

2345678 Management

LETO 6 • ŠTEVILKA 2 • POLETJE 2011

Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis

*Susan Tee Suan Chin, R. N. Anantharaman,
and David Yoon Kin Tong*

cn

Unicriterion Model: A Qualitative Decision Making Method That Promotes Ethics

Fernando Guilherme Silvano Lobo Pimentel

<N

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

Irena Kušče in Doris Gomezelj Omerzel

Ocenjevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja

Laura Južnik Rotar

H

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu

Polona Kožuh in Ana Arzenšek

*CO
M*

*•
R-
LJ
OO
H*

*S
co
co*

Racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije

Gregor Zvipelj

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, kijih 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 eticnost 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. Tavcar

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 Ferto, *Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi 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 Konecnik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*
Davorin Kracun, *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 Pastuszak, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*
Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy, New Delhi, Indija*
Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede*
Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*
Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica Bucuresti, Romunija*
Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*
Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*
Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrića 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 Trnavcevič
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 graficnimi 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 6

ŠTEVILKA 2 • POLETJE 2011

ČLANKI *Articles*

- 107 Emotional Intelligence and Organisational
Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector
Employees: An Analysis
*Susan Tee Suan Chin, R. N. Anantharaman,
and David Yoon Kin Tong*
- 127 Unicriterion Model: A Qualitative Decision Making
Method That Promotes Ethics
Fernando Guilherme Silvano Lobo Pimentel
- 147 Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja
Irena Kušce in Doris Gomezelj Omerzel
- 165 Ocenjevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja
Laura Južnik Rotar
- 177 Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika
stresa pri srednjem managementu
Polona Kožuh in Ana Arzenšek

PREGLEDNI (ČLANKI *Review Articles*)

- 191 Racionalnost managerskih odkupov z vidika
vedenjske ekonomije
Gregor Žvipelj
- 205 POVZETKI *Abstracts*

Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis

SUSAN TEE SUAN CHIN, R. N. ANANTHARAMAN,
and DAVID YOON KIN TONG
Multimedia University, Malaysia

As with diversity, collaboration, co-operation and teamwork have become increasingly important issues for management to handle. The purpose of this study is to analyse the level of Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour among middle management employees in the Malaysian manufacturing sector. A total of 536 employees from different organisations and industries took part in this survey. Based on the descriptive analysis, employees in some industries tended to have a lower level of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour.

Key words: emotional intelligence, organisational citizenship behaviour, workplace

Introduction

Based on Watson Wyatt Malaysia (2009, 1), employee engagement is important towards employee retention. Engaged employees will be better performers and will contribute positively to the company's financial performance. In this respect, employee engagement can be related to contextual performance. According to an article reported by Hunt (2009, 1), results have shown that there is a strong link between employee engagement and the rate of productivity. Employee engagement is seen as the emotional and intellectual commitment shown by employees to their organisations. According to Abdul Hamid, Baharun and Hashim (2008, 34-44), among the most common human resource problems faced by the small and medium enterprises are as depicted in table 1. Altogether 49.5% of the human resource problems are related to the inability to have many dedicated workers. Organisations require dedicated workers. Workers represent the backbone of the organisation. This is a serious issue especially if the organisation requires a lot of manpower, such as in the traditional wood based furniture factories which are more labour intensive rather than capital intensive.

TABLE 1 Human resource problems among SMES

Problems	Percentage
Not many dedicated workers	49.5
Difficult to find good workers	36.9
Poor employee motivation	34.0
High turnover	26.2
High absenteeism	24.3
Dissatisfaction with pay	17.5
Lack of concern	16.5
Conflict	15.5
Family problem	14.6

Adapted from Abdul Hamid, Baharun and Hashim (2008).

The services and manufacturing sectors are expected to take in substantial amounts of people by the year 2010 (Si 2009). The manufacturing sector will remain as the vital engine to spur growth for the Malaysian economy. They need to enhance the competencies and the innovativeness of the workforce so that they will be able to compete in the global market. This will be a challenge if the sector suffers from employee related issues like 'not many dedicated worker' as depicted in table 1.

Based on a study conducted by the University of Montreal (*Financial Post* 2007,1), it was found that the manufacturing sector seems to be generating a new breed of troubled workers. They were reported to have poor mental health. The poor mental health could also be attributed to the events happening at the workplace. Workers spend considerable hours at the workplace. They spend on average 8 to 10 hours at the organisation. Some workers even spend almost 12 hours at the organisation.

However, when managers experience events that are traumatic and significant, they would also experience specific emotional responses which will influence their behaviours (Weiss and Cropanzo 1996). As such, work events will influence the manager's effective state, which will then influence their attitude towards work (Mignonac and Herrbach 2004, 221-240). Events at the workplace could be related to the relationship between their co-workers or even the nature of the business activities or operations. The industries where the risk seemed higher than normal included fabric, fur and leather products workers, who were almost 2.5 times more likely than the average to report poor mental health. Manufacturing jobs are stressful because of the noise and physical strain. Needle-

trade employees may face particular anxiety because their industry shrank by 28% between 2002 and 2006 in the face of overseas competition. In this case, workers felt insecure, and this has affected the level of their emotions. When workers have this feeling, their level of productivity will be affected.

In Malaysia, the Textile industry including the batik industry is known for the chemical hazards due to dye (MTUC 2006, 1). There are also cases of exposure to cotton dust and excessive noise from the weaving and ring spinning sections. These would seriously affect the workers' health conditions.

Emotional intelligence, being a relatively new concept (Giesecke 2007), indicates the need to conduct further research on organisational settings. Despite the links between emotional intelligence and performance, there has been relatively little empirical research done to examine the relationship between emotional intelligence and performance in the workplace. Many studies have been conducted on the top and lower management, but there is a lack of studies conducted on the middle management (Accenture 2007, 1). The middle managers play an important role in the pursuit of competitive advantage. In a study conducted by Accenture (2007, 1), 61 percent of the respondents are not satisfied with their current organisation. Some of the British directors believe that their organisation has been paralysed by ineffective or underperforming middle managers, this has cost the United Kingdom economy a massive £220 billion a year (Patton 2007).

It was also found that the middle managers affected the level of productivity of the organisation. It was found that there was a performance gap at the middle management level. The purpose of this study is to analyse the level of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour among middle management employees in the manufacturing sector. That is, to examine whether middle management employees tended to have a similar level of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour across industries.

Emotional Intelligence: An Overview

Emotional Intelligence may be defined as the ability to perceive, understand, integrate and manage one's own and other people's feelings and emotions, and to act upon them in a reflective and rational manner (Chartered Management Institute 2004, 1). When applied to the workplace, emotional intelligence involves the capacity to effectively perceive, express, understand and manage emotions

TABLE 2 Approaches to emotional intelligence

Approach	Description
Ability	Models that propose a pure ability definition of emotional intelligence are considered ability models.
Mixed	Models that incorporate aspects of both the original definition of emotional intelligence and aspects of personality are classified as mixed models of emotional intelligence.
Traits	Trait models of emotional intelligence focus on behavioural consistency across situations assessing typical behaviour.
Information Processing	Information processing models of emotional intelligence are more explicit in the relationships between emotional intelligence and cognitive ability.

Adapted from Mayer, Salovey and Caruso (2000) and Petrides and Furnham (2000).

in a professional and effective manner at work (Palmer and Stough 2001). There are four approaches to emotional intelligence, as seen in table 2. From the ability approach, it is assumed that the level of emotional intelligence in a person depends on his or her cognitive abilities. These include the level of education, age and also the type of experiences undergone by the individual.

Mayer and Salovey (1997, 3-31) have conceptualised emotional intelligence as a set of mental abilities concerned with emotions and the processing of emotional information. Mayer and Salovey's ability model of emotional intelligence comprises four conceptually related abilities arranged hierarchically from the more basic psychologically complex, including

- The ability to perceive emotions;
- The ability to utilise emotion to facilitate reasoning;
- The capacity to understand the meaning of emotions and the information they convey; and
- The ability to effectively regulate and manage emotion

It is assumed that as a person ages, his or her level of emotional intelligence increases as well. According to Sullivan and Ruffman (2004, 403-432), older and younger adults identify emotions and cognitive stance in a different way. Older adults have difficulty in recognising negative emotions (Phillips, MacLean and Allen 2002, 526-530). They need more time to process the stimuli due to the age-related decline in processing speed (Salhouse 2000, 19-49). Aging, however improves the emotional control (Nauert 2009, 1).

Based on the mixed model approach, emotional intelligence combines not only the cognitive ability but also the personality of the person and other demographic characteristics.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANISATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR

Globalization has increased the level of interdependence among people in the organisations. It emphasizes the need for greater cooperation and pro-social interactions among employees in the organisation. In terms of evaluating employees' job performance, three elements can be used (Katz and Kahn 1978, 397-426). They are as follows:

- Joining and staying with the organisation.
- Dependably meeting or exceeding standards of performance prescribed by organisational roles (in-role performance).
- Innovatively and spontaneously going beyond prescribed roles to perform such actions as co-operating with others, protecting the organisation from harm, offering suggestions for improvement and representing the organisation favourably to outsiders (extra-role performance).

Organisational Citizenship Behaviour (OCB) has been defined as the extra-role, discretionary behaviour that helps other members in the organisation to perform their jobs. OCB also includes showing support and conscientiousness towards the organisation (Smith, Organ, and Near 1983, 653-663; Bateman and Organ 1983, 587-595; Borman and Motowidlo 1993, 71-98). According to Podsakoff et al (1990, 107-142) OCB has five elements that measure conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, courtesy and altruism. According to Abraham (1999,169-184), emotional intelligence enhances the altruistic behaviour of an individual. It enables employees to comprehend their fellow colleagues and to respond better than those with a lower level of emotional intelligence. Staw, Sutton, and Pelled (1994, 51-71) suggested three explanations for this behaviour. Firstly, being in a positive mood is good in reinforcing, and displaying altruism is rewarding in the sense that it enables employees to maintain this state of mind. Secondly, individuals in positive moods are likely to be more socially interactive. Thirdly, when individuals are more satisfied with their work, they would be more likely to engage in helpful behaviour. Pasanen (2000) found that emotionally intelligent individuals are more likely to engage in pro social behaviour. Douglas, Frink and Ferris (2004, 2-13) noted that highly conscientious people with higher emotional intelligence had higher levels of performance than those with lower a level of emotional intelligence. Those with a lower level of conscientiousness and emotional intelligence did not perform well. The findings were based on 205 undergraduates. In a

study conducted by Busso (2003), individuals with higher levels of emotional intelligence showed a higher level of contextual performance. This study was conducted based on a sample size of 84 people from different organisations in Mexico. In a study conducted by Sitter (2004), emotion has a positive but low significant factor in OCB. The study was conducted in a manufacturing area with a sample size of 376.

Based on the framework of emotional intelligence by Palmer and Stough (2001), there are five elements: Emotional Recognition and Expression, Understanding Others Emotions, Emotions Direct Cognition, Emotional Control and Emotional Management. These five elements refer to interactive skills that individuals need to display when they interact with one another in the organisation. Recent findings of the multidimensionality of the OCB concept have cast certain doubts (LePine, Erez, and Johnson 2002, 52-65; Desivilya, Sabag and Ashton 2006, 22-42). The purpose of this study is to examine the emotionally intelligent employees towards organisational citizenship behaviour. The research objectives of this study would be:

- To examine the level of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour of the middle management employees across industries.
- As shown in table 3, there are a number of industries in Malaysia. The findings would examine whether middle management employees across industries have similar levels of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour. If the middle management employees across industries do not have similar levels of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour, the difference would indicate that the workplace issues do influence the employees. Each of the industries has its own set of characteristics. They also have their own set of environment.
- To examine the relationship between the dimensions of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour of middle management employees.

Method

MEASURES

Emotional Intelligence

The questionnaire used to measure the level of emotional intelligence among the middle management employees has been developed by Palmer and Stough (2001). According to the GENOS EI, there

TABLE 3 Industries in the Malaysian manufacturing sector

Resource-based industries	Non-resource-based industries
Food Manufacturing	Textiles & Textile Products
Beverages & Tobacco	Leather & Leather Products
Wood & Wood Products	Basic Metal Products
Furniture & Fixtures	Fabricated Metal Products
Paper, Printing & Publishing	Machinery Manufacturing
Chemicals & Chemical Products	Electronics & Electrical Products
Petroleum Products	Transport Equipment
Natural Products	Scientific & Measuring Equipment
Rubber Products	
Plastic Products	
Non-Metallic Mineral Products	

Adapted from MIDA <http://www.mida.gov.my>.

are five key emotional competencies which are applicable to the workplace situation:

- *Emotional Recognition and Expression* - refers to the ability to identify one's own feelings and emotional states and the ability to express those inner feelings to others.
- *Understanding Others' Emotions* - refers to the ability to identify and understand the emotions of others and those that manifest in response to workplace environments and staff meetings.
- *Emotions Direct Cognition* - refers to the extent to which emotions and emotional knowledge are incorporated in decision-making and/or problem solving situations.
- *Emotional Management* - refers to the ability to manage positive and negative emotions, both within oneself and others.
- *Emotional Control* - refers to the ability to effectively control strong emotional states experienced at work, such as anger, stress, anxiety and frustration.

The questionnaire uses the five-point Likert scale (1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree). The GENOS EI is reliable with $\alpha = 0.88$ (Emotional Recognition and Expression: $\alpha = 0.73$, Understanding of Emotions: $\alpha = 0.83$, Emotions Direct Cognition: $\alpha = 0.63$, Emotional Management: $\alpha = 0.72$, Emotional Control: $\alpha = 0.72$) It has also shown to have good internal consistency and test re-test reliability. This test re-test reliability is an important aspect of the psychometric property of the emotional intelligence measurement. The test consists of 64 questions and takes about 12-15 minutes to complete. There are a balanced

number of positively and negatively phrased items that will help to determine inconsistent patterns and also illogical responses by the respondents. There are 11 statements for Emotional Recognition and Expressions, 20 statements for Understanding Others' Emotions, 12 statements for Emotions Direct Cognition, 12 statements for Emotional Management and 9 statements for Emotional Control.

Organisational Citizenship Behaviour

The organisational Citizenship Behaviour Scale developed by Podsakoff et al. in 1990 (107-142) was used to measure contextual performance. The scale has five elements that measure conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, courtesy and altruism.

- *Conscientiousness* - punctuality in attendance, use of work time and adherence to rules. It also refers to the trait of being painstaking and careful, or the quality of acting according to the dictates of one's conscience. It includes such elements as self-discipline, carefulness, thoroughness, organization, deliberation (the tendency to think carefully before acting), and need for achievement. It is an aspect of what was traditionally called character. Conscientiousness is related to emotional intelligence and impulse control.
- *Altruism* - helping others who have been absent or are behind in their work (any voluntary action that helps another person out at work), often referred to as the wilful sacrifice of one's own interests or well-being for the sake of something that is non-self. It is also often defined as being the selfless concern for the welfare of others.
- *Sportsmanship* - putting up with minor inconveniences, or not always finding fault with the organisation.
- *Courtesy* - consulting people who may be affected by a decision, or at the very least informing other people in advance of such actions
- *Civic virtue* - keeping up with developments happening in the organisation (being constructively involved in the political process of the organisation).

Like the GENOS EI, this questionnaire also uses the five-point Likert scale. The OCB scale is reliable with $a = 0.85$ for Altruism (5 items); $a = 0.82$ for Conscientiousness (5 items); $a = 0.85$ for Courtesy (5 items); $a = 0.85$ for Sportsmanship (5 items) and $a = 0.70$ for Civic Virtue (4 items). The questionnaire takes about 5 minutes to complete.

PROCEDURE

A total of 536 respondents took part in this survey. They were from 16 different organisations throughout the state of Melaka. The organisations were randomly identified from different manufacturing industries. For the purpose of the study, large organisations were targeted. According to the Malacca State Development Council of Melaka (MSDC), there are about 505 organisations in the state, comprising between small to large. Out of which, 50 are considered to be large while the remaining are considered to be between micro to medium sized organisations. The Human Resource Manager from each organisation was entrusted to distribute and collect the questionnaires from the employees. As such, their identity is not known to the present researcher. The present researcher also ensures the privacy and confidentiality of their data and subsequently the presentation of the analysis. Upon completion, the Human Resource Manager will insert the questionnaires into a sealed envelope to be handed personally to the present researcher. Each respondent would spend about 20 minutes to complete the set of questionnaires.

PARTICIPANTS

Based on the 536 respondents, it was found that a majority of the middle management employees are males. This accounts for 71.5%, indicating that the manufacturing industry is largely male-dominated. The education level of the respondents is mainly the first degree. The majority of them are aged between 25 to 30 years of age. Almost fifty percent of them have been working between 2 to 5 years in the present organisation.

Results

For the first research objective, the correlation analysis was used. It was found that Emotional Intelligence is positively related to Organisational Citizenship Behaviour. A correlation greater than 0.8 is generally described as *strong*, whereas a correlation less than 0.5 is generally described as *weak*. The findings concur with Pasanen (2000) and Busso (2003) and Sitter (2004). Based on the findings, it was found that the *p* value is less than 0.01, which indicates that the relationship is significant. This is seen in table 5. While the *p* value is significant, the correlation value is considered to be weak. The weak relationship could be due to other factors which have not been considered in this analysis.

In table 6, it was found that middle management employees do not have similar levels of Emotional Intelligence and Organisational

TABLE 4 Demographic analysis of the respondents

Category	Frequency	Percentage
<i>Gender</i>		
Male	383	71.5
Female	153	28.5
Total	536	100.0
<i>Education level</i>		
College Diploma Level or lower (which includes high school certificates)	106	19.8
Bachelor's Degree or the equivalent	401	74.8
Master's or higher	29	5.4
Total	536	100.0
<i>Age group</i>		
Less than 25 years old	75	14.0
25 but less than 30 years old	184	34.3
30 but less than 35 years old	134	25.0
35 but less than 40 years old	87	16.2
40 but less than 45 years old	18	3.4
More than 45 years old	38	7.1
Total	536	100.0
<i>Employment length</i>		
Less than 2 years	116	21.6
2 but less than 5 years	246	45.9
5 but less than 10 years	92	17.2
More than 10 years	82	15.3
Total	536	100.0

Citizenship Behaviour. Middle management employees from the Petrochemical industries had the highest level of Emotional Intelligence, but their level of Organisational Citizenship Behaviour was not the highest. Middle management employees from the Engineering and Support had the highest level of Organisational Citizenship Behaviour. There are 3 industries that obtained a low level of Emotional Intelligence, i. e. Textiles and Apparels; Paper, carton box and

TABLE 5 Correlation analysis between Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour

Pearson Correlation	.370*
Sig. (i-tailed)	.000
N	536

** Correlation is significant at the 0.01 level (i-tailed).

Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour

TABLE 6 Mean for Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour across industries

Industry	N	(1)	(2)
Electric & Electronics	200	204.9450	84.2650
Engineering & Support	15	215.7333	86.4667
Confectionary	27	217.5185	85.1481
Petrochemical & Poly	30	220.6333	86.0000
Textiles & Apparels	27	193.0370	81.5185
Paper, Carton Box & Printing	70	196.6571	79.8857
Pharmaceutical	17	195.6471	85.2941
Computers	50	206.6600	83.1200
Furniture	50	205.7200	85.8800
Automobiles	50	207.0200	84.7600
Total	536	205.2071	83.8806

Column headings are as follows: (1) mean for Emotional Intelligence, (2) mean for Organisational Citizenship Behaviour.

printing together with Pharmaceuticals. The middle management employees in the Paper, Carton Box and Printing industry, obtained the lowest level of Organisational Citizenship Behaviour. However, in terms of the middle management employees in the Pharmaceutical industry, they tended to have a higher level of Organisational Citizenship Behaviour in comparison with the other industries.

