika percepcije slovenskih porabnikov. Z izvedeno stratificirano anketo in opravljeno kvantitativno raziskavo smo ugotovili povezave med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke izdelka. Poudarek je na ugotovitvi, kako poreklo izdelka vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka in kakšen je njegov vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke v primerjavi z izbranimi elementi marketinškega spleta izdelka. Prispevek predstavlja izgradnjo konceptualnega modela povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke, ki smo ga preverili s strukturnim modelom omenjenih povezav. Pri tem smo razvili merilni instrument in postopke preverjanja zanesljivosti in veljavnosti strukturnega modela zaznane vrednosti blagovne znamke izdelka. Konceptualni model ter povezave v njem smo ovrednotili s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami na izbranem vzorcu anketirancev in tako preverili skladnost konceptualnega modela z empiričnimi podatki. Ugotovili smo, da ima poreklo izdelka vsaj tako statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka kot izbrani elementi marketinškega spleta izdelka (oglaševanje, izdelek, distribucija in cena).

Cljučne besede: trženjski splet, poreklo izdelka, blagovna znamka, zaznana vrednost blagovne znamke izdelka

Uvod

Povezanost med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke smo teoretično-konceptualno in empirično analizirali na primeru piščančjih izdelkov v Sloveniji. Ugotavljamo, da je malo raziskav, v katerih bi avtorji preučevali medsebojne povezave med navedenimi dejavniki, posebej še pri izdelkih široke potrošnje, pa

tudi pri izdelkih iz piščančjega mesa, pri katerih ima poreklo v procesu odločanja za nakup vse večji pomen, predvsem zaradi dogodkov na svetovnem trgu perutninskega mesa (izbruh virusa ptičje gripe H5N1). Izvedbo raziskave so motivirali neraziskana povezanost med poreklom izdelka in zaznana vrednostjo blagovne znamke ter raziskovalni in strokovni pomen upravljanja blagovne znamke pri uspešnem trženju izdelka.

V teoretičnem delu članka bomo prikazali teoretične temelje, ki obravnavajo vpliv porekla izdelka na vedenje porabnikov. Nadaljevali bomo s pregledom mesnopredelovalne industrije v Sloveniji ter s prikazom konceptualnega modela povezav med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznana vrednostjo blagovne znamke izdelka. Konceptualni model povezav bomo ovrednotili na primeru izbrane slovenske blagovne znamke piščančjih izdelkov, blagovne znamke Poli. Končni strukturni model za navedeno blagovno znamko smo zasnovali na rezultatih kvantitativne raziskave. Predpostavljamo namreč, da ga je z ustreznimi prilagoditvami mogoče pozneje razširiti tudi kot temelj za konstrukcijo splošnega modela in pripravo bolj poglobljenih raziskav na področju merjenja vpliva porekla izdelka na vedenje porabnikov ter na njihovo percepcijo zaznane vrednosti blagovne znamke.

V empiričnem delu članka smo obdelali rezultate, ki smo jih pridobili s kvantitativno raziskavo, v kateri smo kot vir uporabili vzorec prebivalcev Republike Slovenije, starih od 18 do 65 let, ki vsaj enkrat mesečno uživajo sveže perutninske salame in blagovno znamko Poli poznajo vsaj po imenu. Cilj kvantitativne raziskave je bil preveriti temeljno tezo in raziskovalne hipoteze ter ovrednotiti lastni model povezav med poreklom izdelka in njegovim vplivom na zaznano vrednost blagovne znamke. Rezultati raziskave kažejo, koliko in kako poreklo izdelka vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke ter kakšne so povezave med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta in zaznana vrednostjo blagovne znamke. Z raziskavo smo pripomogli k bolj poglobljenemu razumevanju zaznane vrednosti, še posebej zaznane vrednosti blagovne znamke piščančjih izdelkov, ter osvetlili povezave med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznana vrednostjo blagovne znamke izdelka. Ob koncu članka navajamo sklepne ugotovitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Vpliv porekla izdelka na nakupno odločanje porabnikov

Znano poreklo izdelka se je v mednarodnem raziskovanju izkazalo za enega izmed dejavnikov razlikovanja izdelkov in izbire porabni-

kov in s tem tudi konkurenčnosti izdelka. Raziskovanje vpliva porekla izdelka na vedenje porabnikov pri odločanju za nakup se kot predmet preučevanja pojavlja pri različnih avtorjih (Bilkey in Nes 1982; Han in Terpstra 1988; Papadopoulos in Heslop 1989; Kaynak in soavtorji 2000; Kotler in Gertner 2001; Balabanis in Diamantopoulos 2004; Vukasovic 2009; Vukasovic 2010a; Strašek 2010) od začetka druge polovice dvajsetega stoletja. Vzroki, zakaj poreklo izdelka vpliva na odločitev o nakupu, so raznovrstni; mednje sodita tudi poznavanje skupine izdelkov ter znanje o določeni državi. Sodobni porabniki izbirajo med številnimi izdelki, narejenimi v različnih državah in celo njihovih regionalnih delih. Njihovi odzivi na to dejstvo so različni in odvisni od značilnosti in prepričanja posameznika ter drugih objektivnih zunanjih vplivov. V nekaterih primerih je poreklo izdelka temelj za zaznavanje boljše ali slabše kakovosti izdelka. Na splošno ljudje izdelke iz lastne države radi ovrednotijo bolje kot tuje in izdelke iz razvitih držav bolje kot tiste iz manj razvitih. S tem postane podatek o poreklu izdelka v procesu porabnikovega vrednotenja in pri nakupni odločitvi pomemben (Solomon in soavtorji 1999, 228; Profeta 2008, 4; Balabanis in soavtorji 2002, 584).

Rezultati raziskav nekaterih avtorjev (Papadopolous in Heslop 1989; Vukasović 2003) dokazujejo, da država porekla izdelka vpliva na porabnikovo zaznavanje blagovnih znamk in njihove vrednosti. Koliko se ta vpliv pokaže pri posameznem porabniku, pa je odvisno od njegovih socio-demografskih in psiholoških značilnosti ter skupine izdelkov, v katero se preučevana blagovna znamka uvršča. V podjetjih se odgovornim tako zastavlja ključno vprašanje, in sicer, ali pri svojih blagovnih znamkah izpostaviti poreklo izdelka. Sklenemo lahko, da je pomembno, kakšno podobo ima država, v kateri nastajajo izdelki, saj je to lahko pri odločanju porabnikov za nakup ključnega pomena.

Predmet našega preučevanja so piščančji izdelki na slovenskem trgu izdelkov široke potrošnje, kjer lahko zasledimo pestro izbiro uvoženih piščančjih izdelkov uveljavljenih blagovnih znamk. Za porabnike, ki se vse od dneva vstopa Slovenije v Evropsko unijo soočajo z veliko izbiro blagovnih znamk in njihovih izdelkov, pa predstavljajo precejšnjo novost. Naraščajoča tuja konkurenca ima na domače gospodarstvo pogosto uničujoč vpliv, zlasti če domače izdelke začnejo nadomeščati uvoženi. Zato je za marketinške managerje pomembno, da poznajo stališča in vedenje porabnikov v zvezi z nakupovanjem domačih oziroma tujih (uvoženih) izdelkov. V tem okviru je raziskovanje vpliva porekla izdelka pri odločanju porabnika za nakup in na njegovo odločitev o blagovni znamki izdelka domačega ali tujega po-

rekla zelo pomembno in zanimivo raziskovalno in strokovno vprašanje, saj je poreklo izdelka pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje porabnikov.

Konceptualni strukturalni model povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke

OPREDELITEV PODROČJA RAZISKOVANJA

Mesnopredelovalna industrija je največji sektor živilskopredelovalne industrije v Sloveniji. Leta 2008 je ustvarila 27,7% prihodkov, imela 27,7% zaposlenih in je ustvarila 18,7% dodane vrednosti (Kuhar 2010). Mesnopredelovalna industrija vključuje proizvodnjo različnih vrst mesa in mesnih izdelkov: goveje meso in izdelki, svinjsko meso in izdelki ter perutninsko meso in izdelki, kamor se kot podskupina poleg piščančjega mesa uvrščajo tudi piščančji izdelki. Ti so predmet raziskave, ki jo predstavljamo v pričujočem članku. V kvantitativnem delu raziskave smo na primeru vodilne blagovne znamke v skupini piščančjih posebnih salam, blagovne znamke Poli, ovrednotili konceptualni model povezav med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke.

NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotavljanje povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke. Hkrati smo primerjali vpliv izbranih elementov marketinškega spleta izdelka z vplivom, ki ga ima poreklo izdelka na zaznano vrednost blagovne znamke. Ovrednotili smo primernost konceptualnega modela za preučevanje omenjenih povezav. Konceptualni model smo preverili z rezultati kvantitativne raziskave s pomočjo uporabe strukturalnega modela. Predpostavljamo, da ga bo z ustreznimi prilagoditvami mogoče razširiti tudi kot temelj za konstrukcijo splošnega modela in pripravo bolj poglobljenih eksperimentalnih raziskav s področja merjenja vpliva porekla izdelka na vedenje porabnikov ter na njihovo percepcijo zaznane vrednosti blagovne znamke.

Cilj pričujoče raziskave je bil preveriti temeljno tezo, ki smo jo razvili v raziskovalnih hipotezah, in ovrednotiti konceptualni strukturalni model povezav med poreklom izdelka in njegovim vplivom na zaznano vrednost blagovne znamke ter pri tem upoštevati tudi povezave med vplivi elementov marketinškega spleta na zaznano vrednost blagovne znamke izbranega izdelka. Preučevali smo način in moč povezav latentnih spremenljivk v modelu.