Based on a study conducted by the University of Montreal (*Financial Post* 2007, 1), it was found that employees from the manufacturing sector seemed to be having health related problems. Industries where the health risk seemed higher than normal included fabric, fur and leather products workers, who were almost 2.5 times more likely than the average to report poor mental health. Manufacturing jobs are stressful because of the noise and physical strain. Needle-trade employees may face particular anxiety because their industry shrank by 28% between 2002 and 2006 in the face of overseas competition. In Malaysia, the Textile industry including the batik industry is known for the chemical hazards due to dye (MTUC 2006, 1). There are also cases of exposure to cotton dust and excessive noise from the weaving and ring spinning sections. These would seriously affect the employees' health conditions. This could mean that middle management employees from these 3 industries could be affected by these hazards and this has affected their attitudes.

The second research objective was to investigate the relationship between the dimensions of Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour. It was found that all the dimensions of

emotional intelligence correlated positively to Altruism (Emotional Recognition and Expression: $r = 0.103, p = 0.008$; Understanding Others' Emotions: $r = 0.195, p = 0.000$; Emotions Direct Cognition: $r = 0.309, p = 0.000$; Emotional Management: $r = 0.149, p = 0.000$; Emotional Control: $r = 0.191, p = 0.000$). This is depicted in table 7. The findings agree with Abraham (1999, 169-184) and Staw, Sutton, and Pelled (1994, 51-71). Executives with a high level of emotional intelligence would be more than willing to cooperate with their fellow colleagues, especially those that are behind in their work schedule. The organisation will benefit from this positive attitude. Work runs smoothly without any interruptions. Emotional Recognition and Expression (ERE), Understanding Others' Emotions (UOE), Emotional Management (EM) and Emotional Control (EC) are important to improve the working environment. It was found that among all the five dimensions, only Emotions Direct Cognition has a high correlation with Altruism. Since Emotions Direct Cognition refers to the extent that the executives incorporate information happening in and out of the workplace, it improves their daily reasoning and this helps them in being Altruistic.

In terms of the relationship between the dimensions of Emotional Intelligence to Conscientiousness, all the dimensions correlated positively, with the exception of Emotional Recognition and Expression (Emotional Recognition and Expression: $r = -0.008, p = -0.426$; Understanding Others' Emotions: $r = 0.186, p = 0.000$; Emotions Direct Cognition: $r = 0.416, p = 0.000$; Emotional Management: $r = 0.127, p = 0.002$; Emotional Control: $r = 0.191, p = 0.000$). Emotional Recognition and Expression has a negative and insignificant relationship with Conscientiousness. Emotional Recognition and Expression refers to how effectively the executive perceives and expresses the emotions and responds to his/her own emotions. It also refers to the effectiveness of the executives in communicating and displaying their emotions at the workplace. In terms of Conscientiousness, it refers to how the executives manage their time and also the adherence to the organisation's rules and regulations. It includes elements such as self-discipline, carefulness, thoroughness, organisation, deliberation (the tendency to think carefully before acting), and need for achievement. The negative relationship between Emotional Recognition and Expression and Conscientiousness could indicate some kind of resentment towards the organisation in terms of their rules and regulations. They could be unhappy towards the policies implemented by the management.

In terms of Sportsmanship, all the dimensions of emotional in-

telligence are positively related, with the exception of Emotions Direct Cognition (Emotional Recognition and Expression: $r = 0.329$, $p = 0.000$, Understanding Others' Emotions: $r = 0.111$, $p = 0.005$; Emotions Direct Cognition: $r = -0.136$, $p = 0.001$; Emotional Management: $r = 0.228$, $p = 0.000$; Emotional Control: $r = 0.073$, $p = 0.045$). Their relationships are significant. Sportsmanship refers to how well the executive puts up with minor inconveniences in the organisation. Emotions Direct Cognition refers to the extent the executives incorporate information happening in and out of the workplace. The negative relationship between Emotions Direct Cognition and Sportsmanship suggests that executives are aware of the happenings in and around the workplace and this has affected their level of Sportsmanship in the organisation. The executives could be experiencing unhappy events or decisions made by the top management and this has affected their moods and attitudes. Traumatic and significant events influence behaviours (Weiss and Cropanzo 1996) and attitudes towards work (Mignonac and Herrbach 2004, 221-240).

In terms of the relationship between the dimensions of emotional intelligence to Courtesy, all the correlations are positive and significant (Emotional Recognition and Expression: $r = 0.125$, $p = 0.002$; Understanding Others' Emotions: $r = 0.269$, $p = 0.000$; Emotions Direct Cognition: $r = 0.440$, $p = 0.000$; Emotional Management: $r = 0.222$, $p = 0.000$; Emotional Control: $r = 0.304$, $p = 0.000$). Courtesy refers to the act of consulting or informing others at the workplace when they will be affected by the decisions being made. All the dimensions of emotional intelligence are positively related, indicating that they enhance the level of Courtesy in the organisation. Among the dimensions, Emotions Direct Cognition has a higher correlation with Courtesy. Since Emotions Direct Cognition describes how well the executives incorporate all information, they in turn inform all other members in the organisation who are affected by the decision.

All the dimensions of emotional intelligence are positively related to Civic Virtue (Emotional Recognition and Expression: $r = 0.075$, $p = 0.41$; Understanding Others' Emotions: $r = 0.144$, $p = 0.000$; Emotions Direct Cognition: $r = 0.239$, $p = 0.000$; Emotional Management: $r = 0.136$, $p = 0.001$; Emotional Control: $r = 0.242$, $p = 0.000$). Civic Virtue describes how well the executive keeps up with the latest developments in the organisation and being constructively involved in the political process of the organisation. The higher the level of emotional intelligence, the better would be the level of Civic Virtue in the organisation. Among the five dimensions of Emotional Intelligence, Emotional Control has the highest correlation level in terms of the

TABLE 7 Relationship between the dimensions of Emotional Intelligence and the dimensions of Organisational Citizenship Behaviour

		W	(3)	(4)	(5)
<i>Emotional Recognition and Expression</i>					
Pearson Correlation	.103**	.008	.329*	.125**	.075(*)
Sig. (1-tailed)	.008	.426	.000	.002	.041
<i>Understanding Others' Emotions</i>					
Pearson Correlation	.195*	.186*	.111*	.269**	.144**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000
<i>Emotions Direct Cognition</i>					
Pearson Correlation	.309*	.416*	.136*	.440**	.239**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
<i>Emotional Management</i>					
Pearson Correlation	.149**	.127**	.228**	.222**	.136**
Sig. (1-tailed)	.000	.002	.000	.000	.001
<i>Emotional Control</i>					
Pearson Correlation	.191**	.191**	.073(*)	.304**	.242**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.045	.000	.000

Column headings are as follows: (1) Altruism, (2) Conscientious, (3) Sportsmanship, (4) Courtesy, (5) Civic Virtue. ** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

others. Emotional Control refers to how well the executive is able to control strong emotions at the workplace. High scores reflect their ability to control these emotions from affecting their thoughts. As such, high Emotional Control levels help at the level of Civic Virtue in the organisation.

Discussion

Different industries have different characteristics and these are beyond the control of the management. With globalisation, the level of competitiveness is further heightened. Industries, especially the manufacturing sector, are being forced to innovate or vanish. With the need to innovate and be cost effective, many organisations - especially the manufacturing sector - have sought to reduce their workforce. This has resulted in a low level of morale among the employees. Hence, the need for a study in the manufacturing sector particularly focusing on the level of Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour. The purpose of this current study is to focus on these issues. In the first research objective, it was found that some industries tended to have a lower level of Emotional Intelligence. It was noted that for some industries it does not necessarily mean that a high level of Emotional Intelligence would entail

a high level of Organisational Citizenship Behaviour. Different industries have their own unique characteristics. As such, to compare them against one another may not be advisable. According to Porter (1998), each industry is unique. They have their own forces that affect them. Some of the industries are inclined more towards being capital-intensive, while others are more labour-intensive. Each organisation has its own culture. Culture will have an influence. Further to that, in some of the industries, particularly the furniture industry, there is a mix between traditional and modern approach. The traditional approach uses more of labour and this is probably one of the reasons why the level of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour is rather high for the labour force. Most of the employees have worked there for more than 10 years, their sense of commitment has been built in. The employees have already grown accustomed to each other. It was also observed that for some of the employees, their whole family is being employed in the organisation in different departments. This suggests that there are moderating effects that needs to be analysed.

For the second research objective, it was found that most of the dimensions of Emotional Intelligence had a positive and significant relationship with the dimensions of Organisational Citizenship Behaviour, with the exception of Emotional Recognition and Expression and Conscientiousness, and Emotions Direct Cognition and Sportsmanship. The relationship between Emotional Recognition and Expression and Conscientiousness is not significant, while the relationship between Emotions Direct Cognition and Sportsmanship is significant. Sportsmanship refers to how well the executive puts up with minor inconveniences in the organisation, and Emotions Direct Cognition refers to that the extent the executives incorporate information happening in and out of the workplace. The negative relationship between Emotions Direct Cognition and Sportsmanship suggests that the middle management employees are aware of the happenings in and around the workplace and this has affected their level of Sportsmanship in the organisation. These happenings have caused a negative perception in the minds of the employees and have affected their level of Sportsmanship and also Emotions Direct Cognition. Since many organisations in the manufacturing sector have conducted retrenchment exercises and 'forced leave,' the employees feel negative about it. People are worried about their future, especially when their financial stability is at stake. As suggested by Hoge (2009, 41-51), an individual is influenced by many factors such as working hours, number of children, age of children and status

of partner. Based on the demographic analysis, it was found that more than fifty percent of the respondents are aged between 25 to 35 years old. Assuming the average marriage age is around 30 years old, the age range suggests the settling down period of new families. Furthermore, in most families, it has been accepted in their culture that the males must take care of their families and also the extended families. If their partner is not working, solely relying on the male as the bread winner puts a heavy burden on his shoulders. The studies suggest that an individual is affected by many situations in and out of the workplace.

STRENGTHS AND LIMITATIONS OF THE STUDY

Past studies on emotional intelligence and organisational citizenship behaviour were conducted in a limited number of organisations and industries. Others were focused on university students. This study was conducted in 16 organisations across a number of industries. By having a wide area, the results will provide a better insight into the studies and analysis. Studies conducted on middle management employees were rather limited. Most studies focused on top management leadership. Further to that, the present study was based upon 536 respondents. Their responses will be able to shed more light on the studies. The present study used a self-report questionnaire. There could be instances of bias in some cases. The selection of the respondents was solely in the hands of the Human Resource Manager or the Head of the Organisation. Their selection could be a little biased as they do want to have a good presentation.

DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

For future research, it is suggested that other variables could be included as suggested by Hoge (2009, 41-51), E.G.the family factors. In the second research objective, it was shown that there was a problem in the relationship between Emotions Direct Cognition and Sportsmanship. There may be a some possibility that the individual could be experiencing some form of emotional problem either at home or at work. The emotional issues at work could be tested by using the work support analysis by the superior and fellow colleagues. As suggested by Hoge (2009, 41-51), issues at work do have an effect on an individual's emotional well being.

References

- Abdul Hamid, A. B., R. Baharun, and N. H. Hashim. 2008. 'Comparative Analysis of Managerial Practices in Small Medium Enterprises in Malaysia.' *Journal Kemanusiaan* 8:34-44.

Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour

- Abraham, R. 1999. 'The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence: Outcome Relationships.' *Journal of Psychology* 134 (2): 169-184.
- Accenture. 2007. 'Strengthening the Critical Core: Tapping the Potential of Middle Managers to Achieve High Performance.' <http://www.accenture.com/NR/rdoonlyres/DE7EE027-1933-48cA-B6B4-E5DFiE85Do87/47080/MiddleManager200992.pdf>.
- Bateman, T. S., and D. W. Organ. 1983. 'Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship.' *Academy of Management Journal* 26 (4): 587-595.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo. 1993. 'Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.' In *Personnel Selection in Organizations*, edited by N. Schmitt and W. C. Borman: 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Busso, L. 2003. 'The Relationship between Emotional Intelligence and Contextual Performance As Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation.' PhD diss., Alliant International University.
- Chartered Management Institute. 2004. 'Emotional Intelligence.' [Http://wwwmanagers.org.uk/content_3.aspx?id=3:876&id=3:431&id=3:44](http://wwwmanagers.org.uk/content_3.aspx?id=3:876&id=3:431&id=3:44).
- Desivilya, H. S., Y. Sabag, and E. Ashton. 2006. 'Prosocial Tendencies in Organizations: The Role of Attachment Styles and Organizational Justice in Shaping Organizational Citizenship Behaviour.' *International Journal of Organizational Studies* 14 (1): 22-42.
- Douglas, C., D. D. Frink, and G. R. Ferris. 2004. 'Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Performance.' *Journal of Leadership and Organisational Studies* 10 (3): 2-13.
- Financial Post*. 2007. 'Study Ranks Most Stressful Jobs.' 4 October. <http://www.financialpost.com/story.html?id=dc7da623-c273-48co-99f1-ff9daad70bf5&k=96830>.
- Giesecke, J. 2007. *Emotional Intelligence*. Lincoln, NE: University of Nebraska - Lincoln.
- Hoge, T. 2009. 'When Work Strain Transcends Psychological Boundaries: An Inquiry into the Relationship between Time Pressure, Irritation, Work-Family Conflict and Psychosomatic Complaints.' *Stress and Health* 25 (1): 41-51.
- Hunt, L. 2009. 'Crucial to Engage Staff.' *The Starr*, 10 March.
- Katz, D., and R. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- LePine, J. A., A. Erez, and D. Johnson. 2002. 'The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis.' *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 52-65.
- Patton, N. 2007. 'Poor Middle Managers Paralysing UK Economy.' *Management Issues*, 7 February. <http://ww.management-issues.com/2007/2/7/research/poor-middle-managers-paralysing-uk-economy.asp>.

- Mayer, J. D., and P. Salovey. 1997. 'What is Emotional Intelligence?' In *Emotional Development and Emotional Intelligence*, edited by P. Salovey and D. Sluyter, 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., P. Salovey, and D. R. Caruso. 2000. 'Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as Mental Ability.' In *The Handbook of Emotional Intelligence*, edited by R. Baron and J. Parker: 92-117. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mignonac, K., and O. Herrbach. 2004. 'Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions.' *Journal of Business and Psychology* 19 (2): 221-240.
- MTUC. 2006. 'Malaysian Trade Union Congress: osh Profile.' [Http://www.mtuc.org.my/osh_pro.htm#tex](http://www.mtuc.org.my/osh_pro.htm#tex).
- Nauert, R. 2009. 'Aging Improves Emotional Control.' *Psych Central*, 5 March. <http://psychcentral.com/news/2009/03/05/aging-improves-emotional-control/4558.html>.
- Palmer, B., and C. Stough. 2001. *Swinburne University Emotional Intelligence Test: Interim Technical Manual*. Hawthorn: Swinburne University, Organisational Psychology Research Unit.
- Pasanen, S. E. 2000. 'Emotional Intelligence, Conscientiousness and Integrity as Predictors of Organisational Citizenship Behaviour.' PhD diss., California State University.
- Petrides, K. V. and A. Furnham, A. 2000. 'On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence.' *Personality and Individual Differences* 29 (2): 313-320.
- Phillips, L. H., R. D. J. MacLean, and R. Allen. 2002 'Age and the Understanding of Emotions: Neuropsychological and Sociocognitive Perspective.' *Journal of Gerontology and Psychological Sciences* 57 (11): 526-530.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter. 1990. 'Transformational Leaders Behaviour and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviours.' *Leadership Quarterly* 1:107-142.
- Porter, M. 1998 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Salthouse, T. A. 2000. 'Mechanisms of Age-Cognition Relations in Adulthood in Cognition.' In *Models of Cognitive Aging*, edited by T. J. Perfect and E. A. Maylor: 19-49. Oxford: Open University Press.
- Si, S. 2009. 'HR Corner: Miscellaneous.' <http://my.jobstreet.com/employers/misc.htm>.
- Sitter, V. L. 2004. 'The Effects of a Leadership Emotional Intelligence on Employees' Trust in Their Leader and Employee Organisational Citizenship Behaviours.' PhD diss., Regent University.
- Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near. 1983. 'Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents.' *Journal of Applied Psychology* 68:653-663.

Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour

- Staw, B. M., R. I. Sutton, and L. H. Pelled. 1994. 'Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace.' *Organisation Science* 5 (1): 51-71.
- Sullivan, S., and T. Ruffman. 2004. 'Emotion Recognition Deficits in the Elderly.' *International Journal of Neuroscience* 114 (3): 403-432.
- Watson Wyatt Malaysia. 2009. 'Asia-Pacific Leads in Pay Hikes.' [Http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/localsites/malaysia/news/press.asp?iD=189810](http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/localsites/malaysia/news/press.asp?iD=189810).
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano. 1996. 'Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work.' In *Research in Organizational Behaviour*, edited by L. L. Cummings: 1-74. Greenwich, CT: JAI.

Unicriterion Model: A Qualitative Decision Making Method That Promotes Ethics

FERNANDO GUILHERME SILVANO LOBO PIMENTEL
Bank of Portugal, Portugal

Management decision making methods frequently adopt quantitative models of several criteria that bypass the question of why some criteria are considered more important than others, which makes more difficult the task of delivering a transparent view of preference structure priorities that might promote ethics and learning and serve as a basis for future decisions. To tackle this particular shortcoming of usual methods, an alternative qualitative methodology of aggregating preferences based on the ranking of criteria is proposed. Such an approach delivers a simple and transparent model for the solution of each preference conflict faced during the management decision making process. The method proceeds by breaking the decision problem into 'two criteria - two alternatives' scenarios, and translating the problem of choice between alternatives to a problem of choice between criteria whenever appropriate. The unicriterion model method is illustrated by its application in a car purchase and a house purchase decision problem.

Key words: decision making, ethics in management, multicriteria

Introduction

Whether as a profession or a survival tool kit, decision making is part of our lives and most of the times there is not much to wonder about it: we just do what we have to do. Sometimes, however, the path to follow is not so clear for some reason. Maybe because the decisions are more complex, with us having several goals at the same time and not knowing which of them to give up on, since there is no alternative that satisfies them fully. Or maybe the decision is not so complex (with so many factors) but we simply lack a gut feeling that enlightens our spirit to go in a certain direction.