TEMELJNA TEZA

Temeljna teza raziskave se glasi: Poreklo izdelka ima vsaj tak statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke kot izbrani elementi marketinškega spleta (oglaševanje, izdelek, distribucija in cena).

K oblikovanju temeljne teze raziskave je pripomogla ugotovitev, da ima poreklo izdelka, ob naraščajočem zavedanju lastne nacionalne in kulturne identitete porabnikov, statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke. Ugotavljamo, da učinek porekla izdelka v splošnem deluje skupaj z drugimi vhodnimi spremenljivkami, kot so poznavanje izdelka, značilnosti porabnika, značilnosti države, nacionalna pripadnost in domoljubnost. Naštete vhodne spremenljivke vplivajo na zaznavanje vrednosti blagovne znamke izdelka in na nakupne odločitve porabnika. Informacija o poreklu izdelka vpliva na porabnika med vrednotenjem izdelka in njegove blagovne znamke, in sicer glede na to, kako potrošnik zaznava njegovo poreklo. Pozitivna podoba države, iz katere izdelek prihaja, v očeh porabnika vpliva na njegovo nakupno odločitev in na višjo zaznano vrednost blagovne znamke. Porabnik je izdelkom, ki izvirajo iz držav s pozitivno podobo, naklonjen, izdelkom iz držav z neprivlačno podobo pa je nenaklonjen (Johansson 2000, 70).

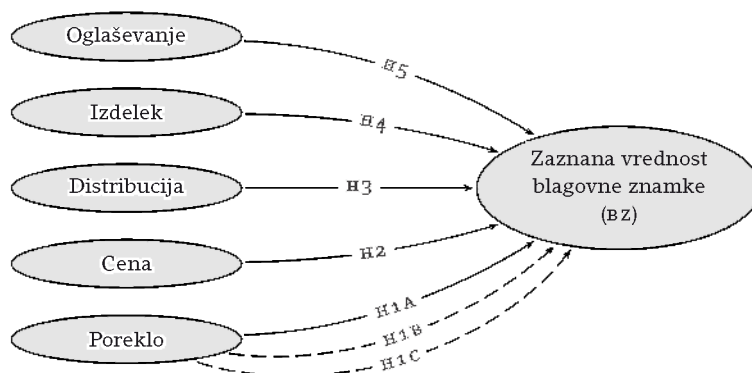
HIPOTEZE

Da bi preverili temeljne teze raziskave, smo uporabili v nadaljevanju navedene hipoteze, ki so preverljive v praksi, izražajo odnose med spremenljivkami in smo jih empirično preverili s statističnimi metodami in metodami multivariatne statistične analize.

Hipoteza H1a, ki temelji na temeljni tezi raziskave, predpostavlja pozitivno povezavo med domačim poreklom piščančjega izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke izbranega izdelka pri porabnikih.

V raziskavi smo v zvezi s poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke preverili tudi hipotezo H1b, ki predpostavlja, da je zaznana vrednost preučevane blagovne znamke piščančjega izdelka domačega (slovenskega) porekla statistično značilno višja kot zaznana vrednost te blagovne znamke piščančjega izdelka, ki ni domačega porekla (primerjava razlike s Hrvaško), ter hipotezo H1c, ki preverja različne geografske ravni porekla izdelka (kot so regija, država, širše geografske entitete,) na podlagi katerih lahko porabniki vrednotijo izdelke.

Poleg omenjenih hipotez v zvezi s poreklom izdelka smo v raziskavi preverjali tudi druge hipoteze, ki se nanašajo na povezavo elementov marketinškega spleta izdelka in njihovega vpliva na zaznano



SLIKA 1 Shematski prikaz hipotez in konceptualnega modela

vrednost blagovne znamke. Za vsak element marketinškega spleta izdelka smo v nadaljevanju izpeljali hipotezo, pri čemer se vse nanašajo na Slovenijo kot domicilno državo in na piščancji izdelek izbrane blagovne znamke.

- H2 *Ugodnejše kot je razmerje med ceno in kakovostjo piščančjega izdelka, višja je zaznana vrednost blagovne znamke izbranega izdelka.*
- H3 *Obstaja pozitivna povezava med kakovostno distribucijo izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke.*
- H4 *Dober okus in druge dobre lastnosti piščančjega izdelka pozitivno vplivajo na zaznano vrednost njegove blagovne znamke.*
- H5 *Kakovostno oglaševanje pozitivno vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke.*

Na temelju pregleda literature s področja razvoja marketinškega spleta izdelka, vedenja porabnikov v nakupnem procesu, porekla izdelka in zaznane vrednosti blagovne znamke izdelka ter ob upoštevanju raziskovalno-strokovnega dela pri upravljanju blagovne znamke piščančjih izdelkov smo zasnovali konceptualni model povezav, ki ga prikazuje slika 1.

V konceptualnem modelu smo kot neodvisne (eksogene) spremenljivke na osnovi predhodno izvedenih raziskav, objavljenih v literaturi, in kvalitativne analize, ki smo jo opravili, določili naslednje latentne spremenljivke: dobri oglasi (oglaševanje), dober izdelek (izdelek), založenost prodajnega mesta (distribucija), ustrezna cena (cena) in pomembnost slovenskega porekla (poreklo). Kot odvisno (endogeno) spremenljivko pa smo določili vrednost blagovne znamke (vrednost BZ).

V konceptualni model smo vključili izbrane elemente marketinškega spleta. Njihov vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka smo preverjali v kvantitativni raziskavi. Konceptualnemu modelu smo dodali še poreklo izdelka, in sicer zato, da smo preverili, kako velik in statistično značilen vpliv ima poreklo izdelka na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka v primerjavi z izbranimi elementi marketinškega spleta. Vplive med omenjenimi dejavniki smo preučevali v kvantitativni raziskavi, z izgradnjo strukturnega modela povezav pa smo prispevali k bazi znanja na obravnavanem področju.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pri zbiranju podatkov za kvantitativno raziskavo smo uporabili strukturiran anketni vprašalnik. Glede na način izvajanja ankete smo izbrali vprašalnik, ki smo ga uporabili v pogovoru z anketiranci (metoda osebnega anketiranja na terenu). Anketni vprašalnik smo pred glavno raziskavo predhodno preverili na manjšem vzorcu ($N = 50$) in ga ustrezno korigirali. Tako smo se želeli izogniti večjim napakam v merilnem instrumentu in oblikovati čim bolj jasen in razumljiv anketni vprašalnik. Možnost izbire odgovorov temelji na obliki, ki je znana kot Likertova lestvica (Easterby-Smith in soavtorji 2005). Anketirance smo prosili, naj obkrožijo enega od sedmih možnih odgovorov, ki kažejo intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z izbrano trditvijo, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 7 pa, da se z izbrano trditvijo popolnoma strinjajo. Anketni vprašalnik je vključeval štiri vsebinske sklope: ocenjevanje elementov marketinškega spleta izdelkov blagovne znamke Poli, ocenjevanje zaznane vrednosti analizirane blagovne znamke, ocenjevanje kazalnikov porekla izdelkov blagovne znamke Poli ter ugotavljanje preference anketiranih porabnikov v zvezi s poreklom izdelka blagovne znamke Poli, ob upoštevanju vpliva porekla izdelka na ravni države. Analizirali smo vpliv držav Slovenije in Hrvaške na primeru blagovne znamke Poli, ki jo proizvajajo tako v Sloveniji kot na Hrvaškem. Anketiranci so svoje preference glede izbire blagovne znamke Poli slovenskega oziroma hrvaškega porekla ocenjevali na petstopenjski merski lestvici, pri čemer ocena 1 za izbrano trditev pomeni »sploh ne velja«, ocena 5 pa za izbrano trditev pomeni »popolnoma velja«.

OPIS VZORCA

Stratificirani vzorec kvantitativne raziskave, $N = 574$, predstavljajo prebivalci Republike Slovenije, stari od 18 do 65 let, ki vsaj enkrat

PREGLEDNICA 1 Struktura vzorca po starosti

Starost	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca (%)
Od 18 do 25 let	79	13,7
Od 26 do 35 let	145	25,2
Od 36 do 45 let	125	21,7
Od 46 do 55 let	136	23,7
Od 56 do 65 let	90	15,6
Skupaj	574	100,0

PREGLEDNICA 2 Struktura vzorca po spolu

Spol	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca (%)
Moški	288	50,2
Ženski	285	49,8
Skupaj	574	100,0

mesečno uživajo sveže perutninske salame in blagovno znamko Poli poznajo vsaj po imenu (Vukasović 2010b). Vzorec je stratificiran po kraju bivanja, spolu in starosti. Glede na metodo izbora gre za tristo-penjski, proporcionalen in stratificiran vzorec. Pri prvi stopnji vzorčenja so bile na podlagi registra prostorskih enot Geodetske uprave Republike Slovenije naključno izbrane ulice kot vzorčne točke prvega nivoja, kjer je bila zagotovljena reprezentativnost vzorca glede na regijo in tip naselja. Na podlagi omenjenih vzorčnih točk prvega nivoja so bila s pomočjo slučajnostne metode *random route* izbrana gospodinjstva kot vzorčne točke drugega nivoja. Pri izboru končnega anketiranca (tretji nivo) smo upoštevali kvoto glede na spol in starost, ob upoštevanju podatkov iz registra prebivalstva Republike Slovenije (SURS 2009). Vzorec je bil tudi utežen oziroma poststratificiran z metodo *raking*. Z omenjeno metodo uteževanja smo zagotovili, da je vzorec reprezentativen glede na starost, spol, regijo in tip naselja. Pri vseh izbranih anketirancih na tretjem nivoju smo dodatno uporabili tudi izločitveni kriterij. Anketirance, ki ne poznajo blagovne znamke Poli, smo izločili, tako da končni vzorec vsebuje samo tiste anketirance, ki blagovno znamko Poli poznajo vsaj po imenu in vsaj enkrat mesečno uživajo sveže perutninske salame. Omenjeni dodatni kriterij izbire smo upoštevali zato, ker so se ključna anketna vprašanja nanašala na piščančjo salamo blagovne znamke Poli. Standardna napaka vzorca za $N = 574$ je pri 95-odstotni stopnji zanesljivosti največ +2,1 odstotne točke (Vukasović 2010b).

V preglednicah 1 in 2 predstavljamo sestavo vzorca glede na starost in spol.

UPORABLJENE STATISTIČNE METODE

Primarne anketne podatke, ki smo jih pridobili s kvantitativno raziskavo, smo analizirali z ustreznimi uni- in bivariatnimi ter multivariatnimi metodami obdelave podatkov s pomočjo statističnih programov SPSS in LISREL. Ključne značilnosti podatkov so izražene s pomočjo metod opisne statistike. V primeru intervalnih podatkov smo za analizo uporabili povprečje, standardni odklon in analizo variance. Linearne povezave med izbranimi spremenljivkami smo ugotavljali s pomočjo koeficienta korelacije (Vukasović 2010b). Vecino hipotez, H1a, H2, H3, H4, H5, smo preverili s pomočjo strukturnih modelov s statističnim programom LISREL. Pri preverjanju smo opravili *t*-teste, s katerimi smo preverili, ali so povezave med latentnimi spremenljivkami statistično značilne oziroma ali veljajo tudi za preučevano populacijo in ne le za preučevani vzorec (če so bile absolutne vrednosti $|t| > 1,65$), ter različne teste prilaganja modela podatkom: RMSEA (*Root mean square error of approximation*), NFI (*Normed fit index*), CN (*Critical N*), RMR (*Root Mean Square Residual*), GFI (*Goodness of fit index*). Za preverjanje hipoteze H1b smo uporabili tudi *t*-test za en vzorec (ang. *One Sample t-test*), s pomočjo katerega smo preverjali, ali so vzorčna povprečja statistično značilno različna (dvosmerni test) oziroma ali so vzorčna povprečja statistično značilno večja (enosmerni test) od populacijske vrednosti 3. Populacijska vrednost 3 je sredina lestvice od 1 do 5, s katero smo merili vprašanja, ki se nanašajo na hipotezo H1b. V primeru statistične značilnosti *t*-testa, manjše od 0,05 (pri enosmernem testu), oziroma vrednosti statistične značilnosti *t*-testa, manjše od 0,025 (pri dvosmernem testu), je mogoče s stopnjo tveganja ($\alpha = 5\%$) sklepati z vzorca na populacijo.

Eksploratorna faktorska analiza

S pomočjo eksploratorne faktorske analize smo poskušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji), s katerimi je mogoče pojasniti, kako poreklo in izbrani elementi marketinškega spleta izdelka vplivajo na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka (Vukasović 2010b). Pri faktorskem modelu smo najprej preverjali določene predpostavke faktorskega modela (normalna porazdelitev spremenljivk, Barlettov test sferičnosti in Kaiser-Mayer-Olkinovo merilo primernosti vzorca). Ker smo ugotovili, da je zadoščeno vsem predpostavkam, smo v naslednjem koraku uporabili eksploratorno faktorsko analizo z metodo »glavnih osi« (angl. *PAF – Principal Axis Factoring*). S pomočjo diagrama *scree* smo preverili primerno število dejavnikov, s pomočjo komunalitet pa je bilo potrebno izločevanje neznačilnih kazalnikov. Preverili smo tudi, ali de-

javniki pojasnijo dovolj velik delež variance latentnih spremenljivk. S pomočjo matrike *pattern* smo ugotovili, kateri kazalniki spadajo v katero od latentnih spremenljivk. Z metodo glavnih osi je bilo mogoče določiti več kazalnikov (latentnih spremenljivk), ki imajo med seboj relativno podobno pojasnjevalno vrednost (pojasnjeno varianco). Z rotacijsko metodo Oblimin smo zagotovili, da je določeni kazalnik čim bolj odražal težo znotraj ene latentne spremenljivke in zato ni imel velikih uteži pri dveh latentnih spremenljivkah. Zanesljivost kazalnikov oziroma latentnih spremenljivk smo preverjali s testom Cronbach Alfa. Za koeficient zanesljivosti Cronbach Alfa smo uporabili kriterij, ki ga navajajo Ferligoj in soavtorji (1995, 157).

Modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami

Konceptualni model, povezave v modelu in hipoteze H1a, H2, H3, H4 in H5 smo preverili s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami in tako ugotavljali skladnost teoretično zastavljenega konceptualnega modela z empiričnimi podatki, pri čemer smo uporabili statistični program LISREL.

V raziskavi smo preverjali medsebojna razmerja več dejavnikov hkrati. Tako smo s kvantitativnimi metodami iskali odgovore na vprašanje, kako močno in na kakšen način (neposredna in posredna povezava) so povezani posamezni dejavniki v modelu zaznane vrednosti blagovne znamke piščančje salame. Raziskali smo, kateri dejavniki vplivajo na zaznano vrednost blagovne znamke piščančje salame in kako močni so omenjeni vplivi.

Preverjanje strukturnega modela povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke z uporabo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami

ZANESLJIVOST MERILNEGA INSTRUMENTA

Uvodoma smo najprej preverili zanesljivost merilnega instrumenta, ki opisuje odnose med merjenimi kazalniki in latentnimi spremenljivkami. Zanesljivost latentnih spremenljivk smo preverili s strukturnim modeliranjem, in sicer s pomočjo Fornell-Larckerjevega pravila, ki ob skupni oziroma konvergentni zanesljivosti latentnih spremenljivk (angl. *composite reliability*) meri tudi diskriminacijsko veljavnost latentnih spremenljivk s pomočjo povprečja izločenih varianc (angl. *AVE – average variance extracted*) (Fornell in Larcker 1981, 46). Izračune obeh statističnih analiz predstavljamo v nadaljevanju (preglednica 3), pri čemer je pomembno, da je konvergentna zanesljivost latentne spremenljivke večja kot 0,6, prav tako pa naj bi bilo povprečje izločenih varianc večje od 0,5.

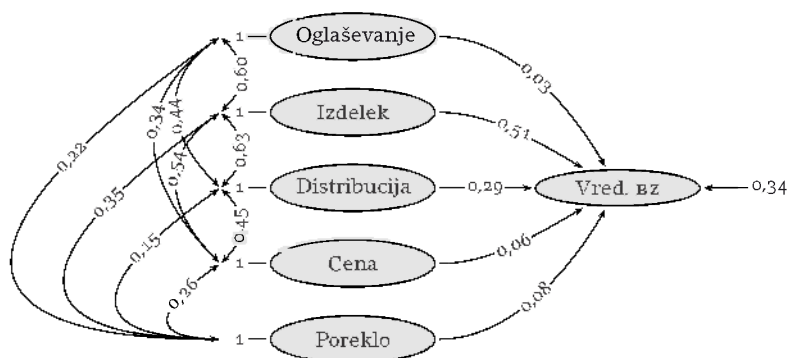
PREGLEDNICA 3 Zanesljivost in diskriminacijska veljavnost latentnih spremenljivk za piščančjo salamo blagovne znamke Poli

Latentne spremenljivke	(Konvergentna) zanesljivost latentne sprem. (angl. <i>composite reliability</i>)	Diskriminacijska veljavnost: povprečje izločenih varianc (angl. <i>AVE – average variance extracted</i>)
Oglaševanje	0,88	0,78
Izdelek	0,93	0,87
Distribucija	0,82	0,69
Cena	0,84	0,73
Poreklo	0,94	0,78
Vrednost BZ	0,92	0,78

Ugotovili smo, da so ocenjene statistične vrednosti večje od priporočenih vrednosti 0,5 oziroma 0,6, tako da je bilo mogoče potrditi, da je merski instrument, s katerim smo merili latentne spremenljivke, zanesljiv in konvergenten ter diskriminacijsko veljaven. Na podlagi izračunov v preglednici 7 je torej za uporabljeni strukturni model mogoče ugotoviti, da je glede na predstavljene statistične kriterije zanesljiv (v primeru večkratnih merjenj) in veljaven (glede na teorijo oziroma glede na to, kateri kazalniki merijo izbrane latentne spremenljivke). Rezultati o zanesljivosti in veljavnosti latentnih spremenljivk v modelu potrjujejo, da je bila izbira merskega instrumenta ustrezna.

V nadaljevanju bomo prikazali rezultate strukturnega modela za piščančjo salamo blagovne znamke Poli, pri čemer so z elipsami prikazane latentne spremenljivke. Na puščicah med elipsami prikazujemo moč povezav, ki smo jih izračunali s pomočjo programa LISREL. Izjema je le skrajno desna puščica z vrednostjo 0,34, ki ne kaže na moč povezave, temveč na nepojasnjeno varianco spremenljivke zaznane vrednosti blagovne znamke (vrednost BZ). To je tisti del variance zaznane vrednosti blagovne znamke, ki je ni mogoče pojasniti s spremenljivkami na levi strani slike. Neodvisne latentne spremenljivke – oglaševanje, izdelek, distribucija, cena in poreklo – pojasnijo kar 66 % variance zaznane vrednosti blagovne znamke ($= 1 - 0,34 = 0,66 = 66\%$), kar je relativno zadovoljiva pojasnjena varianca.