One way or the other, a little more rationale is often of much use, not only to help finding out which way to go, but also to make it possible that in the future, one knows why a certain decision has been made, and replaces eventual regret with learning.

Decision analysis has been finding ways to make clear and complete to us what is at stake (gather all objectives or criteria), valuate

each decision alternative according to these criteria, decide which criteria are more important (since probably they won't all have the same importance) and decide upon a course of action based on the judgement of how ready we are to give up on some objectives - criteria - to reach others to a greater extent.

To help managers and decision makers in general identify the best course of action between several alternatives, Multicriteria Decision Making methods are used when multiple criteria are necessary to evaluate each alternative across different value dimensions.

As a fundamental piece of theory in classical multicriteria analysis, Multiattribute Utility Theory (MUT) is based on the assumption that in any decision problem there exists a real valued function U that aggregates a set of criteria, and which the decision maker wishes to maximize (Roy and Vincke 1981, 209). This kind of approach is essentially numerical and puts forward a weighted sum for the aggregation of scaled utility functions (Dubois et al. 2001,1).

For the purpose of illustrating our views, the classical approach of Multiattribute Value Theory (MVT) - as the particular case of MUT without uncertainty - will be considered as representative of the typical quantitative multicriteria approach.

Several methods are available, but multicriteria applications frequently might be described as sharing a value tree of criteria obeying certain characteristics (Goodwin and Wright 1991, 12) and comprehending the following three step sequence (Bana e Costa and Thore 2002, 30-38):

- *Structuring* - when one identifies the points of view that determine the preference structure of the decision-maker;
- *Evaluation* - when a value measure is associated with each alternative through the definition and application of criteria that measure each alternative's impact according to each point of view;
- *Criteria weights determination and aggregation* - when one solves the problem through the application of a quantitative preference aggregation model (typically additive) across the criteria.

The most common elaboration of the previous approach 3rd step - Criteria weights determination and aggregation - usually consists of two activities: First assign quantitative weights to each of the decision criteria, which can be decided according to several different procedures (Bana e Costa and Thore 2002, 38) and leads each criterion to hold a weight described (for example) by a percentage of a magnitude proportional to its importance, such that the sum of all

the weights totals 100%; Second, to obtain the overall value of each alternative, multiply its value according to each criterion (also expressed on a scale from 0 to 100) by the respective criterion weight and add the procedure and its result across all the criterion. The final value of alternative A will therefore be something like:

$$V(A) = \sum w_i v_i(A), \quad (1)$$

where i stands for each decision criterion, w_i stands for the weight of criteria i (between 0 and 1) and $V(A)$ stands for the value of alternative A according to criterion i (from 0 to 100).

Naturally we also have that

$$\sum w_i = 1. \quad (2)$$

Scope and Basis for an Alternative Approach

In spite of its solid establishment and widespread use, criteria weights determination and aggregation quantitative approaches (like the one previously presented as an example) have some modelling limitations that an alternative way of tackling the problem might help overcome, finding its place in the wide range of decision making methods. That is the scope of this paper.

The first and major aspect to note is that multicriteria preference aggregation models like the one exemplified are not keen on clarifying what was in the basis of the decision. The decision maker ends up with a formula rather than a model. Despite being operational and giving an answer, quantitative additive preference aggregation models can not be fully understood, as they do not observe one major characteristic of models - the fact that they should exhibit explicit explanations, if possible identifying relations that resemble cause-effect relations. This limitation is of major importance if one considers that when a decision maker needs help to overcome complexity and reach a decision, his/her problem might not be to discover which alternative is best - they should already be quite equivalent in value to the decision maker, otherwise there wouldn't be a decision problem - but instead, to discover a reason, a conceptual view of why one alternative should be selected, something resembling a theory that one can learn from and improve in future decisions, that can not be manipulated as criteria weights can, and that, without loss of explanatory coherence, observes one of the characteristics a model necessarily obeys - to be simpler than the subject domain it represents (Jacobson 1995, 8).

As a starting point for this paper we will therefore state the following empirical claim:

CLAIM 1 *Decision making problems are problems where the global value of the different alternatives (considering the value dimensions relevant to the decision maker) is quite similar between them.*

Given this claim, it is easy to advocate that a methodology focused on the quantification of the value measures of each alternative might not always be what the decision makers are looking for. The linear combination of criteria coming out of that method quantitatively expresses one unexplained ranking of criteria - there is no explanation for why some criteria are considered more important than others - as well as it expresses a ranking impossible to distinguish from several other similar rankings (with small differences in the weights) therefore not obeying the expected character of uniqueness of a model.

Some approaches have been put forward in trying to devise qualitative multicriteria decision methods: the voting system of multi-agent decision making (Dubois et al. 2001, 1) or the Electre method (Roy and Vincke 1981, 210), which somehow resembles a voting system with criteria as voters. However, both of them assume a quantitative model of criteria aggregation assigning weights to each criterion.

The opportunity emerges for an alternative approach to deal with conflicting decision making preferences and that is the case for this paper: to come up with a qualitative solution for resolving the conflicts between preference judgements across different criteria and aggregate them towards a final decision based on a model alternative to the quantitative additive one.

Multicriteria applications, previously described as having the 3 step sequence, could be approached by transferring the focus from a problem of choice between alternatives to a problem of choice between criteria. In fact, if a certain level of indifference between alternatives is verified (as happens, for example, with incomplete preferences - Hansson 2005, 16) then the two-alternative and two-criteria simplified problem is one of deciding between one alternative performing better according to one criterion, and one alternative performing better according to the other. These scenarios should be common, since the alternatives are eventually chosen for their matching competitiveness.

In such a context, whenever one decides to prefer one alternative it is because the criterion it performs best in was found more important than the other (the value difference between alternatives in

that criterion means more to the decision maker). This problem can thus be alternatively formulated as a problem of choice between the two criteria. In fact, if a priority is found for one of the criteria, one reaches a solution (an increase in the criterion's weight moves the balance towards the alternative that excels in that criterion). Therefore, the search is for a 'reason' for one criterion to be considered more important than the other. Such a reason is another criterion, or more generally a point of view, and that is the model we are looking for - the unicriterion model. The guarantee that such a point of view exists comes from the fact that if it did not, the priority between criterion could not have been established. If one criteria is (or becomes) more important to the decision maker than other, there is always a reason for that, somewhere in the decision maker's preference structure of values.

Therefore we state claim 2:

CLAIM 2 Whenever the decision maker finds that one criterion is more important than another, behind that preference there is always a higher (abstraction) level criterion (which we call the unicriterion model) such that the corresponding point of view ranks the other two criteria accordingly.

This approach can be generalized to problems of several alternatives and criteria, where the focus of the analysis is no longer the quantification of value preferences, but the modelling of criteria in order to organize them and, whenever necessary, rank them. Priorities between criteria are possible to reach, since for each pair of criteria weights comparison in the criteria aggregation procedures of MVT we might find the point of view according to which one criterion proves to be more important than the other. One of the advantages of this approach is not having to quantify such a judgement. To distinguish both approaches the following hypothesis is stated:

HYPOTHESIS 1 The human mind is able to say it prefers one criterion or alternative over another, but not how many times it does.

By this hypothesis (in terms of criteria) we mean that if a criterion's importance is equivalent to the difference in attractiveness between the best and the worst alternative according to that criterion solely, then the human mind can say that it prefers criterion A to criterion B (criterion A is found more important because one prefers changing from the worst to the best alternative in that criterion than making the same change in criterion B), but the human mind can not say how many times it finds criterion A more important than criterion B - if it is two or three times (for example) more

important. In other words, we mean that the quantification of the difference in attractiveness between changing from the worst to the best alternative in each criterion is not a natural thing to do.

To test Hypothesis 1 we suggest the realization of an experiment to establish whether the relative importance of criteria perceived by the mind is solely an ordering procedure or whether it has a cardinal (quantifiable) intrinsic nature. Taking a pool of respondents, some alternatives and a few criteria (at least five), and taking a criterion's importance to be equivalent to the difference in attractiveness between the best and the worst alternative according to that criterion, each respondent would first be asked to order the criteria in terms of their relative importance. Next, each respondent would express the importance of all the criteria as a percentage (in multiples of 10) of the major criteria importance (valued as 100%). Later on, the respondents would be asked to refer to the second most important criterion (provided that it had an importance smaller than 100% in the previous step, otherwise choose the third, and so on) and, without having access to their previous ratings, rate again the importance of all the criteria (except for the most important) now as a percentage (in multiples of 10) of the second best criteria importance (now valued as 100%). This should be repeated progressively taking the third most important criteria as a reference and so on until one reached the less important criteria. If once converted to the same common scale of the importance relative to the major criteria, the criteria weights quantitatively agree (considering a maximum error margin of 5%) between the different reference rating procedures, that means that the same (quantitative) perception was reached in the several evaluations and its quantitative character can be captured. Otherwise, Hypothesis 1 would be true, as we expect.

The emphasis of our approach is therefore placed on the modelling of the pertinent reality in analysis, which is the mental structure of preferences between criteria rather than a set of quantitative trade-offs between them. One outcome of the methodology is the reduction of all the decision criteria to one single dimension of value, or point of view, which approximately represents the decision model. It is noticeable that such a procedure of dimension reduction is already adopted in multiattribute utility theory, however without clearly making explicit whatever dimension that is - what particular value or point of view lies behind the overall greatest attractiveness of a certain course of action as the one that solves the conflict between fundamental objectives.

Besides its simplicity advantages, the idea of reducing the deci-

sion criteria to one single point of view on the top of a pyramid-like structure seems to follow the biological trace of decision making mechanisms in human beings. As we know by now, when facing a decision, the individual's emotions play an important role in the operational search for preference structures in the memory. According to Damasio's somatic marker hypothesis (Dunn, Dalgleish, and Lawrence 2006, 241), the scenarios that the mind selects as candidates for a decision are filtered with the help of emotions into a single one as the result of a biological optimization process that predicts and evaluates on the common dimension of 'biasing body signals' the different scenarios impact, in a way that might be considered equivalent to an ordering of decision making criteria or value dimension preferences. These scenarios must be tied to the neural machinery underlying emotions, resembling criteria rather than just alternatives, otherwise their abstraction level would not be enough to serve in multiple decision situations, and they should also resemble the kind of points of view on the top of the pyramid-like structure we are trying to achieve in our approach's applications, making us confident in that the proposed methodology elaborates on the same potential of preference structure search mechanisms that nature provided us with. If these natural mechanisms sometimes cannot be applied straightforward, in complex scenarios or scenarios (criteria) with which we have had no experience, we can still go to an upper level of values and apply for our experience with points of view that order them.

Unicriterion Model Method

In figure 1 we define the new method proposed as an alternative to the preference determination and criteria aggregation procedures usually applied in mvt.

Application and Results

HYPOTHETICAL DECISION PROBLEM

i) To illustrate the method, with all variables and values having been defined previously to the methodology application, a typical decision situation was considered, a car purchase choice between three alternatives: A, B and C. As a result of the structuring phase the following decision criteria were defined as the ones relevant to the decision maker:

- Technical performance (motor, speed, etc.)
- Environmental impact

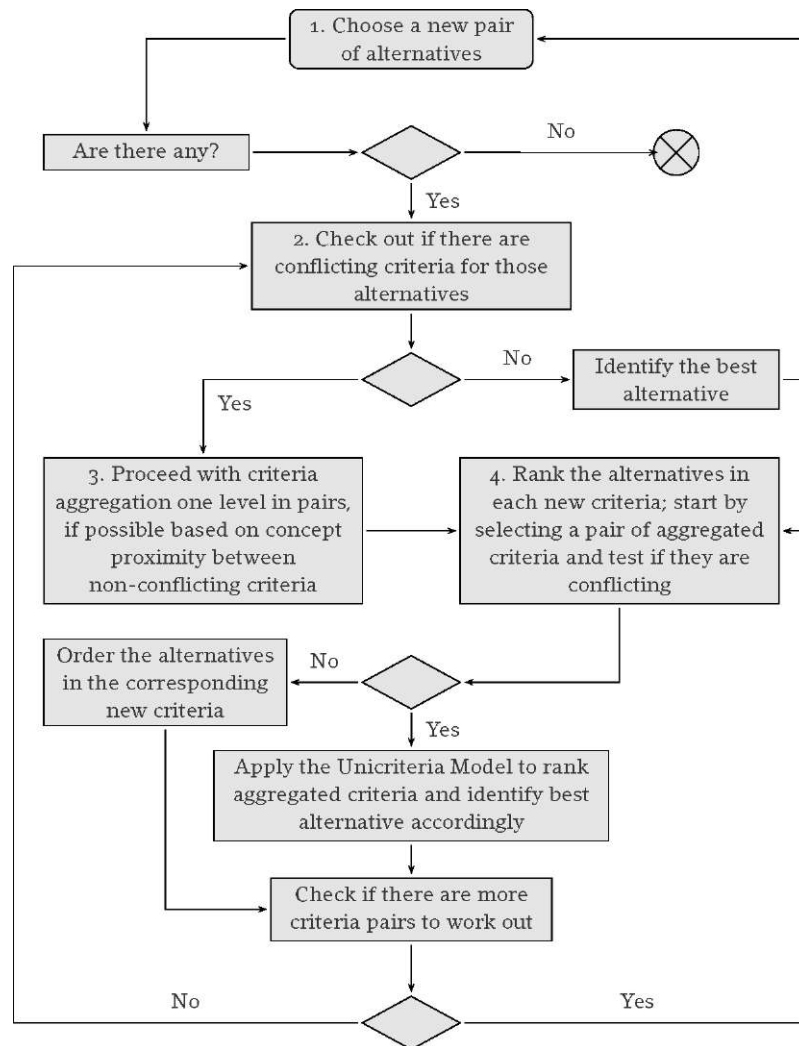


FIGURE 1 Steps of the Unicriteria Model procedure

- Costs (considering both acquisition, fuel and maintenance costs for the expected lifetime of the car)
- Safety
- Comfort
- Space

To proceed to the evaluation phase, an ordinal scale was considered for each criterion, such that the value of each alternative ac-

Unicriteria Model

TABLE 1 Evaluation of three car acquisition alternatives according to six criteria

Criteria/ Alter- natives	Technical performance	Environ- mental impact	Costs	Safety*	Comfort	Space
Car A	Holds 100 km per hour in the Mon- santo Hill	165 g/km of CO ₂ emis- sions	50,000 €	Excellent Safety - Highly rec- ommended	Equivalent to a 4 star Hotel	Car
Car B	Holds 120 km per hour in the Mon- santo Hill	180 g/km of CO ₂ emis- sions	40,000 €	Good Safety with a Mi- nus - Rec- ommended together with other choices	Equivalent to a 3 star Hotel	Car
Car C	Holds 90 km per hour in the Mon- santo Hill	130 g/km of CO ₂ emis- sions	52,000 €	Good Safety - Recom- mended	Equivalent to a 3 star Hotel	Wagon

* Based on the Overall Ratings Safety Scale used by SafeCarGuide.com

According to that criterion was made as meaningful and explicit as possible. As a result, table 1 resumes the evaluation of the alternatives.

Provided the decision maker still cannot establish a preference between pairs of alternatives or eliminate any of them - which is the case (each alternative excels in two criteria and satisfies minimum levels in the others) - the assumption of facing a decision making problem holds and one proceeds to the step of the MCDM methodology that this paper focuses on in particular - preference determination and aggregation between criteria.

ii) According to figure 1 the process starts with the selection of alternatives A and B (1.), for which there are conflicting criteria (2.), and therefore one proceeds with criteria aggregation (3.).

Through criteria aggregation one builds the pyramid like structure from bottom-up, using the unicriterion approach whenever necessary to rank alternatives in the new criteria.

The most convenient way to aggregate criteria would be to include in the same group all those criteria that share a certain alternative as their best one. However, that sometimes conflicts with a 'concept proximity' rule, which should be prevalent given the importance of making correct aggregations. For this reason, comfort and safety, for example, went to separate groups of criteria in spite of sharing car A as their best alternative.

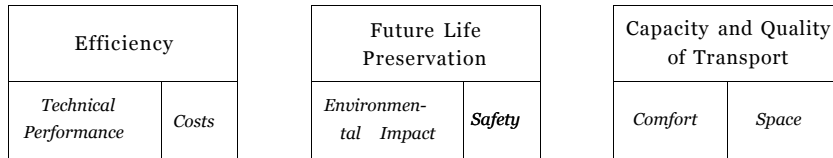


FIGURE 2 First step of criteria aggregation

Once aggregated as described in figure 2, the new criteria require an ordering of the alternatives on its own scale and a re-evaluation of the alternatives' comparative value in the new conceptual reference level.

In the next step of the methodology (4.) alternatives A and B are immediately ranked in the new criteria since none of the three pairs of aggregated criteria is conflicting. In each of all the three cases there is always one alternative that dominates over the other one in both of the original criteria - see figure 3.

Since the information associated with the alternatives is still the same - for example the efficiency of car A consists of Holding 100 km per hour in the Monsanto Hill and costing 50,000 B - one assumes that the condition of preferential indifference between alternatives remains. Therefore the process goes on after returning to step 2 of the methodology (2.), since the alternatives have been ranked for all pairs of aggregated criteria.

Having only three criteria in step 3 (3.), since there seem to be no more obvious aggregatable concepts for non-conflicting criteria, one can now choose one pair of conflicting ones and try to order the alternatives in a new virtual criterion that would aggregate them. By choosing the criteria 'Efficiency' and 'Future Life Preservation', one proceeds to step 4 (4.) without any need to identify the virtual criterion for now, and one asks the decision maker whether he/she prefers changing from car A to car B or vice-versa considering only these two criteria. The question could be formulated in these terms:

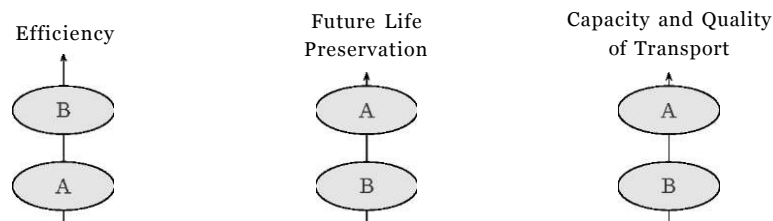


FIGURE 3 Ranking alternatives A and B with the new criteria

Unicriteria Model

Delay of
Gratification

Future Life Preservation

Efficiency

FIGURE 4
Unicriterion model that ranks
criteria 'Future Life
Preservation' and 'Efficiency/

'Would you prefer changing from an efficiency of "Holding 100 km per hour in the Monsanto Hill and costing 50,000 B" to an efficiency of "Holding 120 km per hour in the Monsanto Hill and costing 40,000 B", knowing that in terms of future life preservation it would cost you an increase from 165 g/km to 180 g/km of CO₂ emissions and a decrease from excellent to good in terms of safety? Or would you prefer not to make such a change?'