Strukturne modele je poleg evalvacije s pojasnjeno varianco mogoče ovrednotiti tudi glede na nekatere druge statistične kriterije (RMSEA, NFI, CN, RMR, GFI). Kriterijev za ovrednotenje je veliko, vendar ni mogoče zapisati, kateri je najboljši. Zato bomo v nadaljevanju prikazali izbrane kriterije, pri čemer je na podlagi vseh predstavljenih kriterijev mogoče ugotoviti, da se model relativno dobro prilaga



SLIKA 2 Strukturni model povezav za blagovno znamko Poli

podatkom. In sicer: $RMSEA = 0,077$ (če $< 0,080$, model je relativno dober in statistično značilen), $NFI = 0,97$ (če je blizu 1, se model prilega podatkom), $CN = 186$ (ta vrednost naj bi bila pri dobrem prileganju nad 200, vendar je relativno blizu 200), $std. RMR = 0,039$ (pri dobrem prileganju naj bi bil pod 0,050), $GFI = 0,93$ (pri dobrem prileganju naj bi bil več kot 0,90).

Ker se predstavljeni strukturni model za blagovno znamko Poli na sliki 2 dobro prilega podatkom, lahko strukturni model oziroma povezave med latentnimi spremenljivkami tudi vsebinsko analiziramo. Iz levega dela slike 2 je razvidno, da so elementi marketinškega spleta med seboj zelo povezani (oglaševanje, izdelek, distribucija in cena). Najmanjša moč povezanosti je 0,34. Izmed omenjenih elementov marketinškega spleta sta s poreklom najbolj povezana izdelek (0,35) in cena (0,26), nekoliko manj pa oglaševanje (0,22) ter distribucija (0,15).

Iz desnega dela slike 2 je razvidno, da imata največji vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke izdelek (0,51) in distribucija (0,29). Preostali elementi marketinškega spleta imajo manjši vpliv, pri čemer ima poreklo izdelka nekoliko večji vpliv (0,08), kot ga imata cena (0,06) in oglaševanje (0,03). Da ima oglaševanje razmeroma majhen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke, je razumljivo glede na to, da je Poli že uveljavljena zrela in ugledna blagovna znamka. Pri že uveljavljenih zrelih blagovnih znamkah, kot je blagovna znamka Poli, oglaševanje pozitivno vpliva na prodajne rezultate. Predvidevamo pa, da na samo vrednost blagovne znamke Poli, ki je že razmeroma visoka, ne more bistveno vplivati.

Na podlagi predstavljenih rezultatov je za blagovno znamko Poli mogoče ugotoviti, da poreklo izdelka sicer nima največjega vpliva

PREGLEDNICA 4 Prikaz statističnih izračunov t -testa za blagovno znamko Poli

Povezava	t -statistika
Oglaševanje → vrednost BZ	0,72
Izdelek → vrednost BZ	9,26*
Distribucija → vrednost BZ	6,46*
Cena → vrednost BZ	2,06*
Poreklo → vrednost BZ	2,62*

OPOMBE BZ pomeni blagovna znamka. Če je $t > 1,65$, je povezava stat. značilna (*).

na zaznano vrednost blagovne znamke, vendar pa ta kljub temu ni zanemarljiv oziroma je celo nekoliko večji od vpliva cene in oglaševanja. Pri tem je pomembno tudi omeniti, da so vse povezave v strukturnem modelu za blagovno znamko Poli statistično značilne pri $|t| > 1,65$, le povezava med oglaševanjem in zaznano vrednostjo blagovne znamke ni statistično značilna (H_5) (preglednica 4).

Opravljenе statistične analize z gotovostjo potrjujejo hipoteze H_{1a} , H_{1b} , H_2 , H_3 in H_4 . Hipoteze H_5 ni bilo mogoče potrditi oziroma pri njej ni mogoče z gotovostjo sklepati z vzorca na populacijo.

UGOTOVITVE PREVERJANJA GLAVNE TEZE IN HIPOTEZ RAZISKAVE

Glede na rezultate, prikazane v strukturnem modelu povezav za blagovno znamko Poli, ugotavljamo, da ima poreklo statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke. Pri blagovni znamki Poli je vpliv porekla na zaznano vrednost blagovne znamke sicer manjši od vpliva izdelka in distribucije. Kljub temu pa je vpliv porekla blagovne znamke Poli na zaznano vrednost te blagovne znamke večji od vpliva cene in oglaševanja. Na podlagi navedenega je mogoče glavno tezo raziskave potrditi, saj ima poreklo izdelka vsaj tako statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke kot izbrani elementi marketinškega spleta izdelka.

Glede na rezultate raziskave lahko ugotovimo, da med latentnimi spremenljivkami v strukturnem modelu obstajajo povezave, ki so statistično značilne pri $t > 1,65$. Torej lahko potrdimo utemeljenost postavljenih hipotez, ki jih bomo v nadaljevanju analizirali, kot izhaja iz preglednice 5.

Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljamo, da smo temeljno tezo in večino zastavljenih hipotez potrdili in sprejeli. Vsi sklepi temeljijo na strukturnem modelu, prikazanem na sliki 4, in na t -testu statistične značilnosti, ki ima pri vseh sprejetih sklepih vrednost $t > 1,65$. Slednja kaže na več kot 95-odstotno gotovost sklepanja z vzorca na populacijo.

PREGLEDNICA 5 Preverjanje hipotez

Hipoteza	Prič. vpliv	Sklep
H1a Povezava med domačim poreklom piščančjega izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke izbranega izdelka pri porabnikih je pozitivna.	Pozitiven	Sprejmemo
H1b Zaznana vrednost blagovne znamke piščančjega izdelka domačega (slovenskega) porekla je statistično značilno višja kot zaznana vrednost blagovne znamke piščančjega izdelka, ki ni domačega porekla.	Pozitiven	Sprejmemo
H1c Glede na različne geografske ravni porekla izdelka, kot so regija, država, širše geografske entitete, na podlagi katerih lahko porabniki vrednotijo izdelke, je v zavesti porabnikov najbolj prisotna raven države.		Sprejmemo
H2 Ugodnejše, kot je razmerje med ceno in kakovostjo piščančjega izdelka, višja je zaznana vrednost blagovne znamke.	Pozitiven	Sprejmemo
H3 Povezava med kakovostno distribucijo izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke je pozitivna.	Pozitiven	Sprejmemo
H4 Dober okus in druge dobre lastnosti piščančjega izdelka pozitivno vplivajo na zaznano vrednost njegove blagovne znamke.	Pozitiven	Sprejmemo
H5 Kakovostno oglaševanje pozitivno vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke.	Pozitiven	Z vzorca na populacijo ne moremo sklepati, da povezava obstaja.

Sklep

Raziskovalni problem temelji na ugotavljanju povezav med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke izdelka. Čedalje več podjetij, predvsem v razvitejših gospodarstvih, se zaveda pomena vrednosti izdelka in njegove blagovne znamke za porabnike, zato poskušajo čim natančneje ugotoviti, kakšna je vrednost njihovih izdelkov in blagovnih znamk. S tem vedenjem namreč ustvarjajo pomembne konkurenčne prednosti pred podjetji, ki vrednosti svojih izdelkov in blagovnih znamk za porabnike ne poznajo.

Rezultati raziskave so kljub svojim teoretično-konceptualnim in empiričnim prispevkom na izbranem primeru blagovne znamke iz-

delka delček v celotnem mozaiku preučevanja povezav med elementi marketinškega spleta, poreklom in zaznano vrednostjo blagovne znamke izdelka. Odprtih tem in priporočil za prihodnje raziskave je še veliko in tukaj želimo poudariti le najbolj očitne.

Omejitev raziskave je zagotovo ta, da so predmet preučevanja samo piščančji izdelki, ne pa tudi drugi izdelki široke potrošnje, zato rezultatov ne moremo aplicirati na izdelke na splošno. V prihodnje bi torej veljalo raziskati povezave med elementi marketinškega spleta izdelka, poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke, in sicer tako, da bi vključili večje število izdelkov hkrati in ugotovili, ali obstajajo splošno veljavne zakonitosti zaznane vrednosti za področje izdelkov.

Ali ima poreklo izdelka statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke, smo v raziskavi preverjali na piščančjih izdelkih v slovenskem prostoru in v vzorec vključili porabnike piščančjih izdelkov v Sloveniji. V prihodnje bi veljalo izvesti razširjeno raziskavo še na drugih trgih, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Srbija, ki so geografsko in demografsko primerljivi s Slovenijo. Model povezav med geografskim poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke bi tako ovrednotili na vzorcu anketirancev držav jugovzhodne Evrope, ki imajo glede na rezultate že opravljenih raziskav podobne nakupne navade. Tako bi lahko rezultate raziskave posplošili na širšo regijo. Mogoče so tudi aplikacije razvitega teoretično-konceptualnega in strukturnega modela pri empirični verifikaciji na primeru izdelkov drugih konkurenčnih ponudnikov in s konkurenčnimi zahodnoevropskimi tržišči.

Možnost za nadaljnje raziskovanje bi lahko bila tudi primerjava med strokovnimi ocenami in eksperimentalno oceno morebitnega vpliva strokovnih mnenj ali priporočil na ocene o percepcijah in izkušnjah porabnikov. Lahko bi uporabili metodologijo, ki so jo razvili za ugotavljanje razlik v kakovosti vin med razvrščanjem strokovnjakov in preferencami porabnikov (na primer Ballester in soavtorji 2008). Tako bi lahko ocenili učinek strokovnih informacij, ki jih prejmejo porabniki, na njihovo vrednotenje zaznane vrednosti blagovne znamke.