Considering the answer to be no for both hypotheses, the decision maker cannot distinguish between them, which means that the value difference of the alternatives in one criterion is quantitatively indistinguishable from the value difference of the alternatives in the other, maybe because it is difficult to compare value differences across different dimensions.

To tackle such a difficulty, and since the criteria are conflicting (there is a decision problem) as represented in figure 1 scheme, it is time for the application of the unicriterion model between these two criteria. Once searched and found, a new point of view - a perspective that orders the criteria in relative importance and that one consents to be the right perspective to adopt - the ranking of the criteria leads to a ranking of the alternatives, since the quantitatively indistinguishable value difference of both alternatives from one criterion to the other is replaced by a sensed qualitative difference between the same value differences or criteria (the value difference between alternatives are considered equivalent to the criterion itself since that is what defines it - reality gives meaning to the concept and not the opposite way around (Wittgenstein 1995, 5)).

The new criterion chosen to order 'Efficiency' and 'Future Life Preservation' is a behavioural point of view called 'Delay of Gratification' - see figure 4.

Since the criterion 'Future Life Preservation' becomes more important, the value difference between alternatives A and B in this criterion becomes also more important than the same difference in the criterion 'Efficiency.' The conclusion is that in light of the new point of view the decision maker prefers to change from B to A in

TABLE 2 Value of alternatives A and B across the criteria 'Efficiency' and 'Future Life Preservation'

Criteria /Alternatives	Efficiency	Future Life Preservation
Car A	0	100
Car B	100	0

'Future Life Preservation' in spite of the cost of changing from B to A in 'Efficiency.' Therefore the decision maker prefers A to B in terms of Future Life Preservation and Efficiency.

Another way to reach the same conclusion from the quantitative perspective would be to consider the initial ranking situation between the two criteria. In a typical Multiattribute Value Theory application, like the Simple Multi-attribute Rating Technique - SMART (Edwards 1971), one would have the situation described in table 2, adopting for each criterion the same scale from 0 (minimum) to 100 (maximum) for convenience reasons in order to calculate the criteria weights.

Following the 'swing weights' attributes weights determination technique used in SMART, since the decision maker was unable to decide between changing from A to B in 'efficiency' or changing from B to A in 'future life preservation', this meant that the weight of each criterion was 50%, and through the application of the additive model one would obtain the same value of 50 for each alternative.

Returning to our qualitative approach, through the application of the unicriterion model the situation changes. One can now value Future Life Preservation's weight above Efficiency's weight (though one cannot say how much). Since the value of each alternative maintains, alternative A becomes preferable and we have eliminated step 4(4.)

Returning to step 2 (2.), there is no conflict between criteria. Since both 'capacity and quality of transport' and the virtual criterion that aggregates 'efficiency' and the 'future life preservation' value alternative A over alternative B, A is globally preferable.

iii) To proceed with the decision making process one would now compare alternatives A and C (1.).

Since there are conflicting criteria one proceeds to step 3 (3.), and taking advantage of the previous aggregation of criteria, step 4 (4.) comes next.

In terms of Efficiency, A dominates C in both of the original criteria, so there are no conflicting criteria.

Unicriteria Model

Solidarity

Environmental Impact

Safety

FIGURE 5
Unicriterion model that ranks
criteria 'Environmental
Impact' and 'Safety'

In terms of Future Life Preservation, A dominated in Safety and C dominated in Environmental Impact. To resolve such a conflict, the unicriterion model was applied, and it became clear to the decision maker that there was a qualitative difference between the criteria which he used to rank them. The safety criterion contributed to the future life preservation of one family in particular - the decision maker's family - while the Environmental Impact criterion contributed to the future life preservation of all the families. This led to the unicriterion ordering represented in figure 5, and as a consequence, to the preference of C over A in terms of 'Future Life Preservation.'

In terms of Capacity and Quality of Transport, A dominated in Comfort and C dominated in Space. In this situation, however, it was not necessary to apply the unicriterion model concept, since the decision maker directly stated preferring alternative A to C considering both criteria - he did not need the extra space that much - eliminating the apparent criteria conflict. Figure 6 resumes the ranking of both alternatives with the new criteria.

After returning to step 2 (2.), in step 3 (3.) for obvious reasons of convenience one aggregates the criteria Efficiency and Capacity and Quality of Transport in one new criterion entitled Transport Functionalities, that represents the direct transport advantages to the user. Steps 4 (4.), 2 (2.) and 3 (3.) come straightforward with the consideration of a new virtual criterion that aggregates Transport Functionalities and Future Life preservation.

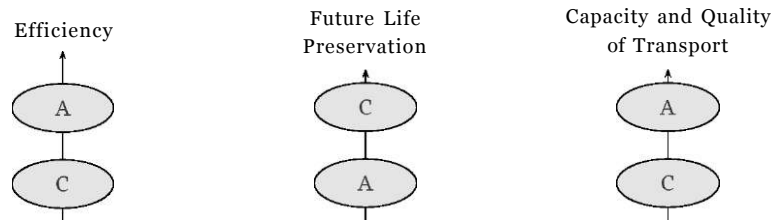


FIGURE 6 Ranking alternatives A and C with the new criterion

One proceeds to the ranking of alternatives in the new virtual criteria (4.). At this point the decision maker faces the problem of deciding between alternative A - that excels in 'Transport Functionalities' - and alternative C - that excels in 'Future Life Preservation.' Since the decision maker is unable to establish a preference between the value differences of the alternatives in each criterion, there is a decision problem and one proceeds to the application of the uni-criterion model. The task was facilitated by the previous value 'acquisition' process, which is typical of a constructivist approach and suggested the use of the already familiar point of view of 'Delay of Gratification.' According to this point of view, the criterion 'Future Life Preservation' was found more important than 'Transport Functionalities.'

Since there are no more criteria pairs to order or conflicting criteria for these alternatives, step 2 (2.) comes after step 4 (2.) and the process ends in step 1 leading to the selection of alternative C as the overall best one (assuming transitivity holds).

A REAL DECISION PROBLEM

To emphasize how the proposed method brings ethics into decision making by appealing to values more deeply rooted in every persons moral system of preferences and beliefs (whether we are talking of ethically sensitive problems or not) the methodology was applied in a real decision making situation: a house investment decision with three alternatives and six criteria described in table 3, as faced in real life by the author and his family at the time of this paper's writing. The appearance of this decision problem is due to the upcoming birth of this family's third child. The decision is somehow connected to the school enrolment decision for our oldest son's coming 5th year since only one of the house locations (Alto da Barra) gives access to a public school with a minimum of quality. The other two house locations determine the enrolment in a private school (better than the public one according to school rankings) and an increase in expenses.

Since the method has already been illustrated by the first decision problem, we will simply present a brief exposition of the decision conflicts undergone and solutions found.

Comparing alternatives A and B we, verify that A excels in 'Area inside', while B excels in all other criteria (except for the 'Best available and affordable school grade' that makes no difference). The following criteria aggregation has been made:

To have more than 100 square metres of area available inside the

TABLE 3 Evaluation of three house investment alternatives according to several criteria

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A Buy 35 year old flat in Pago de Arcos	200 €	170	3.65	Good	Average	Average (balcony)
B Expand present house indoor area by closing porch	300 €	100	3.65	Excellent	Good	Very good (court and small garden)
C Buy used flat in Alto da Barra	400 €	117	3.22	Good	Average	Average (balcony)

Column headings are as follows: (1) alternatives/criteria, (2) monthly income left-over after expenses, (3) area inside (square metres), (4) best available and affordable school grade (0 to 5), localization (shops, surroundings and services proximity), (5) house investment (what will the investment be worth in a few years), (6) area outside the house.

house is seen as a need, while the other criteria (provided the alternative A level in them is guaranteed) measure the extent to which B provides more comfort.

Since according to the criterion 'Comfort', alternative B is better than A and according to 'Needs' it is the other way around, we applied a ranking of these two criteria in the new dimension of Human priorities, according to which Needs are more important to be guaranteed than Comfort.

Alternative A is therefore more attractive than alternative B.

Comparing now alternatives A and C, they are the same in half of the criteria. In the other half, A excels in 'Best available and affordable school grade' and 'Area Inside', while C is better in 'Monthly income leftover after expenses.'

This time 'Area inside' is not considered to contribute to satisfying a need but to increasing house comfort since alternative C level

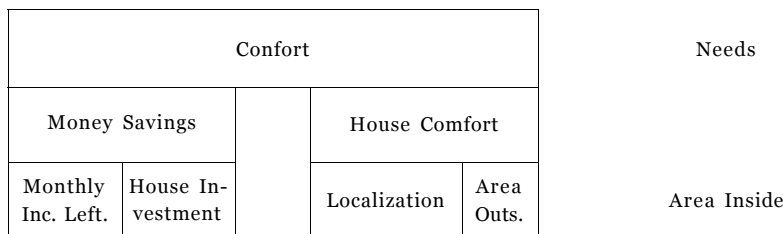


FIGURE 7 Criteria aggregation to compare alternatives A and B

Human priorities

• Needs

Comfort

FIGURE 8
Unicriterion model that ranks
criteria 'Needs' and 'Comfort'

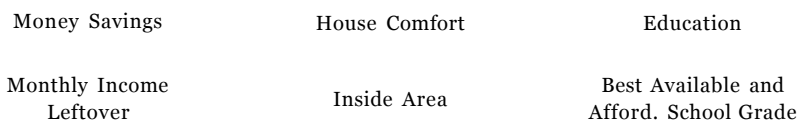


FIGURE 9 Criteria aggregation to compare alternatives A and C

in this criterion (117 square meters) is already considered to be the minimum to satisfy future needs (an extra room). Therefore, the aggregated criteria now become the ones presented in figure 9.

Figure 10 resumes the ranking of both alternatives with the new aggregated criteria.

Since the comparison between the criteria Money savings and Education in light of the new Unicriterion concern of 'Raising autonomous children' indicates that it is better to prepare (educate) someone to make a living on his (her) with own than to keep providing him (her) living expenses in the future (through present money savings), then alternative A is preferable to C even without having to account for the House Comfort criteria.

As a conclusion we therefore found that alternative A - 'Buy a 35 year old flat in Pago de Arcos' is the one we prefer.

Discussion

Figure 12 depicts the car purchase decision process, the one that illustrates the method in more detail. Unlike the normal decision

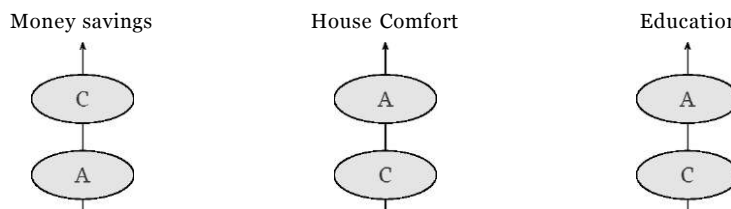


FIGURE 10 Ranking alternatives A and C with the new criteria

Unicriteria Model

Raising Autonomous
Children

Education

Money Savings

FIGURE 11
Unicriteria model that ranks
criteria 'Education' and
'Money savings'

criteria, unicriterion models or points of view are represented between two arrows, one of them pointing out in the direction of the winning criteria. As expected, the decision model exhibits a pyramid like structure, and it is possible to enunciate a simple high-level reason for why alternative A was selected - a choice of gratification delay was made. Going down the value tree one can find the value structure adopted, which identifies the major decision conflicts undergone and solutions found. By doing this it is interesting to note that the environmental impact criterion turned out to be dominating in the decision, which can be attributed to the Solidarity point of view adopted.

Given the criteria modelling flavour of the method, Keeney's work (Keeney 1992, 29-152) might be considered a framework within which to compare this procedure. In a way, the Unicriterion model also follows a value - focused thinking approach, but where the fundamental objectives come out of a later step of the method application, from the alternatives comparison in a bottom - up procedure.

The low-level criteria are similar to Keeney's attributes that measure the extent to which a certain objective is reached. As we progressively aggregate these criteria in the method, the higher level ones become fundamental objectives. For simplicity and operational reasons we do not distinguish between these different level criteria/objectives by calling them all criteria. There is, however, a different kind of criteria that we distinguish from all the others: the criteria or points of view that solve the conflicts between criteria. These we call the Unicriterion, following the name of the model that they provide.

This approach lends a quite more active role to the analyst and the decision maker, since they are the ones to perceive the 'good' criteria aggregation and conflict solution opportunities. This means that the subjective part of the decision making process is entirely delivered to the human minds involved.

While building on a qualitative perspective, different from the one typically adopted in multicriteria applications, since the deci-

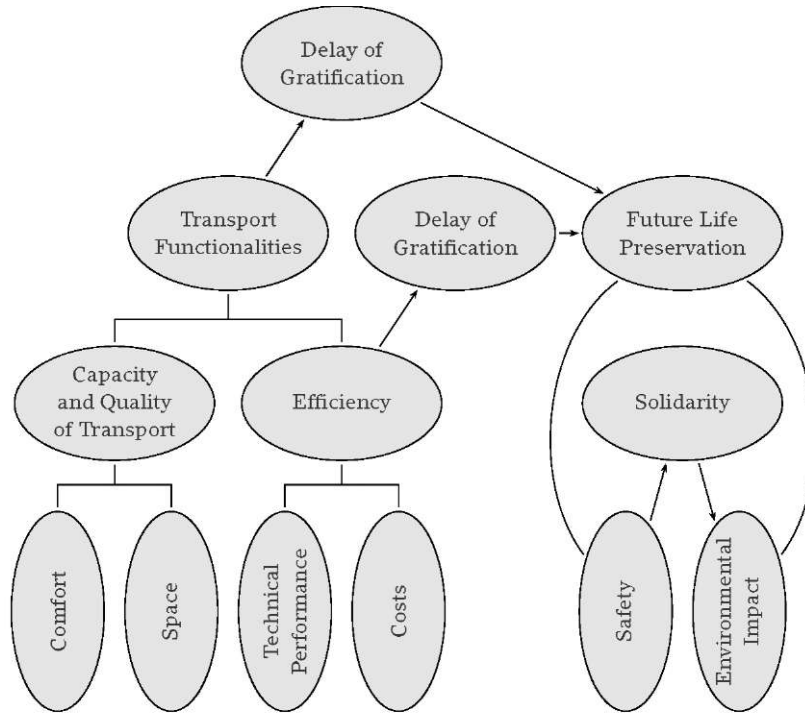


FIGURE 12 Car acquisition decision value structure

sion maker is asked to structure and eventually modify his preferences along the process, the Unicriterion Model hereby presented follows a rather constructivist approach, currently advocated among practitioners.

Given the unusual approach adopted towards the decision making problem, quite radical in its qualitative terms in comparison to other procedures, it seems appropriate to note that if the outstanding capabilities of humans indicate we are a product of intelligent 'decision making', and if we cannot say how many times we prefer one thing to another, maybe that is because when it comes to decisions we are made to think more in terms of values and less in terms of numbers.

Conclusions

This research attempted to find a way to go beyond some limits of the traditional models of criteria weights determination and aggregation used in multicriteria decision making methods, that have some shortcomings in developing and clarifying the rationale behind its results.

To accomplish this, the decision criteria were selected as the decision process items to be looked at from a different perspective, since the priorities established between them are the model - or the reason - that determines why some alternatives will be preferred.

Accordingly, the suggested approach was to put the emphasis on the criteria modelling part of the problem, through the application of a criteria aggregation and ordering qualitative procedure. Once applied in the algorithmic manner described in the method section such a procedure progressively orders pairs of alternatives.

The focus of the developed method was on solving every unavoidable conflict between criteria pairs, not through the quantification of a relative importance in the decision maker's mind but through the identification of a reason - a point of view - according to which he/she prefers one criterion to another.

The method was tested through its application to two different decision problems: one hypothetical (for illustration of the method) and the other a real one. The results of the experience showed that the method is viable and reaches its purpose of identifying the points of view behind preference conflict solutions found in the course of the decision analysis.

Given the amount of analyses it requires, the method is not recommended for application in decision problems with many alternatives or criteria. It could however be helpful as a reality check for the relative importance of the best performing ones in traditional quantitative multicriteria applications, considering only the most relevant criteria.

The fact that the method helps clarifying the values and the reasons for their relative importance on the basis of the decision, makes it particularly appealing to promote ethics in decision making. With this method one can not hide decisions behind numerical combinations of criteria weights. Instead, there is a simple and transparent solution to each preference conflict.

Given the qualitative nature of the procedure, it might be particularly appropriate to support personal decision making, which is less demanding from the point of view of quantitative rigor (let us recall that public evaluation of proposals sometimes requires a priori quantification of criteria weights) and is more likely prone to a personal value or subjective moral foundation of decisions. As a curiosity, we can mention that the author of this paper has already himself applied this method successfully some years ago to help decide whether to enrol his son in a public or private school.

We have identified two limitations of the study. One is that the ver-

ification of the ideas here presented through real case applications in a scale statistically relevant is still to be achieved. The other one is that since the author of the paper (together with his wife in the house purchase decision) played the role of both the decision maker and the analyst in the two decision problems considered, such coincidence made a successful application easier to attain, dismissing probable communication gaps between the decision process actors.

As future work, besides going beyond the study limitations, it could be meaningful to try to identify types or patterns of criteria pairs preference ordering and aggregation procedures, to facilitate and make these operations more reliable in the method.

Another interesting goal to pursue would be to conduct the experiment proposed to test hypothesis 1 and draw some conclusions.

References

- Bana e Costa, C., and S. Thore. 2002. 'The Many Dimensions of an R&D Project: Multi-Criteria Analysis.' In *Technology Commercialization: DEA and Related Analytical Methods for Evaluating the Use and Implementation of Technical Innovation*, edited by S. Thore: 23-44. Dordrecht: Kluwer.
- Dubois, D., H. Fargier, P. Perny, and H. Prade 2001. 'Towards a Qualitative Multicriteria Decision Theory.' Paper presented at the Eurofuse Workshop on Preference Modelling and Applications, Granada, Spain, 25-27 April. <ftp://ftp.irit.fr/pub/iRiT/RPDMp/duboisEurofuse.pdf>.
- Dunn, B. D., T. Dalgleish, and A. D. Lawrence. 2006. 'The Somatic Marker Hypothesis: A Critical Evaluation.' *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30 (2): 239-271.
- Edwards, W. 1971. 'Social utilities.' *Engineering Economist* 6:119-129.
- Goodwin, P., and G. Wright. 1991. *Decision Analysis for Management Judgment*. Chichester: Wiley.
- Hansson, S. 2005. *Decision Theory: A Brief Introduction*. Stockholm: Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology.
- Jacobson, M. 1995. 'Making Brain Models.' In *Foundations of Neuroscience*, edited by M. Jacobson: 1-94. New York: Plenum.
- Keeney, R. 1992. *Value Focused Thinking*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roy, B., and P. Vincke. 1981. 'Multicriteria Analysis: Survey and New Directions.' *European Journal of Operational Research* 8 (3): 207-218.
- Wittgenstein, L., 1995. *Tratado Lógico-Filosófico: Investigações Filosóficas*. 2nd ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

IRENA KUŠČE in DORIS GOMEZELJ OMERZEL

Univerza na Primorskem, Slovenija

Po uvodni predstavitvi osnovnih pojmov, vezanih na podjetništvo in njegov pomen, ter podjetnika v podjetniškem procesu bomo v članku največ pozornosti namenili analizi dejavnikov ustanavljanja podjetja. Ugotovili smo, da v domači in tuji literaturi obstajajo številne delitve dejavnikov, ki spodbujajo ustanavljanje podjetij, in različni modeli oziroma študije teh vplivnih dejavnikov. Večina novejših literature zagovarja vpliv osebnostnih in okoljskih dejavnikov, v praksi pa večina raziskav temelji izključno na osebnostnih dejavnikih ustanavljanja podjetij. Sami smo se odločili za analizo obojih, le tako je namreč problematiko mogoče celovito obravnavati.