V raziskavi smo s statističnim programom za modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami LISREL ovrednotili teoretično konceptualno zastavljeni strukturni model povezav med poreklom izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke. Ugotovili smo, da ima poreklo izdelka vsaj tako statistično značilen vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka kot izbrani elementi marketinškega spleta izdelka. Na podlagi predstavljenih ugotovitev lahko potrdimo

teoretično-konceptualno domnevo, da je poreklo izdelka spremenljivka, ki je management v živilskopredelovalnih podjetjih med snovanjem strategije upravljanja blagovne znamke ne sme zanemariti. Priporočljivo je, da v procesu upravljanja blagovne znamke poreklu izdelka posvečamo enako pozornost kot oblikovanju in razvoju novih izdelkov, načrtovanju marketinških poti (distribuciji), oglaševanju in oblikovanju cen. Ob tem pa je treba upoštevati specifičnost izdelkov široke potrošnje.

Kljub navedenim omejitvam raziskave pa smo prepričani, da smo pripomogli k bolj poglobljenemu razumevanju zaznane vrednosti blagovne znamke izdelkov ter osvetlili povezave med poreklom izdelka, elementi marketinškega spleta izdelka in zaznano vrednostjo blagovne znamke izdelka.

Literatura

- Balabanis, G., in A. Diamantopoulos. 2004. Domestic country bias, country of origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Journal of Academy of Market Science* 32 (1): 80–95.
- Balabanis, G., R. Mueller in T. C. Melewar. 2002. The human values' lenses of country of origin images. *International Marketing Review* 19 (6): 582–610.
- Ballester, J., B. Patris, R. Symoneaux in D. Valentin. 2008. Conceptual vs. perceptual wine spaces: does expertise matter? *Food Quality and Preference* 19 (3): 267–276.
- Bilkey, W. J., in E. Nes. 1982. Country-of-origin effects on products evaluations. *Journal of International Business Studies* 13 (1): 88–99.
- Easterby-Smith, M., R. Torpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ferligoj, A., K. Leskošek in T. Kogovšek. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fornell, C., in D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
- Han, M. C., in V. Terpstra. 1988. Country-of-origin effects for un-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies* 19 (2): 235–255.
- Johansson, J. K. 2000. *Global marketing*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Kaynak, E., O. Kucukemiroglu in A. S. Hyder. 2000. Consumers' country-of-origin perceptions of imported products in a homogenous less-developed country. *European Journal of Marketing* 34 (9–10): 1221–1241.
- Kotler, P., in D. Gertner. 2002. Country as brand, product and beyond:

- a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* 9 (4-5): 249-261.
- Kuhar, A. 2010. Ocena stanja v živilskopredelovalni industriji. Elektronska korespondenca z avtorjem, 20. maj 2010.
- Papadopoulos, N., in L. Heslop. 1989. National stereotypes and product evaluations in a socialist country. *International Marketing Review* 7:32-47.
- Profeta, A. 2008. A Theoretical framework for country-of-origin-research in the food sector. Discussion paper, Environmental Economics And Agricultural Policy Group.
- Solomon, M., G. Bamossy, S. Askegaard in M. K. Hogg. 1999. Consumer behaviour: A European prospective. Engelwood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Statistični urad RS. 2009. Osnovne skupine prebivalstva po starosti in spolu, po statistični definiciji prebivalstva, objavljeni leta 2008, Slovenija, polletno. [Http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0520481s&ti=Osnovne+skupine+prebivalstva+po+starosti+in+spolu%2c+po+statisti%28ni+definiciji+prebivalstva%2c+objavljeni+leta+2008%2c+Slovenija%2c+polletno+%28staro+poimenovanje+referen%28nih+datumov%29&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/95_arhiv_osn_sk_preb/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0520481s&ti=Osnovne+skupine+prebivalstva+po+starosti+in+spolu%2c+po+statisti%28ni+definiciji+prebivalstva%2c+objavljeni+leta+2008%2c+Slovenija%2c+polletno+%28staro+poimenovanje+referen%28nih+datumov%29&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/95_arhiv_osn_sk_preb/&lang=2).
- Strašek, R. 2010. Empirical testing of correlations between the effects of country-of-origin and consumer perceptions. *World's Poultry Science Journal* 66 (1): 39-52.
- Vukasovič, T. 2003. Merjenje vpliva izvora mesa na zaznavanje porabnikov. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- . 2009. Consumer perception of poultry meat and the importance of country of origin in a purchase making process. *World's Poultry Science Journal* 65 (1): 65-74.
- . 2010a. Buying decision making process for poultry meat. *British Food Journal* 112 (2): 125-139.
- . 2010b. Model povezav med poreklom izdelka in zaznana vrednostjo blagovne znamke. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.

Mednarodni izobraževalni teden v Portu na Portugalskem

DRAGAN KESIC

Univerza na Primorskem, Slovenija

V času od 26. do 29. maja 2010 je v Portu na Portugalskem v izobraževalni instituciji ISCAP potekal že tradicionalni Mednarodni teden izobraževanja (International Week), ki je združil dvaindvajset predavateljev iz štirinajstih evropskih držav. Udeleženci so v okviru programa evropske mobilnosti učiteljev in tudi drugih dogovorjenih oblik sodelovanja portugalskim študentom, ki študirajo na ISCAP, predstavili različna vsebinska in tematska izobraževalna področja. Take oblike sodelovanja z izmenjavo izobraževalnih in pedagoških izkušenj v okviru programa evropske mobilnosti učiteljev in študentov pomagajo k spoznavanju različnih evropskih izobraževalnih ustanov, k izmenjavi znanj in izkušenj ter tako dolgoročno krepijo enoviti evropski izobraževalni sistem.

Ključne besede: ISCAP, Mednarodni teden izobraževanja, Porto

ISCAP

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administracao do Porto oziroma Institute of Accounting and Administration of Porto je organizacijsko del enega od največjih in najbolj uglednih javnih, tako imenovanih politehničnih inštitutov na Portugalskem – Polytechnic Institute of Porto (IPP). ISCAP je bil ustanovljen z dekretom portugalske vlade 6. maja 1976. leta in je ena od najstarejših portugalskih izobraževalnih ustanov, če upoštevamo razvoj sodobne portugalske države. Predhodnik ISCAP-a, ICIP (Industrial and Commercial Institute of Porto), je bil namreč ustanovljen že daljnega leta 1886 in je predstavljal prvo osnovo za poučevanje naprednih in sodobnih industrijskih in komercialnih znanj na Portugalskem.

ISCAP je v predelu Porta, ki se imenuje S. Mamede de Infesta oziroma Matosinhos ter je zelo blizu danes enega najsodobnejših in največjih celovitih portugalskih izobraževalnih kampusov, Campusa IPP. Na ISCAP se vsako leto vpiše okoli 4.000 študentov v dodiplomske in podiplomske študijske programe na različnih študijskih smereh oziroma programih, kot so računovodstvo (Accounting), mednarodno poslovanje (International Commerce), marketing (Marketing), poslovno komuniciranje (Business Communication) ter splošni administrativni program in prevajanje (Administrative Assistance and Translation).

Poudariti moramo, da je ISCAP v zadnjih nekaj letih močno internacionaliziral svoje dejavnosti, saj mu je uspelo razširiti in vzpostaviti močno mednarodno mrežo programskega izobraževalnega sodelovanja z več kot tridesetimi različnimi izobraževalnimi ustanovami v Evropi. Sodelovanje poteka v okviru programa evropske mobilnosti učiteljev in študentov, veliko programskih izmenjav pa opravijo tudi v okviru evropskih izobraževalnih programov Erasmus, Socrates in Leonardo.

V zadnjih nekaj letih se je zato močno povečalo število izmenjav pri študentih in tudi učiteljih, ki bodisi prihajajo na ISCAP ali odhajajo na izmenjave v druge izobraževalne ustanove v Evropi. Poleg tega sta organizacija in izvedba Mednarodnega tedna izobraževanja (International Week) ISCAP-u omogočila proces internacionalizacije v domačem okolju (Internationalisation at Home), saj ta manifestacija, ki postaja že tradicionalna, vsako leto privabi vedno več učiteljev, pedagogov iz različnih evropskih držav, in študentov. Odgovorni na ISCAP-u se zavedajo pomena širše internacionalizacije institucije, saj močno spodbujajo vse načine za večjo uveljavitev v širšem evropskem izobraževalnem prostoru. Tako si ISCAP povečuje ugled in si prizadeva, da bi pritegnili čim več študentov tudi iz drugih evropskih in zunajevropskih držav.

Mednarodni teden izobraževanja

Na letošnjem Mednarodnem tednu izobraževanja (International Week) je sodelovalo dvaindvajset predavateljev iz štirinajstih evropskih držav, in sicer iz Belgije, Češke, Danske, Finske, Irske, Italije, Litve, Madžarske, Nemčije, Poljske, Portugalske, Romunije, Slovenije in Turčije. Predavatelji smo portugalskim študentom predstavili različna tematska področja in sklope. Sam sem jim predstavil globalizacijo, mednarodno poslovanje in strateški razvoj mednarodnega poslovanja. Študentje so z velikim zanimanjem spremljali predstavljeno tematiko in se s postavljanjem različnih vprašanj, s komentarji in aktivnim sodelovanjem dejavno vključevali v razpravo. Izmenjava mnenj med predavatelji je pokazala, da je bilo med portugalskimi študenti za predstavljena predavanja in tematike zanimanje zelo veliko, saj so vsi pohvalili aktivno spremljenje in sodelovanje študentov. V okviru Mednarodnega tedna izobraževanja (International Week) pa je bila dobro organizirana tudi predstavitev posameznih držav in institucij, od koder smo prihajali predavatelji. Tako je vsak predavatelj lahko predstavil in promoviral svojo državo in matično izobraževalno ustanovo, kar je še dodatno prispevalo k uspešnemu medsebojnemu spoznavanju ter izmenjavi izkušenj.

Porto

Porto je danes drugo največje mesto na Portugalskem in ima okoli 270.000 prebivalcev. Leži na severu države, ob izlivu reke Douro, kar v prevodu pomeni zlata reka, v Atlantski ocean. V preteklosti so po reki Douro z lesenimi čolni prevažali sode vina portovca, po katerem je Porto v svetu tudi najbolj znan. Na drugem bregu reke Douro, kjer je mestece Vila Nova de Gaia, so številne gostilnice, v katerih je mogoče poskusiti različne vrste portovca.

Poleg omenjenega svetovno znanega portovca so za Porto značilne še nekatere druge znamenitosti. Mesto ima zelo pestro zgodovino, saj je za časa Rimljanov na tem območju obstajala naselbina, ki se je imenovala Portus Cale. Takrat je na tem ozemlju vladal Henrik Burgundski, njegov sin Alfonz Henrik pa je bil zaslužen za to, da je Portugalski priboril naziv neodvisnega kraljestva. Leta 1387 se je takratni vladar Janez I. poročil z Angležinjo Filipo iz Lancastra. Imela sta sina, znanega Henrika Pomorščaka, ki je bil rojen prav v tem mestu. Skozi stoletja je Porto pridobil sloves uporniškega mesta. Leta 1822 so dobili prvo liberalno ustavo, portugalski prvi republiški namestnik pa je bil izvoljen v letu 1878 prav iz Porta.

V mestu je zelo razvit podzemni transportni sistem; proge so označene z različnimi barvami (oranžna, modra, zelena, rumena); v zelo kratkem času in ovsem enostavno je mogoče priti z enega konca mesta na drugega. Center Porta predstavlja avenija Avenida dos Aliados, na severu katere so mestna hiša, glavna pošta in najrazličnejše banke. Na jugu oziroma južno od avenije, kjer se ta konča, je Trg svobode (Praça de Liberdade), glavni mestni trg.

Ena od znamenitosti, ki je zahodno od centra, je stolp – Torre dos Clérigos. V 18. stoletju je ta stolp z 225 ovalnimi stopnicami zasnoval italijanski arhitekt Nicolau Nasoni. Z vrha je prelep razgled na celotno mesto. Na zahodni strani leži tudi park z zgradbo Palácio de Cristal. V devetnajstem stoletju je bila v osrednjem delu vrta kristalna palača, danes pa je v središču parka športni paviljon. Jugovzhodno do jugozahodno od mestnega središča so še druge znamenitosti, kot na primer: Cerkev svetega Frančiška (Igreja de Sao Francisco), Cerkev svete Klare (Igreja de Santa Clara), Cerkev Usmiljenja (Igreja da Misericórdia), Palácio da Bolsa, Ribeira, Centro Português de Fotografia, Museu do Vinho do Porto, železniška postaja Sao Bento, ki leži v samem središču mesta. Na notranjih stenah vhodne hale so na ploščicah naslikani prizori iz vsakdanjega življenja in številnih zgodovinskih bitk. Nasploh je za mesto zelo značilno, da so stene zgradb prekrte s poslikanimi ploščicami, ki jih imenujejo azulejos.

Vzhodni del Cerkve svete Klare (Igreja de Santa Clara) je včasih pripadal frančiškanskemu samostanu. Cerkvi bi lahko pripisali gotski in renesančni umetnostni slog, prav tako pa je polna pozlačenega lesa. V Cerkvi Usmiljena (Igreja da Misericórdia) pa je danes muzej, v katerem lahko najdemo renesančno sliko neznanega avtorja Fons Vitae (Vodnjak življenja). Slika prikazuje Dom Manuela I. in njegovo družino okoli vodnjaka, napolnjenega s Kristusovo krvjo. Palácio da Bolsa je neoklasičen spomenik, zgrajen med letoma 1842 in 1910 za trgovce, ki so trgovali z denarjem. V zgradbi sta dve dvorani: Dvorana narodov (Pátio das Nações) ter Arabska dvorana (Salão Árabe). Zelo zanimiv in znamenit je tudi obalni pas, Ribeira na jugu mesta, kjer se vrstijo pisane hišice, spolzke, ozke ulice, na reki Douro pa lahko še vedno opazimo znamenite barcos rabelos – barčice za prevažanje portovca.

Zelo znana sta tudi dva muzeja: muzej fotografije (Centro Português de Fotografia) si lahko ogledamo v zgradbi, v kateri je bil včasih zapor, muzej vina portovca (Museu do Vinho do Porto) pa je svoja vrata odprl šele pred kratkim, leta 2004.

Ena od najbolj opaznih znamenitosti mesta je katedrala Sé. Zgrajena je bila v 12. stoletju ter v celoti prenovljena v 18. stoletju. To zgradbo je prav tako zasnoval in zaznamoval italijanski arhitekt Nicolau Nasoni.

Mednarodna znanstvena konferenca ECEI 2010

ELIZABETA ZIRNSTEIN

Univerza na Primorskem, Slovenija

Letošnja Mednarodna konferenca o inovativnosti in podjetništvu – ECEI 2010 je potekala med 15. in 17. septembrom 2010 v Grčiji. Konferenco, že peto zapored, je gostila Univerza v Atenah. Nekaj več kot 150 avtorjev iz 38 držav je tako imelo čudovito priložnost predstaviti svoje raziskovalne rezultate, znanstvene poglede, ideje in stališča o paleti raznovrstnih tem, ki sodijo na to pomembno področje.

Gljučne besede: mednarodna znanstvena konferenca, podjetništvo, inovativnost, rast in razvoj

Uvod

Letošnja mednarodna konferenca o inovativnosti in podjetništvu, že peta po vrsti, je potekala v grški prestolnici, kjer je znanost sopotnica umetnosti že vsaj zadnjih tri tisoč let. Gostila jo je Univerza v Atenah, ki se je izkazala kot odlična soorganizatorica. Konferenco sicer vsako leto organizira podjetje Academic Conferences Ltd. iz Anglije, vedno v sodelovanju s priznano fakulteto ali univerzo, ki jo izbere med zainteresiranimi kandidatkami. Doslej so konference potekale v sodelovanju z Univerzo v Antwerpnu (Belgija), Univerzo v Wincestru (Anglija), Univerzo v Utrechtu (Nizozemska) ter s Politehniko v Parizu (Francija), kjer se je zamisel o konferenci pravzaprav porodila. Seznamu visokošolskih institucij z mednarodnim ugledom se bo v letu 2011 pridružila Univerza Roberta Gordona (Škotska). Izbira soorganizatorja in kraja je vse prej kot naključna, pojasnjujejo predstavniki podjetja Academic conferences. Univerza (lahko tudi fakulteta), ki si želi konferenco pripeljati v svoj kraj, mora v postopku kandidature izkazati določeno organizacijsko izkušnost, imeti mora ustrezne prostorske zmogljivosti ter strokovnjake, ki lahko konferenco podprejo z vidika programskega vodenja. Na izbiro soorganizatorja pa pomembno vpliva tudi njegova lokacija, saj je številčnost udeležbe na mednarodnih konferencah odvisna tudi od kraja, v katerem tovrstne prireditve potekajo. Predstavnica organizatorja, gospa Nuggus, nam je potihem zaupala, da je s tega vidika trenutno najbolj »vroča« Barcelona; najbrž ji gre verjeti, saj pod njeno taktirko poteka

kar štirinajst mednarodnih konferenc, ki se vsako leto odvijajo v različnih državah kontinentalne Evrope, v Severni in Južni Ameriki, na Bližnjem in Daljnem vzhodu ter v Afriki.

Priprave na konferenco

Vabilo za oddajo prispevkov za ECEI 2010 je izšlo oktobra 2009, takoj po koncu ECEI 2009, rok za oddajo pa je potekel februarja 2010. Programski odbor konference, ki ga je vodil Alexandros Kakouris, doktor fizike in profesor na Fakulteti za informatiko in telekomunikacije Univerze v Atenah, je prejel skupno 208 prispevkov. Vsak prispevek sta ocenila dva neodvisna ocenjevalca. Prijavitelji so obvestilo o sprejetju ali zavrnitvi ter morebitne predloge v zvezi z oblikovanjem končne različice prispevka prejeli marca in aprila 2010, rok za oddajo končne različice pa je potekel sredi julija 2010. Programski odbor je v končni izbor uvrstil 95 prispevkov, ki so bili kasneje predstavljeni na konferenci ter v njenem zborniku. Prepoznavnost in mednarodna odmevnost konference ECEI pa je razvidna ne le iz udeležbe, ki je iz leta v leto številčnejša, pač pa tudi iz tega, da je letos privabila udeležence s kar štirih celin (Evropa, Azija, S in J Amerika, Afrika).

Vsebina in potek konference

Rdeča nit konference so bili seveda prispevki s področja inovativnosti ter podjetništva, pri čemer so bile obravnavane tudi druge s tem povezane teme s področja ekonomije in managementa na splošno. Na konferenci so bili predstavljeni tako teoretični in znanstveni prispevki kot tudi primeri iz prakse, tekoče raziskave in doktorski projekti. Potekala je dva dni, programsko pa je bila razdeljena na krajši plenarni del, ki je bil umeščen na začetek vsakega dneva, ter na več sekcij (vsebinskih sklopov), ki so potekale vzporedno oba dneva.