Ključne besede: podjetništvo, podjetnik, ustanavljanje podjetja, dejavniki

Uvod

Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato ga je težko preprosto opredeliti. Shane in Venkataraman (2000) podjetništvo definirata kot dejavnost, ki vključuje odkritje, ovrednotenje in izrabo poslovnih priložnosti in katere namen je uvajanje novih izdelkov in storitev, načinov organiziranja, trženja, pročiščenja surovin s pomočjo organizacijskih dosežkov, ki predhodno niso obstajali. V gospodarskem razvoju pomeni podjetništvo začenjanje in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Rast in povečana proizvodnja tako omogočata, da si udeleženci razdelijo več. Glas (v Ruzzier idr. 2008, 25) meni, da podjetništvo prispeva k ustvarjanju delovnih mest. Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo določena finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega, ter prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič idr. 2002, 30).

Namen našega prispevka je predstaviti dejavnike ustanavljanja podjetij in z analizo pridobljenih podatkov ugotoviti, kateri so ključni osebnostni in okoljski dejavniki pri ustanavljanju slovenskih malih in srednje velikih podjetij. V prvem delu prispevka bomo predstavili teoretična izhodišča in doslej razvite modele, v nadaljevanju pa

bomo poskušali odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na ustanavljanje podjetij v Sloveniji. Dejavnike smo za namene raziskave razdelili v osebne (te še dalje v (1) osebne lastnosti in (2) razloge za ustanovitev podjetij) ter okoljske. Do rezultatov smo prišli z analizo anketnih vprašalnikov.

Dejavniki ustanavljanja podjetja

V zadnjih dveh desetletjih je bilo razvitih kar nekaj modelov, ki med dejavnike ustanavljanja novih podjetij uvrščajo tako osebne dejavnike kot dejavnike okolja. Cooper (1979) je na primer poudaril dejavnike okolja in podjetnikovo zgodovino. Vesper (1980) je med značilnosti okolja vključil: razpoložljivost kapitala, prisotnost izkušenega podjetnika, tehnične spretnosti delovne sile, dostop do dobaviteljev, dostop do potrošnikov ali novih trgov, vpliv vladne politike, bližino univerze, dostop do zemljišč in prostorov, dostop do transporta, stališče okoliškega prebivalstva, dostop do podpornih storitev, življenjske razmere, ovire za vstop na trg, rivalstvo med obstoječimi konkurenti, pritisk substitutov, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev; med posameznikovimi lastnostmi je navedel zadovoljstvo z delom, predhodne delovne izkušnje, podjetniška tradicija v družini, starost, izobrazbo; pri ustanavljanju podjetja je treba biti pozoren na: ločiranje poslovne priložnosti, zbiranje virov, poznavanje trgov in proizvodov, izdelavo izdelka, oblikovanje organizacije, odgovor na vladne ali družbene pobude; k značilnostim podjetja pa sodijo: tip podjetja, partnerji, stroškovno vodstvo, diferenciacija in usmerjenost.

Plaschka (1990) je v svoji raziskavi o oblikovanju podjetij upošteval okolje v vlogi moderatorja posameznikove zveze med njegovo motivačijo in ustanovitvijo podjetja. Shapero in Sokolova (1982) menita, da posameznik s podjetniško idejo ustanovi podjetje šele takrat, ko ugotovi, da je to v okolju zaželeno in uresničljivo.

Vpliv osebnostnih in okoljskih dejavnikov na proces ustanavljanja podjetja so obravnavali tudi Shane, Ločke in Collins (2003), za katere je podjetništvo oziroma ustanavljanje podjetja dinamičen proces, ki poteka dlje časa; to ni enkratna dejavnost ali poklič, ki ga izbere posameznik. Njihov model kot izhodiščne in ključne dejavnike obravnava osebne dejavnike, ki po mnenju psihologov vplivajo na vedenje posameznika, podjetniške poslovne priložnosti, ki nedvomno spodbujajo posameznika pri odločitvi za ustanovitev podjetja, in dejavnike okolja, kot so pravni sistem, stopnja gospodarske razvitosti, razpoložljivost finančnih virov in drugo.

Takšni modeli pomenijo velik napredek na področju raziskovanja

podjetniškega vedenja, ki je v našem primeru posplošeno na ustanavljanje podjetja.

Glede na to, da se ustanovitelji razlikujejo po osebnostnih lastnostih in da podjetniško okolje različno razumejo, se tudi njihovi motivi za ustanovitev podjetja po določenih značilnostih posledično razlikujejo.

Shane, Locke in Collins (2003, 276) raziskovalcem svetujejo, da je pomembno ugotoviti, kako posamezni in skupni dejavniki vplivajo na podjetnike pri sprejemanju različnih odločitev v podjetniškem procesu ter na značilnosti novoustanovljenega podjetja. Pri proučevanju in izbiri najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustanovitve podjetja, smo črpali iz omenjenih modelov ter tako zgradili lastni model. Nekaterih lastnosti, ki prav tako sodijo med splošne osebnostne značilnosti in izhajajo iz različnih teorij in modelov, zaradi obsežnosti merilnega instrumentarija vanj nismo vključili. S poenostavljenim modelom smo skušali izluščiti le najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na ustanavljanje podjetja.

OSEBNOSTNI DEJAVNIKI

Osebnostne dejavnike bomo razdelili v dve skupini, in sicer na razloge za ustanovitev in na osebnostne lastnosti podjetnika. Čeprav se mnogi zanimajo za ustanovitev novega podjetja in imajo čelo primerno podlago in finančna sredstva, se le redki odločijo za ta korak. Ljudje, ki jim je udobno v službi in imajo varno zaposlitev, družino, ki jo morajo preživljati, ter jim je ljubši njihov trenutni življenjski slog in precej predvidljiv prosti čas, pogosto nočejo sprejeti tveganj, povezanih z ustanavljanjem novega podjetja (Antončič idr. 2002, 42). Pomemben negativni razlog pri samozaposlovanju je izguba službe. Po izgubi službe se lahko ljudje znajdejo v nezavidljivem položaju in ustanovijo podjetje zgolj zaradi vira dohodka. Med zunanje dejavnike, ki ustvarjajo ugodne pogoje za ustanavljanje novih podjetij, lahko štejemo vse državne podporne sisteme, ki zagotavljajo pomoč: pri samozaposlitvi, svetovanje, ugodnejšo davčno politiko, subvencije za mlade podjetnike ipd. (Ruzzier idr. 2008, 69-77).

Upoštevanje finančnega vidika je v literaturi pogosto omenjeno šele za osebnimi razlogi. Večina študij je pokazala, da so osebni razlogi veliko močnejši kot finančni (Birley in Westhead 1994 po Ruzzier idr. 2008, 76). V nadaljevanju bomo predstavili nekatere pomembnejše osebnostne lastnosti podjetnikov, kot so želja po neodvisnosti, potreba po dosežkih, samoučinkovitost in samozaupanje, mesto nadzora, nagnjenost k tveganju, usposobljenost in sposobnost za zaznavanje ter izkoriščanje podjetniških priložnosti. Podjetniška

vloga zahteva neodvisnost. Podjetnik namreč prevzema odgovornost za izrabo priložnosti, ki predhodno ni obstajala, in je v končni fazi tudi odgovoren za rezultat. Potreba po dosežkih kaže posameznikovo usmerjenost in željo dosežati težavne cilje bodisi z znanjem, prakso ali vztrajnostjo. Potrebo po dosežkih je utemeljil McClelland (1961) v svoji na dosežkih temelječi motivačijski teoriji, ki se je izkazala kot izjemno primerna za razlago na področju podjetniške teorije. McClelland (1961) je ugotovil, da imajo podjetniki v primerjavi z drugimi ljudmi večjo potrebo po dosežkih.

Posamezniki vstopajo v podjetništvo z omejenim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi. Samoučinkovitost je zaupanje v lastne sposobnosti. Na zaznavanje samoučinkovitosti lahko morda gledamo kot na značilnost, ne glede na to, ali je prirojena ali pridobljena. Zaradi tega obstaja možnost, da je zaznavanje samoučinkovitosti res prava razlikovalna osebna značilnost podjetnika (Antončič idr. 2002, 88-89). V središču teorij obvladovanja oziroma kontrole, ki so delo avtorja Rotterja (1966), je posameznikovo zaznavanje izidov dogodkov, ki bodisi so ali niso v domeni njegovega nadzora in razumevanja. Podjetnik mora biti nagnjen k tveganju. Tvega veliko časa, prihranke, živi v nenehni negotovosti, vsak dan se sooča s prevzemanjem odgovornosti, deluje v stresnih situacijah. Podjetniki se večinoma premalo zavedajo, da lahko premalo znanja posledično pomeni slabo izkoriščeno poslovno priložnost in s tem zamujeno možnost za pospeševanje rasti podjetja in povečevanje storilnosti, s tem pa tudi konkurenčnosti. Kljub temu pa je treba biti pri investiranju v pridobivanje novega znanja previden, saj se je pokazalo, da večje investicije v znanje še ne pomenijo večje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Audretsch in Keilbačh 2008). Pričakovati je tudi, da bo višja raven formalne izobrazbe pozitivno vplivala na rast podjetja, saj ima tak podjetnik ponavadi boljše sposobnosti za učenje in razumevanje novih procesov, prav tako je bolj fleksibilen (Ničhter in Goldmark 2009). Najhuje pa je, kadar se podjetnik sploh ne zaveda, katera znanja mu manjkajo in kje jih poiskati (Tajnikar 2000). Če hoče podjetnik poslovati z dobičkom, mora biti sposoben sintetizirati širok spekter informacij, ki se nanašajo na preferenče kupčev, tehnologijo, proizvodne tehnike, ponudbo proizvodnih dejavnikov, transportne storitve in tarife (Casson 1982).

Delovne izkušnje predstavljajo pomemben vidik pri posedovanju informacij in veščin, ki jih je mogoče izkoristiti pri prepoznavanju podjetniških poslovnih priložnosti in ustanovitev podjetja. Sposobnost zaznavanja dobrih poslovnih priložnosti je z vidika posameznika pri vključevanju v podjetništvo zelo pomembna (Shane in Ven-

kataraman 2000). Posamezniki imajo različne zmožnosti, da ustvarijo ali prepoznajo in izkoristijo dobre poslovne priložnosti - inovativnost, tekmovalnost, kreativnost ipd. Nekateri, a redki, zmorejo pravo idejo razviti v inovativno priložnost in jo v različnih oblikah ustvarjalno ponuditi trgu (Pšeničny idr. 2000, 92).

OKOLJSKI DEJAVNIKI

Širši družbeni okvir je za ustanavljanje podjetij zelo pomemben. V nadaljevanju bomo predstavili tiste zunanje vplive, ki bodo v središču obravnave v naši raziskavi, in sicer so to: kulturne in družbene norme, izobraževanje in usposabljanje, poslovna in strokovna infrastruktura, dostop do fizične infrastrukture, odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu, finančna podpora ter vladna politika in vladni programi.

Pomembni so razvoj kakovostnih univerz, ustvarjanje programov, ki spodbujajo raziskovalne in razvojne dejavnosti, in komercializacija novih tehnologij v podjetjih. Pri sprejemanju odločitve o ustanovitvi podjetja so zelo pomembni tudi sodelavci. Na območjih s podjetniškim bazenom in shajališčem za podjetnike in potencialne podjetnike, kjer lahko ti razpravljajo o idejah, težavah in rešitvah, nastane več novih podjetij kot na drugih območjih (Antončič idr. 2002, 32-33). Za uspeh podjetnika je tudi zelo pomembno, da ima različne svetovalče v svoji družabni mreži in različne profesionalne svetovalče. Nasveti ljudi v podjetnikovi družabni mreži so zaradi omejenih finančnih sredstev pri ustanavljanju novega podjetja posebej pomembni, profesionalni svetovalci pa so pomembni zlasti takrat, kadar novo (predvsem tehnološko) podjetje hitro raste (Ruzzier idr. 2008, 133). Podjetniki se morajo večinoma zatekati k osebnim prihrankom, še posebej v začetni fazi. Trije najpomembnejši viri finančiranja med ustanavljanjem podjetja so osebni prihranki, bančna posojila in dobički iz poslov. Podjetniki se pri poskusih, da bi pridobili sredstva, ki jih potrebujejo, srečujejo z najrazličnejšimi težavami.

Metodologija

Na podlagi pregleda literature smo določili izhodišča, ki so nam bila v pomoč pri postavitvi lastnega modela dejavnikov, ki vplivajo na ustanavljanje podjetja. Sledili so izdelava anketnega vprašalnika, izbira vzorca ter samo anketiranje vzorčnih enot. Odločili smo se za anonimno anketiranje po pošti. Zbrane podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS za Windows, verzija 17.0. Za vse spremenljivke je bila narejena opisna statistika, in sicer smo vsem spremenljivkam izračunali srednjo vrednost ter standardni od-

klon. Poleg tega smo s pomočjo i-testa in analize variance ugotavljali, ali se razlogi za ustanovitev podjetja razlikujejo glede na posamezne skupine podjetnikov, in sicer glede na spol, starostno skupino, doseženo izobrazbo ali glede na predhodni zaposlitveni status.

PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Kot instrument za zbiranje primarnih podatkov smo izbrali anketni vprašalnik. Vprašanja oziroma trditve, ki so zajete v vprašalniku, smo povzemali iz najrazličnejših virov (Kampuš Trop 2000; Rebernik, Tominc in Pušnik 2007; Rebernik, Tominc in Pušnik 2006; Antončič 2009; Tremblay in Genin 2008; Zorn 2004; Drnovšek 2002; Ruzzier idr. 2008; Solymossy 1998; Kampuš Trop 2000; Ljunggren in Kolvereid 1996; Korzaan in Morris 2009; Gimmon in Levie 2010), pri čemer smo nekatera vprašanja delno ali v celoti prilagodili namenu lastne analize.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 109 podvprašanj oziroma trditev. Preizkusili smo ga na desetih naključno izbranih podjetnikih. Dve vprašanji sta se izkazali za nejasni oziroma nesmiselni, zato smo ju izpustili, v skladu s predlogi anketirancev pa smo štiri vprašanja popravili.

V nadaljevanju raziskave smo anketni vprašalnik poslali 731 anketirancem. Uporabili smo podatkovno bazo IPIS, v vseh panožnih dejavnostih SKD. Anketiranje je potekalo po klasični pošti. Nazaj smo skupno prejeli 116 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov, kar znaša 16 %.

OPIS VZORCA

Največ podjetnikov je bilo starih od 30 do 40 let, in sicer 61 (52,6%). Od 20 do 30 let je bilo starih 17,2% vprašanih, prav toliko je bilo tistih omed 40. in 50. letom starosti. Le 11,2 % anketirancev je bilo starejših od 50 let, noben podjetnik pa ni imel manj kot 20 let. 69,4% anketirancev je bilo moških, 30,6% pa žensk podjetnic. Vecina podjetnikov ali 44% vseh anketiranih je imelo dokončano višjo ali visoko šolo, 35,3% jih je imelo dokončano poklicno ali srednjo šolo, 15,5% jih je dokončalo podiplomski študij, 3,4% podjetnikov pa je imelo dokončano le osnovno šolo.

Rezultati

OSEBNOSTNI DEJAVNIKI USTANAVLJANJA PODJETJA

Razlogi za ustanovitev podjetja

V vprašalnik smo zajeli štirinajst razlogov za ustanovitev podjetij, in sicer neodvisnost, osebna rast, večji zaslužek, želja po uspehu, za-

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

PREGLEDNICA 1 Ustanovitveni razlogi - opisne statistike

Razlog za ustanovitev podjetja	(1)	(2)
Neodvisnost	4,30	1,057
Osebna rast	4,03	1,087
Večji zaslužek	3,93	1,049
Želja po uspehu	3,79	1,220
Zaznana dobra poslovna ideja	3,65	1,167
Nadaljevanje družinske tradicije	3,57	1,372
Uresničitev življenjskih ciljev	3,53	1,373
Zagotovljeno delovno mesto	3,30	1,534
Nezadovoljstvo s prejšnjim delom/službo	3,11	1,576
Ekonomska nujnost	3,00	1,311
Naključje/splet okoliščin	2,90	1,385
Ugled v družbi	2,50	1,248
Nadaljevanje tega, kar sem že obvladal	2,06	1,464
Vpliv/predlog sorodnikov, prijateljev ali znančev	1,95	1,193

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

znana dobra poslovna ideja, nadaljevanje družinske tradicije, uresničitev življenjskih ciljev, zagotovljeno delovno mesto, nezadovoljstvo s prejšnjim delom, ekonomska nujnost, naključje oziroma splet okoliščin, ugled v družbi, nadaljevanje tega, kar sem že obvladal, vpliv oziroma predlog sorodnikov, prijateljev ali znančev.

Tabela 1 nam prikazuje rezultate analize osnovnih razlogov, ki so podjetnike spodbudili za ustanovitev podjetja. Anketiranči so s petstopenjsko Likertovo lestvičo ocenjevali pomembnost možnih razlogov, ki so vplivali na njihovo odločitev za ustanovitev podjetja, pri čemer očena 1 pomeni, da je bil razlog zelo nepomemben, očena 5 pa, da je bil razlog zelo pomemben.

S povprečno očeno 4,30 je največ anketirančev kot razlog za ustanovitev izpostavilo *neodvisnost*, s povprečno očeno 4,03 sledijo podjetniki, ki so z ustanovitvijo podjetja sledili želji po *osebni rasti*, ter taki, ki so s povprečno očeno 3,93 v lastni dejavnosti videli priložnost za *večji zaslužek*. Najmanj podjetnikov pa je menilo (povprečna očena 1,95), da je bil *vpliv sorodnikov, prijateljev in znančev* pomemben razlog za ustanovitev njihovega podjetja.

Tudi po raziskavi GEM 2008 je med nastajajočimi in novimi podjetniki zdaleč največ tistih (67,6 %), ki so oziroma bi podjetje ustanovili zaradi želje po večji neodvisnosti in osebni svobodi, 27,3 % nastajajočih in novih podjetnikov pa je želelo povečati svoje prihodke. Ostali motivi so bili manj pomembni.