Konferenco je uradno odprl njen letošnji vodja, dr. Panagiotis Georgiadis, profesor na Fakulteti za informatiko in telekomunikacije Univerze v Atenah; poleg njega sta udeležence pozdravila tudi programski vodja konference, dr. Kakouris, ter predstavnica organizatorja ACI Ltd., gospa Nuggus. Temu je sledilo plenarno predavanje Elene Panaritis, socialne podjetnice, predavateljice na več ameriških fakultetah, ki so jo pred kratkim povabili, naj postane članica grškega parlamenta. Elena Panaritis je predstavila koncept socialnega podjetništva, katerega namen je z inovativnim pristopom in v partnerstvu z javnimi institucijami (državo), civilno družbo in zasebnimi vlagatelji zmanjševati in odpravljati družbene in okoljske probleme. Poudarila je pomen socialnega podjetništva nasploh, še posebej pa v nerazvitih državah oziroma državah v razvoju. Elena Panaritis je

svoje predavanje popestrila z opisom projektov uvajanja modela socialnega podjetništva v državah Latinske Amerike, pri katerih je sodelovala kot uslužbenka Svetovne banke, ter primeri dobrih praks s tega področja. Še bolj kot z besedami pa se je udeležencev dotaknila s kratkim, petminutnim filmom, ki je zgolj s slikami in glasbo prikazal, kaj je bistvo socialnega podjetništva in socialne ekonomije, kot ta pojma razume predavateljica: to je uvajanje in zagotavljanje večjega družbenega blagostanja. Drugi dan konference se je prav tako začel s plenarnim predavanjem z naslovom »Nevarna divergenca: kako moderne finance spodkopavajo inovativnost«. Predavatelj, dr. Amar Bhidé, predavatelj na Univerzi Kolumbija, trenutno pa gostujoči predavatelj na Harvardu, je avtor številnih člankov in knjig, med drugim tudi dobitnik nagrade Združenja ameriških založnikov PROSE za knjigo *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World* (Princeton University Press, 2008). Dr. Bhidé je predstavil svoj pogled na trenutno finančno krizo ter na vzroke zanjo. Pri tem je izhajal iz zgrešenega pristopa modernih financ, za katerega so značilni močna centralizacija, mehanski modeli odločanja, omejena komunikacija in neprevzemanje odgovornosti za slabe rezultate; finančni sektor bi moral temeljiti na modelu decentraliziranega odločanja, upoštevajoč cene, dialog in medsebojna razmerja, ter prevzemati polno odgovornosti za slabe odločitve. Profesor dr. Bhidé vidi rešitev v osredotočenju na to, kar je »resnično zlomljeno«.

Plenarnemu delu konference je sledila delitev na vsebinske sklope (sekcije). Vsak dan je vzporedno potekalo petnajst sekcij, znotraj vsake so bili predstavljeni po trije prispevki. Vsak avtor je imel na voljo dvajset minut za predstavitev, čemur je sledila desetminutna razprava med udeleženci sekcije. Največja udeležba je bila na sekciji socialno podjetništvo, podjetniške mreže in inovativnost, tehnološka inovativnost, podjetništvo in visoko šolstvo, inovativnost in kreativnost, organizirana pa je bila tudi posebna sekcija o podjetništvu in inovativnosti na Kitajskem.

Organizatorji konference so poskrbeli tudi za druženje udeležencev. Dan pred začetkom konference sta potekala registracija ter slovesen sprejem udeležencev, po koncu prvega dneva pa so se sodelujoči udeležili slavnostne večerje, na kateri so imeli priložnost ob tradicionalni grški hrani razpravljati o temah, predstavljenih na konferenci, pa tudi sklepati nove vezi in znanstva. Pika na i je bila izbira restavracije: svečana večerja je potekala na strehi hotela, od koder je pogled na le lučaj oddaljeno in osvetljeno Akropolo resnično jemal dih.

Atene – mesto z veliko obrazi

Atene, znane tudi kot »zibelka demokracije«, so bile za organizacijo letošnje konference odlična izbira. Ne samo zaradi svoje veličastne zgodovine, pač pa predvsem zato, ker so mesto z veliko obrazi. Tisti, ki ga kažejo zunanjemu svetu, prikazuje Atene kot središče evropske filozofije, znanosti in umetnosti v zadnjih tri tisoč letih. Vendar pa so Atene še veliko več kot to. So mesto, ki živi podnevi in ponoči, ki kar »brenči« od ljudi in prometa, ki je veličastno v središču ter umazano in zanemarjeno na obrobju. Znamenitosti, kot so Akropola, Partenon, Agora, Hadrijanov slavolok, Aristotelova ječa, številni templji, posvečeni grškim bogovom, so obkrožene z značilnimi in svetovno znanimi mestnimi četrtmi: Plaka, Kolonaki, Gazi, Omonia, če omenimo samo najbolj znane in priljubljene. Na vsakem koraku se ponuja kakšna znamenitost, od muzejev, galerij, antičnih spomenikov umetniških performansov, živopisanih tržnic in podobnega. Septembra je bilo mesto polno domačinov, ki se avgusta ponavadi umaknejo na otoke ali v druge počitniške kraje, in seveda turistov, ki lahko občudujejo mestne znamenitosti, se predajajo nočnemu življenju ali uživajo na atenskih plažah. Čeprav je v zgodovinskem središču mesta promet večinoma prepovedan in so tam urejena območja za pešce, je mogoče do vsake znamenitosti priti dokaj hitro in poceni, bodisi s podzemno železnico, tramvajem ali turističnim avtobusom. Javni prevoz je organiziran tudi do atenskih plaž in pristanišča, od koder je mogoče odriniti na otoke. Morda še nekaj dejstev in števil o Grčiji in Atenah: uradno ime Grčije (prevedeno iz grščine) je Helenska republika; država ima enajst milijonov prebivalcev (zadnje uradno štetje je bilo leta 2001); razteza se na 131.944 m² zemeljske površine. Po politični ureditvi je Grčija parlamentarna demokracija, inflacija znaša 5,1 % (oktober 2010), stopnja nezaposlenosti pa se giblje med 12 in 13 %. Najvišja gora je Olimp z 2.917 metri nadmorske višine, grške plaže pa se raztezajo na skupno 15.021 kilometrih. Podnebje je sredozemsko: z milimi zimami in vročimi poletji.

Sklep in pogled naprej

Konferenca ECEI 2010 se je končala inovativno: organizator in programski odbor sta zbrala ter preštela vse ključne besede iz prispevkov, predstavljenih na konferenci. Končni rezultat je bil projekcija čisto vseh ključnih besed, neurejeno »nametanih« na list papirja, v različnih barvah, vendar tako, da so bile tiste besede, ki so se pojavljale najpogosteje, zapisane z večjimi črkami, tiste najmanj pogoste pa z najmanjšimi. Končni rezultat je vizualno lepo zaokrožil vse, kar

je bilo na konferenci predstavljenega, videnega in slišane. »Največji« in osrednji ključni besedi sta bili seveda inovativnost in podjetništvo.

Članki, predstavljeni na konferenci, so bili objavljeni v zborniku, ki je izšel v tiskani obliki in na zgoščenki, izbrani prispevki pa bodo objavljeni tudi v revijah *International Journal of Entrepreneurial Venturing* in v *International Journal of Innovation and Regional Development*. Poziv za udeležbo na ECEI 2011, ki bo na Škotskem, pa je že izšel, rok za oddajo povzetkov prispevkov bo potekel 24. februarja 2011.

Povzetki *Abstracts*

Ali obstaja »stekleni strop« za ženske managerke v singapurskih organizacijah?

Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj in Mandy Mok Kim Man

Študija je pregled organizacijskih ovir narave »steklenega stropa« na osnovi zaznav vzorca singapurskih managerk srednje ravni. Predhodne študije so nakazale obstoj »steklenega stropa« v organizacijah in predstavile strateška priporočila organizacijam za odstranitev ali zmanjšanje tega pojava. Ta študija proučuje, kako srednje managerke dojemajo možnosti njihovega kariernega napredovanja in spodbude s strani organizacij, v katerih delujejo. »Stekleni strop« in neformalne strukture v organizacijah obravnavamo z vidika organizacijske klime, praks in kulture. Relevantna vprašanja so izpeljana iz modela Bergmana in Hallberga (2002). Članek najprej uvede koncept »steklenega stropa«, ki preprečuje ženskam napredovati, in nadaljuje s pregledom predhodnih raziskav o organizacijski klimi, praksah in kulturi v tej povezavi ter z analizo podatkov iz singapurskih organizacij. Izsledki kažejo, da se srednje managerke v singapurskih organizacijah soočajo s steklenim stropom v svojih delovnih okoljih, ki jim na primer preprečuje napredovanje in postavlja ovire za karierni razvoj v smislu omejene organizacijske podpore vključno z mreženjem, mentorstvom in družini prijaznimi pobudami.

Ključne besede: stekleni strop, srednje managerke, Singapur

Razlike med spoloma v dojemaju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem

Niharika Doble and M. V. Supriya

Članek obravnava ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem pri moških in ženskah. Oboji namreč poročajo o neravnotežju med enim in drugim. Organizacijski ukrepi, katerih cilj je ustvariti pozitivno delovno okolje, so namreč sprejeti z odobravanjem samo, če so usmerjeni k izboljševanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. V postliberalizacijskem kontekstu se indijska podjetja trudijo vzpostaviti to ravnotežje z iniciativami, ki vključujejo fleksibilen delovni čas, skrajšan delovnik in varstvo otrok. Te iniciative so podobne tistim v drugih državah in takšni trendi so nedvomno obetajoči, vendar pa so anketiranci iz našega vzorca poročali, da ne morejo vzpostaviti ravnotežja med svojim poklicnim in zasebnim življenjem. V luči teh izsledkov članek predlaga izboljšanje ukrepov, ki bi zaposlenim omogočili, da najdejo omenjeno ravnotežje. To bo zagotovilo ustrezno delovno okolje, v katerem bodo zaposleni našli več smisla v svojem delu.

Ključne besede: ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, razlike med spoloma, vzpodbudno delovno okolje

Slovenian Employee Suggestion Systems: A Continuous Improvement Or a Continuous Stagnation?