Želja biti sam svoj gospodarje očitno tisto, kar podjetnike in podjetniče po vsem svetu vodi k temu, da sprejmejo družbena, psihološka in finančna tveganja ter vložijo veliko ur dela, potrebnih za zagon in razvoj uspešnega novega podjetja.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, ali se razlogi za ustanovitev razlikujejo glede na posamezne skupine podjetnikov, in sičér glede na spol, starostno skupino, doseženo izobrazbo ali glede na predhodni zaposlitveni status.

Razlike v dejavniki ustanavljanja podjetja med podjetniki in podjetničami so v svoji študiji ugotavljali Verheul in drugi (v tisku). V naši raziskavi so se na podlagi i-testa med moškimi in ženskami pokazale značilne razlike le pri razlogu *nadaljevanje družinske tradicije* (razlika je statistično značilna pri stopnji tveganja $\alpha = 0,043$). Družinska tradicija je kot razlog za ustanovitev podjetja dobila razmeroma nizko povprečno očeno tako pri moških (1,84) kot pri ženskah (2,44), vendar so ženske razlogu v povprečju pripisale večji pomen. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da se ženske pogosteje kot moški odločajo za ustanavljanje podjetja zato, da bi nadaljevale družinsko tradicijo.

Z analizo varianče glede na starostne skupine so se razlogi za ustanovitev pokazali značilno različni le pri osebni rasti (razlika je statistično značilna pri stopnji tveganja $\alpha = 0,012$); mlajši podjetniki so namreč temu razlogu pripisali bistveno večji pomen kot starejši. Verjetno so mladi, zlasti po končanem šolanju, v primerjavi s starejšimi, pri delu že realiziranimi delavci, na tem področju bolj zagnani in motivirani.

Analiza varianče je pri razlogih za ustanovitev pokazala značilne razlike glede na doseženo izobrazbo podjetnikov, in sičér pri razlogu *zagotovljeno delovno mesto* in pri razlogu *naključje/splet okoliščin* (razlike so statistično značilne pri stopnji tveganja $\alpha = 0,002$ in $\alpha = 0,004$). Podjetniki z nižjo izobrazbo (dokončano osnovno šolo) so razlogu *zagotovljeno delovno mesto* s povprečno očeno 4,25 pripisali večji pomen kakor bolj izobraženi podjetniki. Podjetniki z najmanj višješolsko izobrazbo so temu motivu pripisali le povprečno očeno 3. Nasprotno so podjetniki z nižjo izobrazbo v povprečju menili, da podjetja niso ustanavljali zaradi naključja oziroma spleta okoliščin (podjetniki z osnovnošolsko izobrazbo so ta razlog ocenili s povprečno očeno 1,50), podjetniki z zaključenim podiplomskim študijem pa so temu razlogu pripisali povprečno očeno 3,65.

Z analizo varianče smo pri vzrokih za ustanovitev podjetja glede na predhodni zaposlitveni status potrdili značilne razlike pri razlogih *nadaljevanje družinske tradicije* in *naključje oziroma splet okoliščin*

(razlike so statistično značilne pri stopnji tveganja $\alpha = 0,030$ in $\alpha = 0,023$).

Samozaposlene osebe so *nadaljevanju družinske tradicije* v povprečju pripisale bistveno večji pomen v primerjavi z drugimi zaposlitvenimi statusi (npr. študenti so razlogu v povprečju pripisali oceno 1,45). Samozaposleni po predhodnem zaposlitvenem statusu so v primerjavi s tistimi, ki imajo drugačen status, razmeroma visoko povprečno oceno (4,40) pripisali tudi razlogu *naključje oziroma splet okoliščin*. Samozaposleni morda zaradi podjetniškega duha in izkušenj lažje prepoznajo poslovne priložnosti, ki se jim ponudijo po naključju.

Osebnostne lastnosti podjetnikov

Na podlagi literature, dosedanjih raziskav na tem področju (glej poglavje 3.1) in v skladu z izbranim modelom dejavnikov, ki vplivajo na ustanavljanje podjetja, kot so ga predstavili Shane, Ločke in Collins (2003), smo izbrali sedem podjetniških lastnosti, in sicer željo po neodvisnosti, potrebo po dosežkih, samoučinkovitost in samozaupanje, mesto obvladovanja, nagnjenost k tveganju, podjetniško usposobljenost in sposobnost zaznavanja in izrabe podjetniških priložnosti, ter njihovo navzočnost preverjali pri slovenskih podjetnikih.

Anketiranci so s petstopenjsko Likertovo lestvico (1 - sploh ne velja; 5 - popolnoma velja) ocenjevali, katere od sedmih osebnostnih lastnosti so navzoče pri njih samih.

Najpogosteje so se opredelili kot osebe z željo po neodvisnosti (povprečna očena 4,05), kar je tudi najbolje ocenjen razlog za ustanovitev podjetja.

Najmanj pa so se anketirani podjetniki strinjali s trditvami glede nagnjenosti k tveganju, saj je bila pri tem dejavniku povprečna očena strinjanja le 3,28. Podjetniki niso naklonjeni tveganjem, ki so neobvladljiva, vendar se zaradi pretirane samozavesti, zaupanja vase in prepričanja o lastnih spodobnostih pogosto spustijo v tvegane situacije (Wu in Knott 2005, po Ruzzier idr. 2008, 49).

OKOLJSKI DEJAVNIKI USTANAVLJANJA PODJETJA

Pri analizi dejavnikov okolja smo izhajali predvsem iz raziskav GEM ter se opredelili za nekatere, tudi v drugi literaturi najpogosteje omenjene dejavnike okolja (glej poglavje 3.1) ter njihovo navzočnost preverjali pri podjetnikih, vključenih v našo raziskavo. Proučevali smo naslednje dejavnike okolja: finančna podpora, vlada (vladna politika in vladni programi), izobraževanje in usposabljanje, poslovna in strokovna infrastruktura, odprtost in konkurenčnost na notra-

PREGLEDNICA 2 Osebnostne značilnosti podjetnikov - opisne statistike

Trditvev	(1)	(2)
Želim si dosežkov	4,04	1,18
Zelo si prizadevam, da bi bili moji rezultati med najboljšimi.	4,12	0,93
Ponavadi so moji cilji skromni in preprosto uresničljivi.*	3,20	1,22
Več časa namenim razmišljanju o prihodnjih ciljih kot o preteklih dosežkih.	3,99	0,94
Silovita ambicioznost mi daje moč za vse večje napore.	3,48	1,11
Izredno sem motiviran, da bi dosegel rast in razvoj svojega podjetja, zato sem pripravljen vložiti pretežni del svojega časa, energije in kapitala.	3,39	1,18
Potreba po dosežkih - povprečna vrednost	3.70	
Želim si neodvisnosti.	4.4 ⁶	0,91
Ustrezajo mi delovna mesta, na katerih nisem nikomur odgovoren.	4,04	1,17
Zdi se mi, da bolj razmišljam, kadar me vodijo drugi.*	4.14	1,06
Preden se odločim o pomembnih stvareh, moram za mnenje pogosto vprašati druge.*	4,01	1,01
Želim si odobravanja drugih.*	3,63	1,06
Ponavadi čakam, da me drugi pokličejo, da kam gremo, kot pa da bi vsiljeval svojo voljo.*	3,99	1,05
Želja po neodvisnosti - povprečna vrednost	4.05	
Imam nadzor nad svojo usodo.	3,50	1,12
Pogosto se znajdem v situacijah, v katerih ne morem vplivati na konični izid.*	3,64	0,95
Večina poslovnih izidov je v končni fazi sad dobrega ali slabega naključja.*	3,67	1,15
Ce se za nekaj odločim, sem prepričan, da me ne more nič ustaviti.	4,01	0,87
Kar načrtujem, skoraj zagotovo uresničim.	4,16	0,72
Ce si nekaj želim, vprašam, ali lahko to dobim, in ne čakam, da mi je ponujeno.*	3,97	1,01
Notranji nadzor - povprečna vrednost	3.83	

Nadaljevanje na naslednji strani

njem trgu, dostop do fizične infrastrukture ter kulturne in družbene norme.

Anketirani podjetniki so s petstopenjsko Likertovo lestvico (1 - sploh ne velja; 5 - popolnoma velja) ocenjevali svoje strinjanje glede sedmih vidikov stanja podjetniškega okolja v Sloveniji.

Izmed vseh navedenih dejavnikov podjetniškega okolja so povprečno oceno, ki je višja od 3, pripisali le izobraževanju in usposabljanju (3,45) ter kulturnim in družbenim normam (3,02). Najslabšo oceno so pripisali finančni podpori (2,37) ter vladni politiki in programom (2,40).

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

PREGLEDNICA 2 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Trditev	(1)	(2)
Sem naklonjen tveganju.	3,35	1,12
Uživam v tveganih poslih, saj mi dajejo več energije kot posli s predvidljivim izidom.	2,84	1,24
V življenju sem že velikokrat sprejel odločitve, ki so bile tvegane.	3,13	1,29
Moram vedeti, da je že nekdo drug naredil nekaj, preden sem to pripravljen narediti jaz.*	3,88	1,01
Lahko se zgodi, da investiram denar, ne da bi vedel za rezultate.	2,32	1,30
Ce se nečesa bojim, si prizadevam, da strah premagam.	3,91	1,02
Delo v negotovih razmerah mi predstavlja izziv	3,54	0,99
Nagnjenost k tveganju - povprečna vrednost	3,28	
Pomembne odločitve mi predstavljajo težave.*	3,72	1,04
Ponavadi zmorem zaščititi svoje osebne interese.	3,84	0,91
Kadar gre mojemu podjetju bolj slabo, hitro izgubim pogum.*	4,07	1,02
Učinkovito se spoprijemam z večino težav, ki nastanejo v mojem podjetju.	3,91	1,00
Ce pri učenju nečesa novega za podjetje nisem uspešen takoj na začetku, raje odneham.*	4,21	0,97
Ce je določena naloga preveč zapletena, je ne bom niti poskusil izvesti.*	4,28	1,01
Uspešno izvajam načrte za svoje podjetje.	3,76	0,83
Pri svojih odločitvah vztrajam, tudi če mi drugi močno nasprotujejo.	3,55	1,02
Karkoli poskušam narediti, sem prepričan, da mi bo uspelo.	3,92	0,94
Samoučinkovitost in samozaupanje - povprečna vrednost	3,92	

Nadaljevanje na naslednji strani

Podroben pregled posameznih elementov najslabše ocenjenih dejavnikov (finančne podpore ter vladna politika in programi) nam razkriva nižjo povprečno očeno od 3 prav pri vseh elementih. Glede pogojev finančne podpore namreč podjetniki v povprečju menijo, da je postopek pridobivanja finančnih virov časovno predolg in prezah- teven, da za nove podjetnike ni na voljo dovolj dolžniških virov fi- nančiranja ter da je zadolževanje nasploh predrago. Mnenje podje- tnikov o vladni politiki in vladnih programih kot pomembnem ele- mentu poslovnega okolja je bilo v povprečju najbolj kritično glede višine davkov, ki za nova podjetja predstavljajo breme, glede držav- nega zagotavljanja različnih ugodnosti in priložnosti za začetek po- slovanja, do organiziranosti in učinkovitosti državne podpore ter ja- snosti in težavnosti regulative.

Vrednotenje posameznih elementov najbolje ocenjenega okolj- skega dejavnika - izobraževanja in usposabljanja - pa razkriva, da

PREGLEDNICA 2 Nadaljevanje s prejšnje strani

Trditve	(1)	(2)
Za obstoj in razvoj novega posla imam potrebno znanje in izkušnje.	3,86	0,88
Za nadaljnje učinkovito delo si bom moral pridobiti dodatna znanja.*	2,22	1,11
Moja dosedanja formalna izobrazba ustreza dejavnosti novega podjetja.	3,88	1,31
V preteklosti sem si nabral veliko koristnih delovnih izkušenj.	4,4 ²	0,82
Moje predhodne delovne izkušnje mi izredno pomagajo pri sedanjem delu.	4,16	1,15
Preden začnem novo nalogo ali projekt, si pridobim veliko informacij.	4,09	0,87
Iščem nasvete ljudi, ki veliko vedo o težavah in nalogah, ki jih rešujem.	3,91	0,96
Podatke in pomoč pri svojem delu ponavadi pridobivam iz različnih virov informacij.	4,22	0,80
Usposobljenost - povprečna vrednost	3-85	
Raje imam dela, ki jih dobro poznam in s katerimi sem zadovoljen.*	2,21	1,01
Ponavadi opazim priložnosti za nove posle.	3,65	0,91
Rad sprejemam nove izzive in priložnosti.	4,03	0,85
Rad preizkušam nove stvari, ki jih še nisem delal.	3,91	0,91
Izkoriščam prednosti novih priložnosti, ko se pojavijo.	3,74	0,98
Za ustanovitev podjetij je več dobrih priložnosti, kot pa je ljudi, ki so jih sposobni izkoristiti.	3,84	1,02
Zaznavanje in izraba poslovnih priložnosti - povprečna vrednost	3,56	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon. * Inverzno obrnjene trditve, ki so bile pred izvedbo analize ustrezno prekodirane.

podjetniki v povprečju menijo, da izobraževanje spodbuja ustvarjalnost, neodvisnost in osebno iniciativo, zagotavlja primerno opozarjanje na podjetništvo in je lahko dostopno vsakomur, vendar v povprečju tudi menijo, da izobraževalni sistem ne zagotavlja dobrega usposabljanja za ustanovitev in rast podjetij v Sloveniji.

Nasprotno pa so strokovni izvedenci v okviru raziskave GEM 2008 izobraževanju in usposabljanju v Sloveniji pripisali bistveno slabšo oceno.

Sklep

Osebnostni razlogi izhajajo iz vsakega posameznika in lahko vključujejo demografske dejavnike, posameznikove osebne lastnosti ter razloge za ustanovitev, okoljski dejavniki pa izhajajo iz družbenega, kulturnega in političnega konteksta. Demografske dejavnike smo sičér v empirični raziskavi obravnavali ločeno od osebnostnih, predvsem zaradi posebnosti pri njihovi statistični analizi.

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

PREGLEDNICA 3 Značilnosti podjetniškega okolja - opisne statistike

Trditev	(1)	(2)
Izobraževanje spodbuja ustvarjalnost, neodvisnost in osebno iniciativo.	3,99	1,18
Izobraževanje zagotavlja primerno opozarjanje na podjetništvo.	3,56	1,14
Izobraževalni sistem zagotavlja dobro usposabljanje za ustanovitev in rast podjetij.	2,97	1,15
Izobraževanje je lahko dostopno vsakomur.	3,26	1,21
Izobraževanje in usposabljanje - povprečna vrednost	3,45	
Državna birokracija in regulativa sta za podjetja pretirano zahtevni.*	2,33	1,18
Višina davkov predstavlja za nova podjetja breme.*	1,74	1,03
Pridobivanje dovoljenj in koncesij je mogoče v ustreznem času.*	2,97	1,04
Za podjetja je davčna in druga vladna regulativa dovolj razumljiva.	2,38	1,01
Država podpira nova podjetja.	2,42	1,11
Kdor potrebuje pomoč od državnih programov za podjetja, najde, kar potrebuje.	2,36	1,02
Nova podjetja lahko pridobijo različno državno podporo na enem mestu.	2,30	1,09
Država novim podjetjem ponuja številne ugodnosti.	2,12	0,88
Država novim podjetjem ponuja različne priložnosti za začetek poslovanja.	2,29	1,03
Država spodbuja in omogoča samozaposlovanje.	2,95	1,14
Vlada (politika in programi) - povprečna vrednost	2,40	
Fizična infrastruktura (česte, zgradbe, komunikacije ...) zagotavlja ustrezno podporo novim podjetjem za nova podjetja.	3,23	1,14
Novo podjetje lahko v kratkem času pridobi dostop do priključkov za plin, vodo, električno in kanalizacijsko v kratkem času.	2,68	0,98
Stroški za fizično infrastrukturo (česte, zgradbe, komunikacije ...) so previsoki.*	1,94	1,00
Dostop do fizične infrastrukture - povprečna vrednost	2,62	

Nadaljevanje na naslednji strani

Rezultati analize razlogov za ustanovitev podjetja so pokazali, da je največ novih slovenskih podjetnikov ustanovilo podjetje zaradi želje po neodvisnosti, sledijo tisti, ki so hoteli uresničiti željo po osebni rasti, ter podjetniki, ki so v lastni dejavnosti videli priložnost za večji zaslužek. Kot najslabše ocenjen in zato najmanj pomemben razlog se je izkazal vpliv sorodnikov, prijateljev in znančev. Ugotovitve raziskave v glavnem sovpadajo z ugotovitvami drugih domačih in tujih raziskav. Večina študij je namreč pokazala, da so osebni razlogi daleč močnejši kot finančni.

Na podlagi analize osebnostnih lastnosti novih podjetnikov smo ugotovili, da podjetniki sami sebe ocenjujejo predvsem kot odločne

PREGLEDNICA 3 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Trditvev	(i)	(2)
Poslužujem se pomoči iz okolja, kot na primer izkušenih svetovalcev, odvetnikov, računovodij, davčnih svetovalcev.	3,28	1,29
Nova podjetja z lahkoto pridobijo dobre bančne storitve (transakcijski računi, plačilni promet s tujino, kreditne in druge garancije ipd.).	2,77	1,20
Strokovni nasveti (finančni, pravni...) so za podjetja lahko dostopni.	2,88	1,10
Strokovni nasveti (finančni, pravni...) so predragi.*	1,90	1,00
Menim, da zunanji svetovalci ponujajo kakovostne strokovne nasvete.	3,13	0,90
Podjetje brez težav pridobi ustrezno delovno silo.	2,14	0,94
Poslovna in strokovna infrastruktura - povprečna vrednost	2,68	
Nacionalna kultura močno podpira individualne uspehe, dosežene z lastnimi prizadevanji.	2,25	0,97
Načionalna kultura poudarja neodvisnost, avtonomnost in osebno iniciativo.	2,42	1,00
Načionalna kultura spodbuja kreativnost in inovativnost.	2,53	0,99
Večini ljudi bi bilo ljubše, da bi imeli vsi podobno raven življenjskega standarda.*	2,23	1,07
Uspešni ustanovitelji podjetja so spoštovani in imajo visok družbeni status.	3,53	1,10
Ustanovitev novih podjetij je razumljena kot primeren način, kako obogateti.	3,32	1,09
Večina ljudi meni, da je »biti podjetnik« zaželena izbira kariere.	3,46	0,97
Večina ljudi meni, da so podjetniki strokovni in sposobni posamezniki.	3,36	1,13
V javnih občilih lahko pogosto zasledimo zgodbe o uspešnih novih podjetjih.	3,24	0,96
Osebnostno poznam nekoga, ki je v zadnjih dveh letih ustanovil podjetje.	4,37	1,10
Načionalna kultura spodbuja podjetniško prevzemanje tveganja.	2,50	0,90
Kulturne in družbene norme - povprečna vrednost	3,02	

Nadaljevanje na naslednji strani

in neodvisne, da ne potrebujejo odobravanja drugih, nosijo odgovornost za odločitve, radi delajo po svoje in težko delajo za nekoga drugega. Želijo si delati po lastnih pravilih in načelih, zaradi česar se tudi odločijo za ustanovitev lastnega podjetja. Najmanj pa podjetniki sami sebe vidijo kot osebe, nagnjene k tveganju. Pri analizi osebnostnih lastnosti se je tudi izkazalo, da podjetniki izstopajo glede na določene skupne značilnosti, in to ne glede na različne demografske dejavnike. Posebnost so predstavljali le mlajši podjetniki, za katere se je izkazalo, da so bolj nagnjeni k iskanju informacij in nasvetov,

Analiza dejavnikov ustanavljanja podjetja

PREGLEDNICA 3 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Trditve	(1)	(2)
Slovenski trg je odprt in konkurenčen.	3,05	1,12
V naši panogi vlada zdrava (lojalna) konkurenča.	2,57	1,14
Pri vstopu na trg ni zaznati večjih vstopnih ovir.	2,78	0,93
Kupči so naklonjeni novim podjetjem in izdelkom.	2,57	0,93
Svoje stranke sem pridobil brez težav	2,78	1,16
Odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu - povprečna vrednost	2,75	
Za nove podjetnike je na voljo dovolj dolžniških virov financiranja (kreditov, leasingov, državnih subvencij ...).	2,36	1,08
Postopek pridobivanja finančnih virov je predolg.*	2,56	1,14
Postopek pridobivanja finančnih virov je prezahteven.*	2,46	1,11
Za nova podjetja je zadolževanje predrago.*	2,09	1,07
Finančna podpora - povprečna vrednost	2,37	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon. * Inverzno obrnjene trditve, ki so bile pred izvedbo analize ustrezno prekodirane.

za podjetnike, ki so bili pred ustanovitvijo podjetja samozaposleni, pa se je izkazalo, da so bolj prepričani v lastno samoučinkovitost.

Pri analizi zaznavanja podjetniškega okolja so podjetniki izrazili precejšnje nezadovoljstvo, in sičér so najmanj zadovoljni s finančno in državno podporo. Menijo, da je postopek pridobivanja finančnih virov predolg in prezahteven, da za nove podjetnike ni na voljo dovolj dolžniških virov financiranja ter daje zadolževanje nasploh predrago. Pri državni politiki in programih pa so najbolj kritični do višine davkov, ki predstavljajo breme za nova podjetja, in do državnega zagotavljanja različnih ugodnosti in priložnosti za začetek poslovanja, organiziranosti in učinkovitosti državne podpore ter jasnosti in težavnosti regulative. Boljše mnenje imajo podjetniki o izobraževanju in usposabljanju, saj menijo, da izobraževanje spodbuja ustvarjalnost, neodvisnost in osebno iniciativo, primerno opozarja na podjetništvo in je lahko dostopno vsakomur, pomanjkljivost pa vidijo v tem, da izobraževalni sistem ne zagotavlja dobrega usposabljanja za ustanovitev in rast podjetij v Sloveniji.

Smiselno bi bilo nadaljnje proučevanje dejavnikov ustanavljanja podjetja, morda z nekoliko razširjenim ali spremenjenim modelom, torej z vključitvijo dodatnih neodvisnih spremenljivk iz množiče vseh morebitnih dejavnikov, ki vplivajo na ustanavljanje podjetij, ter izločitvijo tistih, ki so se na podlagi naše analize izkazali kot nepomembni. Dodaten razmislek bi bilo treba posvetiti metodi zbiranja podatkov. Zaradi občutljive teme v zvezi z ugotavljanjem osebnih stališč; in lastnosti posameznikov bi bila morda zanimiva primerjava

dobljenih ugotovitev na podlagi osebnih intervjujev ali drugače zastavljenih trditev.

Izsledki raziskave torej izpostavljajo pomembnost za ustanovitve in osebnostnih lastnosti posameznika. Pri razvoju podjetništva bo zato treba več pozornosti namenjati posameznikom in njihovim osebnim vrednotam. Da bi se posamezniki pogosteje odločali za ustanavljanje podjetij iz osebnostnih razlogov, torej zaradi ugleda v družbi, želje po uspehu, osebne rasti in uresničevanja življenjskih ciljev, in ne iz ekonomskih razlogov ali celo ekonomske nujnosti, bo potrebna angažiranost in vztrajnost širše družbe kot celote. Tu imamo v mislih tako vzgojo v družinah in v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, pomoč: prijateljev in znancev in seveda državo, ki bi morala na tem področju zagotoviti učinkovite programe. Država ima nedvomno pomembno vlogo pri spodbujanju podjetništva in zagotavljanju podpore zanj, pri preprečevanju neelojalne konkurence in zmanjševanju zacetnih ovir ter nasploh pri oblikovanju državnih programov z učinkovito in dobro organizirano državno pomočjo in podporo novim podjetjem. Ker se je pokazalo, da podjetniki opažajo nezadostno naklonjenost poslovnega okolja na tem področju, je nedvomno treba ukrepati. Če podjetnik nima finančne in druge podpore, se lahko njegova podjetniška pot, kljub njegovi motiviranosti za lastno dejavnost, konca, še preden se je zacela.

Literatura

- Antoncic, B. 2009. »Anketni vprašalnik.« Delovno gradivo, Fakulteta za management Koper.
- Antoncic, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahcic. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Audretsch, D. B., in M. Keilbach. 2008. »Resolving the Knowledge Paradox: Knowledge-Spillover Entrepreneurship and Economic Growth.« *Research Policy* 37 (10): 1697-1705.
- Barkham, R. J. 1989. »Entrepreneurship, new firms and regional development.« Doktorska disertacija, University of Reading.
- Birley, S., in P. Westhead. 1994. »A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size.« *Journal of Business Venturing* 9 (1): 7-31.
- Casson, M. 1982. *The Entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes and Noble.
- Churchill, N. C., in V. L. Lewis. 1983. »Growing Concerns: The Five Stages of Small Business Growth.« *Harvard Business Review* 61 (3): 30-50.
- Cooper, A. C. 1979. »Strategic Management, New Ventures and Small Business.« V *Strategic Management*, ur. D. E. Schendel in C. W. Hofer, 316-327. Boston: Little & Brown.

- Drnovšek, M. 2002. »Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Gimmon, E., in J. Levie. 2010. »Founder's Human Capital, External Investment, and the Survival of New High-Technology Ventures.« *Research Policy* 39 (9): 1214-1226.
- Kampuš Trop, V. 2000. »Podjetništvo v Sloveniji - regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Korzaan, M., in S. A. Morris. 2009. »Individual Characteristics and the Intention to Continue Project Escalation.« *Computers in Human Behavior* 25 (6): 1320-1330.
- Ljunggren, E., in L. Kolvereid. 1996. »New Business Formation: Does Gender Make a Difference?« *Women in Management Review* 11 (4): 3-12.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mento, A., E. Locke in H. Klein. 1992. »Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality.« *Journal of Applied Psychology* 77 (4): 395-405.
- Nichter, S., in L. Goldmark. 2009. »Small Firm Growth in Developing Countries.« *World Development* 37(9): 1453-1464.
- Plaschka, G. 1990. »Person-Related and Microsocial Characteristics of Successful Entrepreneurs.« V *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, ur. R. Donckles, in A. Miettinen, 187-202. Avebury: Aldershot.
- Pšeniczny, V, J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjal in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rebernik, M., P. Tominc in K. Pušnik. 2006. *GEM Slovenija 2005: podjetništvo med željami in stvarnostjo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- . 2007. *GEM Slovenija 2006: počasne spremembe podjetniške stvarnosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rotter, J. B. 1966. »Generalized Experiences for Internal Versus External Control of Reinforcement.« *Psychological Monographs* 80: 1-28.
- Ruzzier, M., B. Antoncic, T. Bratkovic in R. D. Hisrich, ur. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Shane, S., E. A. Locke in C. J. Collins. 2003. »Entrepreneurial Motivation.« *Human Resource Management Review* 13 (2): 257-279.
- Shane, S., in S. Venkataraman. 2000. »The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research.« *Academy of Management Review* 25 (1): 217-226.

Irena Kušce in Doris Gomezelj Omerzel

- Shapero, A., in L. Sokol. 1982. »The Social Dimensions of Entrepreneurship.« V *Encyclopedia of Entrepreneurship*, ur. C. Kent, D. Sexton in K. Vesper, 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Solymosy, E. 1998. »Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (2): 79-80.
- Tajnikar, M. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tremblay, D. G., E. Genin. 2008. »Money, Work-Life Balance and Autonomy: Why do IT Professionals Choose Self-Employment?« *Applied Research in Quality of Life* 3 (3): 161-179.
- Verheul, I., R. Thurik, I. Grilo, P. van der Zwan. V tisku. »Explaining Preferences and Actual Involvement in Self-employment: Gender and the Entrepreneurial Personality.« *Journal of Economic Psychology*.
- Zorn, O. 2004. »Vpliv podjetniškega kapitala na dinamičnost podjetnika.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Ocenjevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja

LAURA JUŽNIK ROTAR

Fakulteta za komercialne in poslovne vede

in Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Slovenija

Aktivne politike zaposlovanja predstavljajo ključno intervenčijo države na trgu dela, kultura ocenjevanja učinkovitosti programov zaposlovanja pa je na zelo nizki ravni. V Sloveniji je študij o ocenjevanju učinkovitosti programov zaposlovanja, ki bi temeljile na znanstveni metodologiji, zelo malo. To vodi v prečenjenost rezultatov in neustrezno porazdelitev sredstev. V članku bomo opredelili problematiko vzročnosti ter nekatera formalna izhodišča za ocenjevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja. V empirični analizi bomo ocenili učinkovitost programa javnih del z metodo *matching* na osnovi verjetnosti izida. Rezultati kažejo, da ima program javnih del na kratek rok sičér pozitiven, vendar zelo majhen vpliv.

Ključne besede: politika zaposlovanja, ocenjevanje, vzročnost

Uvod

Aktivna politika zaposlovanja predstavlja ključno intervenčijo države na trgu dela in je namenjena določenim skupinam ljudi. V zadnjih petnajstih letih se je pomen aktivne politike zaposlovanja vedno bolj povečeval. Na to opozarja tudi dejstvo, da se priporočila različnih mednarodnih organizačij nanašajo zlasti na preusmeritev sredstev od pasivnih k aktivnim ukrepom, pri čemer naj bi podrobneje analizirali tudi interakcije med davčnim sistemom in sistemom socialnih transferjev. V zadnjem času pa je pod pritiskom proračunskih omejitev, staranja prebivalstva in drugih izzivov, povezanih zlasti z globalizacijo in inovativnostjo, prišlo do razmisleka o smiselnosti izvajanja programov zaposlovanja, saj ti niso namenjeni sami sebi, ampak je njihov ključni cilj, da se zaradi njih povečajo zaposlitvene možnosti posameznika na trgu dela ter da se sredstva, ki so namenjena izvajanju teh programov, ičimbolj učinkovito porabijo.

Aktivna politika zaposlovanja ima pomembno vlogo pri spodbujanju posameznika, da se čim prej vrne na delo, in hkrati ustvarja takšne razmere in pogoje, da se neaktivni lahko čim hitreje in lažje vključijo na trg dela. Končni namen aktivne politike zaposlovanja naj ne bi bil samo povečanje zaposlitvenih možnosti posameznika,

zmanjšanje stopnje neaktivnosti ter zmanjšanje odvisnosti od socialnih transferjev, temveč tudi povečanje kvalitete delovnih mest, povečanje produktivnosti in prispevek k večji socialni koheziji (*Evropska strategija zaposlovanja*).

Očenevanje učinkov aktivne politike zaposlovanja je zelo aktualno, o čemer pričajo tudi naslednja dejstva: (1) Glavni problem na trgu dela ostaja strukturno neravnovesje, ki se kaže v veliki vrzeli med povpraševanjem delodajalcev in ponudbo na trgu dela. Največja neskladja so posledična nizke izobrazbene ravni iskalcev zaposlitve oziroma njihove neustrezne usposobljenosti. (2) Na trgu dela je posebej problematična ciljna skupina težje zaposljivih oseb, kamor sodijo predvsem starejši od 50 let, ter mladi, iskalci prve zaposlitve, ženske, invalidi. (3) Na trgu dela je fleksibilnost tako delodajalcev kot posameznikov/iskalcev zaposlitve še vedno premajhna, zlasti v smislu hitrejšega prilagajanja potrebam na trgu dela. (4) Razvitejša čelaniče EU že več let učinkovito izvajajo dobre prakse na podlagi očen učinkovitosti aktivnih politik zaposlovanja in tako sredstva bolje in predvsem učinkoviteje usmerjajo tja, kjer bo učinek največji. To pa kaže, da v Sloveniji na tem področju za temi državami zaostajamo.

Očenevanje učinkov individualnih programov aktivne politike zaposlovanja ponavadi temelji na uporabi mikroekonometričnih tehnik, ki na podlagi posameznikove udeležbe v programu zaposlovanja poskušajo oceniti verjetnost prihodnje zaposlitve ter možnosti prihodnjih zaslužkov v primerjavi s tem, če se posameznik ne bi vključil v program. Strokovnjaki so razvili vrsto orodij za očenevanje programov (Hečmanidr. 1998,1053). Namen tovrstnih evalvacij je prepoznati učinke udeležbe v programu za udeležence (Kluve in Sčmid 2002, 432). To pa vključuje primerjavo oziroma očeno razlike v izidu takrat, ko je bil posameznik vključen v program (opazovani dejavnik), ter v izidu, ki bi ga bil posameznik (udeleženeč v programu) deležen, če v program zaposlovanja ne bi bil vključen (neopazovani dejavnik, protidejstvenik). V skladu s tem posameznika seveda ne moremo hkrati opazovati v dveh različnih stanjih, tako da očenevanje protidejstvenikov predstavlja jedro problema pri ocenjevanju, saj gre pravzaprav za problem manjkajočih podatkov.

Analiza politik zaposlovanja v Sloveniji

V Sloveniji obstaja malo raziskav o učinkovitosti aktivnih politik zaposlovanja, zlasti tistih, ki temeljijo na ekonometričnih tehnikah. Vodopivec (1999, 115) se v svoji študiji na primer sprašuje, ali je bil program javnih del v Sloveniji v obdobju 1992-1996 učinkovit glede na verjetnost (ponovne) zaposlitve za brezposelno osebo. Iz njegove

analize, ki je osnovana na kvaziekperimentalnem pristopu, izhaja, da so udeleženci programa javnih del takoj po koncu programa lažje našli zaposlitev, učinki tega programa na dolgi rok pa so negativni. Še posebej so pozitivni učinki na zaposlitev vidni pri mladih brezposelnih osebah. Kratkoročne pozitivne učinke gre pripisati spremembi zaposlitve preko programa javnih del v redno zaposlitev, dolgoročni negativni učinki pa so lahko povezani s stigmatizacijo udeležencev programa. Prav tako je Vodopivec (1998, 75) za Slovenijo očeni tudi učinkovitost programov samozaposlovanja, ki so v osnovi namenjeni uresničevanju lastne podjetniške ideje. Iz te raziskave izhaja, da so bili udeleženci v programu samozaposlovanja manj uspešni kot neudeleženci. Znotraj skupine udeležencev v programu samozaposlovanja pa so boljše rezultate dosegli zlasti tisti, ki so že imeli določena začetna sredstva in so obvladali ključna podjetniška znanja. Omenimo tudi, da se raziskave nekaterih drugih avtorjev nanašajo na analizo politik zaposlovanja s sociološkega vidika (glej na primer Svetlik idr. 2002, 17).

Novejšo študijo o ocenjevanju učinkovitosti aktivnih politik zaposlovanja lahko najdemo pri Klužerju (2008,17). Program izobraževanja in usposabljanja ter program javnih del sta očeni z enostavno Cobb-Douglasovo funkcijo, na osnovi katere so izpeljane očene povezovalne funkcije. Učinkovitost programov bo potrjena, če bo povezava med izdatki za programe zaposlovanja (oziroma številom udeležencev) in izhodi v zaposlitev pozitivna. Klužer (2008, 24) ugotavlja, da imata omenjena programa zaposlovanja v splošnem pozitivne, vendar majhne učinke na ponovno zaposlitev. Omenjeni avtor opozarja tudi na druge cilje programov zaposlovanja, katerih učinki se pokažejo šele na dolgi rok in so predvsem socialne narave.

Na podlagi nabora obstoječih raziskav lahko ugotovimo, da je kultura ocenjevanja učinkovitosti aktivnih politik zaposlovanja v Sloveniji izredno nizka. Neodvisne raziskave o učinkih politik zaposlovanja so redke, čemur botruje tudi dejstvo, da se Zavod Republike Slovenije za zaposlovanja očeni kar sam. Tako se seveda zastavlja vprašanje (ne)pristranskosti dobljenih rezultatov. Interes za neodvisno raziskovanje učinkovitosti politik zaposlovanja bi moral biti še toliko večji, saj so proračunska sredstva, ki jih država namenja politikam zaposlovanja, razmeroma visoka. Poleg tega so programi zaposlovanja premalo usmerjeni v dejanske potrebe na trgu dela oziroma v potrebe delodajalcev, pri čemer so ciljne skupine brezposelnih, ki so jim programi namenjeni, slabo oziroma preveč splošno opredeljene. Programi zaposlovanja so tako preveč: mehaničistični, se zgolj prepisujejo in so premalo inovativni. Kajzer (2007, 475) za

večjo učinkovitost in uspešnost politik zaposlovanja predlaga, da bi se programi aktivne politike zaposlovanja vsebinsko združevali v programe z jasno opredeljenim namenom, s čimer bi preprečili razdrobljenost programov zaposlovanja ter povečali njihovo preglednost in izvedbeno učinkovitost. Predlaga tudi, da bi pripravili večletne programe aktivnih politik zaposlovanja, svetovalče za zaposlitev dodatno usposabljali v mentorje ter izboljšali razmerja med številom brezposelnih in številom svetovalčev.

Formalni okvir in temeljni problem vzročnega sklepanja

Vzemimo, da imamo populacijo posameznikov in da za vsakega od njih opazujemo spremenljivko D ter spremenljivko Y . Vzemimo naslednje oznake: i označuje posameznika iz populacije; D_i označuje njegovo obravnavo (angl. *treatment*); potenčialni vzrok, za katerega želimo oceniti učinek (v tem primeru udeležbo/neudeležbo v programu zaposlovanja), in sičér $D_i = 1$, če je posameznik deležen obravnave, in $D_i = 0$, če posameznik ni deležen obravnave (glej na primer Ičhino 2006).

$Y_i(D_i)$ je izid, učinek, ki ga želimo pripisati obravnavi; zapis kaže na to, da je izid lahko odvisen od D_i : $Y_i(1)$ označuje izid v primeru obravnave in $Y_i(0)$ označuje izid v primeru neobrnave.