Peter Fatur

The operations management theory emphasizes the management of incremental innovations as one of the cornerstones for continuous improvement of a firm's operational efficiency. Also in Slovenia, the companies follow the foreign practices in this field as well as developing their own solutions. Unfortunately, the introduction of employee suggestion systems very often turns out to be a failure. The paper aims to analyze the incremental innovation management systems, in particular the employee suggestion systems, on a sample of Slovenian companies from the automotive and fabricated metal products industry. Based on the key output indices, two groups of companies are defined with a different ability to introduce innovations. The main differences in the organization of the employee suggestions management between the two groups are presented. As such, the research results may contribute to an improvement and further growth of these systems in Slovenian companies.

Key words: idea management, incremental innovations, employee suggestion systems, innovation, manufacturing

Some Aspects of Links between Leadership and Mobbing at Work

Aleša Svetič

The article presents the results of an empirical research into some aspects of links between leadership and mobbing. On the basis of findings in the literature and our own experience, our empirical research – conducted on 184 employees in Slovenian companies – studies the connection between the recognition of mobbing and the standpoints of the interviewed towards the way the leadership is conducted. The research has shown that there are no statistically important differences between the recognition of mobbing at work and the standpoints of the interviewed towards leadership.

Key words: leadership style, inappropriate behaviour, employees, quality of working life.

Empirical Testing of Associations Between Effects of Country-of-Origin and Perceived Brand Name Value

Tina Vukasović and Štefan Bojnec

The article investigates the importance of perceived brand name value from an external point of view of perception of the Slovenian consumers. Based on the stratified survey and quantitative research we note the relationship between the origin of the product, marketing mix elements, and the perceived brand name value. Emphasis is placed on establishing how the origin of the product impacts on the perceived

brand name value and what its impact is on the perceived brand name value in comparison with selected marketing mix elements. The article presents the model of conceptual relationships between the origin of the product and perceived brand name value, which was tested with a structural model of relationships between the origin of the product and perceived brand name value. We developed a measuring instrument and procedures for checking the reliability and validity of the structural model of perceived brand name value of the product. The conceptual model and the relationships within the model were evaluated by means of the modelling with linear structural equations on a selected sample of respondents, which enabled verification of the conceptual model with empirical data. It has been found that the origin of the product has at least such a statistically significant influence on the perceived brand name value as the selected marketing mix elements (advertising, product, distribution, and price).

Key words: marketing mix, country of origin, brand, perceived brand name value

International Week in Porto

Dragan Kesić

From the 26th till the 29th of May 2010, at the educational institution ISCAP in Porto, Portugal, there was held the traditional International Week which gathered 22 lecturers and professors from 14 different European countries. Within the frame work of the European Mobility Programme and other regular forms of European Mobility of lecturers and professors, The speakers presented various interesting and substantial educational topic areas to Portuguese students studying at ISCAP. Such forms of educational cooperation and exchange of teaching experiences within the European Mobility Programme for teachers and students contribute substantially towards better understanding and exchanging of knowledge and experiences from different European educational institutions which support longterm strengthening of the uniform European educational system.

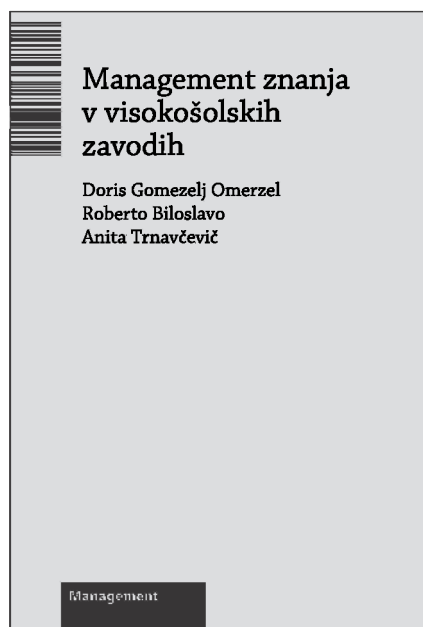
Key words: ISCAP, International Week, Porto

5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship

Elizabeta Zirnstein

The 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship – ECEI 2010 was hosted by the National and Kapodistrian University of Athens from 15th to 17th September 2010. More than 150 authors and co-authors from 38 countries shared their research results, viewpoints and ideas on a wide range of topics that fall into this important area of research.

Key words: international scientific conference, entrepreneurship, innovation, growth and development.



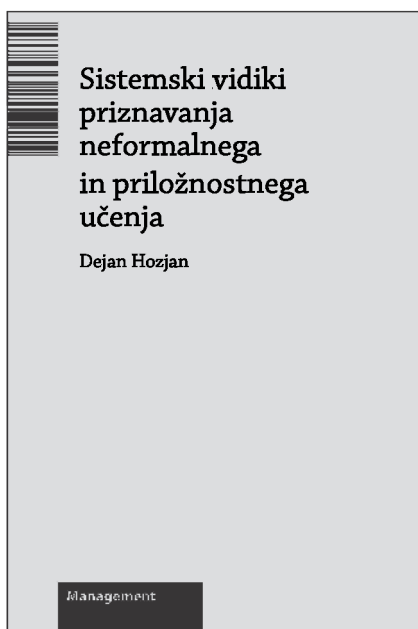
**Management znanja
v visokošolskih
zavodih**

*Doris Gomezelj Omerzel
Roberto Biloslavo
Anita Trnavčević*

November 2010
ISBN 978-961-266-075-8
82 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 7,20 €
Običajna cena 12,00 €
www.zalozba.fm-kp.si

Znanje sodi med tiste vire podjetja, ki jih je težko posnemati. Taki viri so najpomembnejši dejavniki konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti. Znanje se prenaša skozi organizacijsko kulturo, poslovno politiko, spretnosti, postopke, dokumente in zaposlene. Procesom ustvarjanja, shranjevanja, izmenjave in uporabe znanja pravimo management znanja. Med pomembnejše dejavnike, ki omogočajo učinkovit management znanja v organizaciji, zagotovo sodi primerna organizacijska kultura. Ta zajema prepričanja, vrednote in načine vedenja, preko katerih ljudje v organizaciji in zunaj nje prejema in dojemajo sporočila in z njimi povezane informacije. Cilj naše raziskave je bil poiskati najpomembnejše povezave med tipi organizacijske kulture in procesi upravljanja znanja v visokošolskih institucijah.



**Sistemski vidiki priznavanja
neformalnega in priložnostnega
učenja**

Dejan Hozjan

Avgust 2010

ISBN 978-961-266-087-1

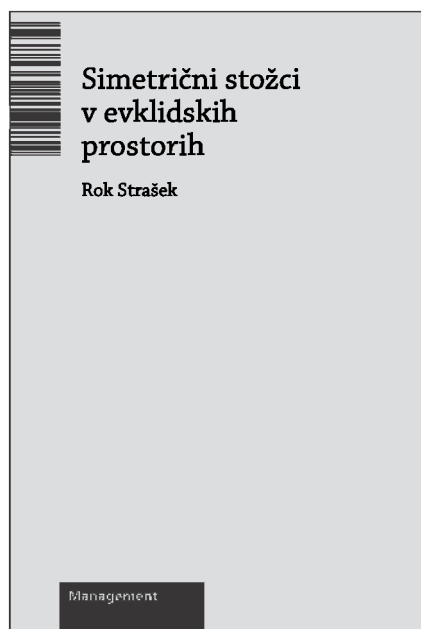
122 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 9,60 €

Običajna cena 16,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

Monografija predstavlja pregled sistemskega urejanja priznavanja neformalnega in priložnostnega učenja v Evropski uniji. Neformalno in priložnostno učenje sta pomembna dejavnika nadaljnega razvoja tako kvalifikacijskega kot tudi izobraževalnega sistema v Evropski uniji. Slednje dokazujejo aktualni strateški dokumenti, kot so npr. Lizbonska strategija, Memorandum o vseživljenjskem učenju, Resolucija o vseživljenjskem učenju itd. Nanj pa nista imuna niti bolonjski in kopenhagenski proces. Uspešnost razvoja neformalnega in priložnostnega učenja bo v veliki meri pogojena z razvitostjo postopkov in načinov priznavanja neformalnega in priložnostnega učenja. V želji, da bi se vzpostavil enoten sistem razvoja tega področja, so ministri za izobraževanje sprejeli enotne smernice za priznavanje učenja. Kljub želji po homogenizirati priznavanja učenja pa obstaja v Evropski uniji paleta različnih oblik priznavanja. Tako se bomo v knjigi ukvarjali z odzivanjem držav na proces homogenizacije. Še posebej nas zanima razvijanje normativnih podlag za priznavanje različnih oblik učenja v slovenskem kvalifikacijskem in izobraževalnem sistemu.



**Simetrični stožci
v evklidskih prostorih**

Rok Strašek

Oktober 2010

ISBN 978-961-266-073-4

180 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 13,20 €

Običajna cena 22,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

V sodobnem času je eden od osrednjih motivov znanosti proučevanje strukturnih in predvsem vedenjskih značilnosti opazovanih kompleksnih sistemov. Znanost s tem namenom razvija vedno nove (matematične) modele, ki ne služijo zgolj za modeliranje narovoslovnih in tehničnih kompleksnih sistemov, ampak tudi za modeliranje družboslovnih in humanističnih sistemov. Predmet obravnave pričujoče monografije so sistemi, ki jih ni mogoče modelirati zgolj z gladkimi strukturami, temveč se poleg njih pojavljajo tudi strukture z robovi, vogali, klini in podobnimi ne gladkimi lastnosti. Smislen model za obravnavo takih mnogoterosti predstavljajo simetrični stožci, kot posebne algebrske strukture z dovolj bogato simetrijo v evklidskih prostorih.

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 različic 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. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu litera-

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

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. 15. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

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

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne bo obravnavalo.

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

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

LETNA NAROČNINA

39 € za fizične in 49 € za pravne osebe.

NAKLADA 1000 izvodov.

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



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