Izid za vsakega posameznika lahko zapišemo kot:

$$Y_i(D_i) = D_i Y_i(1) + (1 - D_i) Y_i(0). \quad (1)$$

Glavna ovira za modeliranje vzročnosti izvira iz osnovnega problema vzročnega sklepanja, ki pravi, da za posameznika i ne moremo hkrati opazovati vrednosti $D_t = 1$ in $D_t = 0$ ter v skladu s tem vrednosti $Y_i(1)$ in $Y_i(0)$, torej je za posameznika i nemogoče opazovati učinek D na Y (Holland 1986, 949). Velja namreč, da za vsakega posameznika i dogodek $D_t = 1$ namesto $D_t = 0$ povzroča učinek $A_i = Y_i(1) - Y_i(0)$. Naj bo D hipotetični vzrok in Y izid. Z uporabo vrednosti D lahko spreminjamo vrednosti Y . Vzemimo, da se vrednost D spremeni iz D_0 v D_1 . Potem se kazaleč vzročnega vpliva spremembe na Y oblikuje na osnovi primerjanja dveh vrednosti, in sičér $Y: Y_1$, ki izhaja iz spremembe, ter $Y: Y_0$, ki bi nastala, če v D ne bi bilo nobene spremembe. Če bi se vrednost D spremenila, vrednosti Y brez spremembe ne bi opazovali. O vzročnem učinku ne moremo reči ničesar, če ne obstaja hipoteza o tem, kakšna vrednost Y je predpostavljena brez spremembe D . Slednje se nanaša na oblikovanje protidejstvenika (angl. *counterfactual*), ki pomeni hipotetično neopazovano vrednost. V osnovi lahko rečemo, da vsako vzročno sklepanje vključuje primerjavo dejanskega izida z izidom vrednosti protidej-

stvenika. Temeljni problem vzročnega sklepanja lahko izrazimo tudi tako, da o vzročnem učinku ne moremo ničesar sklepati, če nimamo podatkov o protidejstvenem stanju. Na primeru programov zaposlovanja to pomeni, da je posameznik lahko vključen v program zaposlovanja ali pa ne. Če želimo oceniti učinek vključenosti v program zaposlovanja, moramo analizirati dva možna izida: (1) izid, ko je bil posameznik vključen v program zaposlovanja, ter (2) izid, ki bi se bil pojavil, če posameznik ne bi bil vključen v program zaposlovanja (protidejstvenik).

Vzročni parametri, ki temeljijo na oblikovanih protidejstvenikih, omogočajo statistično pomembne in smiselne definicije vzročnosti. Prednosti tega pristopa se kažejo v tem, da pri idealnih vzorcih vodi v poenostavitev ekonometričnih metod. Ne osredotoča se na vse vzročne parametre, pač pa samo na tiste, za katere predpostavljamo, da so za ekonomsko politiko ustrezni. Nenazadnje tak pristop omogoča dodaten vpogled v lastnosti vzročnih parametrov. Razmeroma nova veja v mikroekonometrični literaturi - gre za ocenjevanje programov - zagotavlja statistični okvir za ocenjevanje vzročnih parametrov. Ta statistični okvir je v literaturi znan kot »Rubinov vzročni model« (angl. *Rubin Causal Model*) (Rubin 1974, 691; Rubin 1979, 322). Tovrstni modeli so se v ekonometriji razvijali neodvisno, vsi pa so nekako izhajali iz temeljev, ki jih je postavil Roy (Roy 1951, 136).

Pri ocenjevanju učinkov programov zaposlovanja ponavadi omenjamo dva ključna parametra, in sičér povprečni učinek obravnave (angl. *Average Treatment Effect* - ATE) in povprečni učinek obravnave za obravnavane osebe (angl. *Average Treatment Effect on the Treated* - ATET). Določimo A kot razliko v rezultatu med obravnavanim in neobravnavanim stanjem:

$$A = Y(1) - Y(0). \quad (2)$$

Poudarimo, da A ni mogoče neposredno opazovati, saj nobenega posameznika ne moremo hkrati opazovati v obeh stanjih. Populačijske vrednosti povprečnega učinka obravnave (ATE) in povprečnega učinka obravnave za obravnavane osebe (ATET) so določene kot:

$$ATE = E[A] \quad \text{in} \quad (3)$$

$$ATET = E[A | D = 1], \quad (4)$$

pri čemer so vzorčni analogi enaki:

$$ATE = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N [A_i] \quad \text{m} \quad (5)$$

$$ATE_f = \frac{1}{NT} \sum_{i=1}^{NT} E[A_i | D_i = 1]. \quad (6)$$

Mera ATE je ustrezna, kadar ima obravnava univerzalno uporabnost, in bi bilo smiselno upoštevati hipotetično korist udeležbe v programu zaposlovanja za naključno izbranega posameznika iz populacije. Mera ATET pa je na drugi strani ustrezna, kadar želimo upoštevati povprečno korist udeležbe v programu zaposlovanja za dejanske udeležence programa (glej na primer Heckman in Honore 1990, 263; LaLonde in Maynard 1987, 439). Omenimo, da je torej z vidika ekonomske politike bolj relevantno očenjevanje parametra ATET. Jedro problema pri očenjevanju parametra ATET predstavlja izraz $E[Y(0)|X, D = 1]$, ki ga ni mogoče opazovati (gre za izid, ki bi se pojavil, če posameznik ne bi bil deležen obravnave). Rešitev tega problema je delno odvisna od tipa podatkov, ki jih imamo na voljo. Družbeni eksperimenti kandidate, primerne za sodelovanje v programu zaposlovanja, ki pa so izključeni iz eksperimentalne skupine, uporabijo kot približek za protidejstvenik. Raziskave, ki temeljijo na opazovanih podatkih, oblikujejo kontrolno/primerljivo skupino iz istega vira, kot je obravnavana skupina, ali pa iz drugih podatkovnih baz. Bistveno je to, da v končni fazi uporabijo funkcijo $E[Y(0) | X, D = 0]$, ki jo lahko očenimo s pomočjo podatkov o nesodelujočih osebah.

Tvorba eksperimentalne in kontrolne skupine je z vidika interpretacije rezultatov izjemno pomembna, saj je lahko napačno zastavljena procedura pri njuni tvorbi vir pozitivne pristranskosti. Omenjena problematika je podrobneje izpostavljena pri Larssonu (2002, 38) in se nanaša na očeno učinkov švedskega programa izobraževanja v obdobju 1998-1999. Problem se namreč kaže v tem, da so v skupini obravnavanih tisti posamezniki, ki so program izobraževanja končali (in ne tisti, ki so program izobraževanja začeli). V zvezi s tem pa je problematično to, kako izbrati kontrolno skupino. Larsson (2002, 38) za tovrstni primer skupine obravnavanih oziroma vključenih v program zaposlovanja navaja dva načina, kako bi lahko tvorili kontrolno skupino: (1) v kontrolno skupino lahko vključimo tiste neobravnavane posameznike, ki so postali brezposelni v istem času kot obravnavani posamezniki in so bili še vedno brezposelni, ko se je program izobraževanja končal; ter (2) v kontrolno skupino lahko vključimo tiste neobravnavane posameznike, ki so bili, ko se je program zaposlovanja končal, brezposelni toliko časa, kolikor so bili brezposelni obravnavani posamezniki, ko se je program izobraževanja začel.

Navkljub vsemu bosta oba načina zelo verjetno vir pristranskosti pri očenjevanju učinka obravnave. V prvem primeru bo razlog ta, da bodo tisti neobravnani posamezniki, pri katerih je verjetnost, da bodo našli zaposlitev, zelo majhna (hkrati to pomeni, da je tudi verjetnost, da najdejo zaposlitev časa trajanja programa izobraževanja, zelo majhna), v kontrolni skupini zastopani v prevelikem številu. V drugem primeru pa bo razlog ta, da so obravnani posamezniki deležni daljšega obdobja iskanja zaposlitve kot neobravnani, pri čemer so obravnani posamezniki v času vključenosti v program izobraževanja verjetno manj motivirani in manj učinkovito iščejo zaposlitev. Podobno problematiko najdemo tudi v študiji Harkmana, Janssona in Tamasa (1996, 35).

Empirična analiza

Cilj empirične analize je bil očeniti učinkovitost programa javnih del za mlade brezposelne osebe glede na verjetnost (ponovne) zaposlitve po končanem programu zaposlovanja. Podatki, ki smo jih uporabili v empirični analizi, izhajajo iz registra brezposelnih oseb, kate-rega skrbnik je Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije (v nadaljevanju ZRSZ), ter dohodninske baze, ki jo vzdržuje Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS). V registru brezposelnih oseb najdemo zapise o tistih posameznikih, ki so prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje kot brezposelni in so iskalči zaposlitve. Prednost tega vira je dostopnost in natančnost podatkov, podatki se lahko izkazujejo na najnižji možni ravni (ob upoštevanju varstva osebnih podatkov), slabost pa je v tem, da ne omogočajo mednarodne primerjave z drugimi državami. Dohodninska baza na drugi strani vključuje zapise o letnih zaslužkih zaposlenih posameznikov in zapise o drugih prejemkih (na primer porodniško nadomestilo, razni socialni prejemki). Ker so čiljno skupino v naši analizi sestavljali mladi, smo naključne vzorce omejili na posameznike v starosti od 20 do 29 let. Za vsako osebo v analizi imamo na voljo podatek o njeni prijavi na Zavodu za zaposlovanje, podatek o njenem statusu (brezposelna oseba, ki ni vključena v program zaposlovanja, ter brezposelna oseba, vključena v program javnih del) in o individualnih značilnostih, pri čemer so vsi ti zapisi povezani s podatki o letnih dohodkih teh oseb v letih od 2002 do 2005. Podrobnejše opisne statistike prikazujemo v tabeli 1.

V empirični analizi smo se osredotočili na neeksperimentalne metode, pri katerih, v primerjavi s kontroliranim družbenim eksperimentom, nimamo opravka z naključnim pristopom, in tako vsak posameznik sam izbere, ali se bo vključil v program zaposlovanja ali

PREGLEDNICA 1 Opisne statistike

Spremenljivka	(1)	(2)
Spol (%)		
Moški	53,4	37,2
Ženske	46,6	62,8
Starost v letih (povprečje)	24,4	25,4
Regija (%)		
Pomurska	5,3	14,9
Podravska	16,9	28,4
Koroška	5,1	0,7
Savinjska	12,7	35,6
Zasavska	2,2	3,2
Spodnjeposavska	2,9	4,6
JV Slovenija	4,8	3,7
Osrednjeslovenska	27,6	0,6
Gorenjska	9,8	1,5
Notranjsko-kraška	2,6	0,9
Goriška	5,8	3,8
Obalno-kraška	4,3	2,1
Izobrazba (%)		
Nepopolna in končana OŠ	15,8	4,8
Nižje poklično izobraževanje (2 leti)	3,1	2,8
Nižje poklično izobraževanje (3 leta)	0,7	0,3
Srednje poklično izobraževanje	18,7	15,9
Gimnazija, srednje poklično-tehnično, srednje tehnično	41,4	48,4
Višje strokovno izobraževanje	1,7	6,6
Visoko strokovno, univerzitetno dodipl. izobraževanje	18,5	21,2
Univerzitetno podipl. izobraževanje (magisterij)	0,1	0,0
Doktorat znanosti	0,0	00,0
Trajanje brezposelnosti pred programom v mesecih (povprečje)	4,3	19,5
Število opazovanj	1346	725

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) neudeleženci, (2) javna dela. Izračunano na podlagi podatkov, pridobljenih od SURS in ZRSZ.

ne. V tem primeru razlike v izidu med eksperimentalno (obravnavano) in kontrolno (neobravnavano) skupino ne moremo pripisati samo razliki v statusu obravnave, temveč se posamezniki v tem primeru razlikujejo tako v opazovanih kot tudi v neopazovanih lastnostih. Cilj neeksperimentalne metode je torej oblikovanje kontrolne skupine, ki je čimbolj podobna eksperimentalni. Ena od metod, ki

rešuje ta problem, je metoda *matching* na osnovi verjetnosti izida (angl. *propensity score matching method*).

Matching pomeni, da v parih vzamemo osebe iz različnih skupin, v katerih so osebe vključene v program in ki so si podobne glede na značilnosti, ki jih je moč opazovati. Ko izbira v neko skupino temelji izključeno na teh značilnostih, potem *matching* prinaša nepristranske očene povprečnih učinkov vključenosti v program. Ključna predpostavka, na kateri temelji metoda *matching*, je pogojna neodvisnost (angl. *conditional independence assumption*). Ta predpostavka pravi, da je pri danih opazovanih spremenljivkah potencialni izid v primeru neobravnave neodvisen od sodelovanja v obravnavi. Uporabnost te predpostavke je močno odvisna od kakovosti in količine informacij, ki so zajete v nizu opazovanih spremenljivk. Dodaten pogoj za identifikacijo parametra povprečnega učinka vključenosti v program zaposlovanja pa je t.i. pogoj prekrivanja (angl. *common support*), ki zagotavlja, da za vsako obravnavano osebo obstaja neobravnavana oseba z enakimi opazovanimi spremenljivkami (enaka obravnava vseh spremenljivk).

Ob izpolnitvi obeh predpostavk je sodelovanje v obravnavi naključno, potencialni izid kontrolnih oseb pa lahko uporabimo za očeno protidejstvenega izida za obravnavane osebe v primeru neobravnave. Seveda pa je takšna očena lahko problematična, če imamo opravka z visoko dimenzioniranim vektorjem opazovanih spremenljivk. Problem predimenzioniranosti lahko močno omilimo z uporabo verjetnosti izida (angl. *propensity score*). Verjetnost izida $p(X)$ je verjetnost, da je posameznik ob danih opazovanih spremenljivkah deležen obravnave.

Seveda pa očene verjetnosti izida ne zadostujejo za očeno parametra povprečnega učinka vključenosti v program zaposlovanja, saj je verjetnost, da imata dva posameznika natanko enako vrednost verjetnosti izida, zelo majhna. Zato obstajajo različne metode, kako obravnavane in neobravnane posameznike povezati na osnovi verjetnosti izida (npr. metoda najbližjega sosedu, metoda jedra). Te metode se med seboj razlikujejo v načinu izbire neobravnanih oseb, ki se povežejo z obravnavanimi, in v tem, kakšno utež pripišejo izbranim neobravnanim osebam pri očeni protidejstvenega izida za obravnavane.

V skladu z izvedeno analizo občutljivosti smo uporabili algoritem najbližjega sosedu. Uporabili smo programsko kodo, ki jo je napisal Nanničini (2007, 343). S pomočjo tega postopka smo poskušali oceniti robustnost (občutljivost) dobljenih rezultatov na odklone od predpostavke pogojne neodvisnosti. Identifikacija povprečnega

PREGLEDNICA 2 Očena učinka programa javnih del

Eno leto po programu		Dve leti po programu	
ATET	<i>t</i>	ATET	<i>t</i>
0,158	2,387	0,108	1,667

OPOMBE Izračunano na podlagi podatkov, pridobljenih od SURS in ZRSZ.

učinka obravnave za obravnavane posameznike temelji na veljavnosti predpostavke pogojne neodvisnosti. Ker podatki ne vključujejo informacije o porazdelitvi izida za obravnavane posameznike v primeru neobrnave, predpostavke pogojne neodvisnosti ne moremo preveriti. Pristop omenjenega avtorja omogoča, da ocenimo, ali so povprečni učinki občutljivi za možne odklone od predpostavke pogojne neodvisnosti.

Tabela 2 prikazuje očeno učinkov programa javnih del za brezposelne mlade, ki so se vključili v program javnih del, in sičér na kratki rok (eno leto po zaključku programa javnih del) in dolgi rok (dve leti po zaključku programa javnih del). Kratkoročni vpliv na verjetnost (ponovne) zaposlitve je statistično značilno pozitiven, a majhen, dolgoročni vpliv pa ni več značilen. Navkljub statistični neznačilnosti dobljeni rezultati nakazujejo, da pri programu javnih del verjetnost (ponovne) zaposlitve na dolgi rok pada. Ta rezultat morda niti ne preseneča, če upoštevamo osnovna izhodišča programa javnih del. Program javnih del je namreč del programov za povečevanje socialne vključenosti in je namenjen zlasti dolgotrajno brezposelnim in prejemnikom denarne socialne pomoči. Dejstvo, da gre zlasti za dolgotrajno brezposelne osebe in prejemnike denarne socialne pomoči, ki zelo verjetno malo vlagajo v lastno izobraževanje in izpopolnjevanje določenih veščin, zmanjšuje njihovo konkurenčnost na trgu dela in posledično povpraševanje po takšni delovni sili. Možen vzrok je lahko tudi stigmatizacija udeležencev programa. Podobne sklepe lahko najdemo tudi pri Vodopivču (1999).

Sklep

Pri očenju učinkov aktivne politike zaposlovanja se srečamo z osnovnim problemom vzročnega sklepanja, ki pravi, da za posameznika ne moremo hkrati opazovati (1) vrednosti, ko je ta deležen obravnave, in (2) vrednosti, ko obravnave ni deležen. V osnovi vsako vzročno sklepanje vključuje primerjavo dejanskega izida z izidom protidejstvenika. O vzročnem učinku (učinku obravnave) ne moremo reči ničesar, če nimamo evidence o protidejstvenem stanju. Problem očenju vzročnega učinka lahko dejansko opredelimo kot problem manjkajočih podatkov.

Cilj naše empiricne analize je bil oceniti ucinkovitost programa javnih del za mlade brezposelne osebe z aplikacijo neeksperimentalne metode *matchinga* na osnovi verjetnosti izida. Ključna predpostavka te metode je predpostavka pogojne neodvisnosti. Omenjene predpostavke ne moremo neposredno preveriti, zato se vedno soocamo z negotovostjo, ali nam je uspelo upoštevati vse spremenljivke, ki bi lahko potencialno vplivale na uvrstitev v različne kategorije ... S kakovostno in bogato podatkovno bazo se lahko temu delno izognemo. Rezultati empiricne analize kažejo, da ima program javnih del na kratek rok pozitiven, vednar zelo majhen vpliv na verjetnost (ponovne) zaposlitve. Na dolgi rok rezultati niso statisticno znacilni.

Uporaba znanstvene metodologije pri ocenjevanju ucinkov programov zaposlovanja je v Sloveniji zelo redka, kar posledicno lahko povzroci precenjenost rezultatov in neustrezno porabo sredstev. Na osnovi analize stanja v Sloveniji ugotavljamo, da je kultura ocenjevanja programov zaposlovanja v Sloveniji na zelo nizki ravni.

Literatura

- Harkman, A., F. Jansson in A. Tamas. 1996. »Effects, Defects and Prospects: An Evaluation of Labour Market Training in Sweden.« Working Paper 5, The National Labour Market Board, Stockholm.
- Heckman, J., H. Ichimura, J. Smith in P. Todd. 1998. »Characterizing Selection Bias Using Experimental Data.« *Econometrica* 66 (5): 1017-1098.
- Heckman, J., in B. Honore. 1990. »The Empirical Content of the Roy Model.« *Economica* 47 (187): 247-283.
- Holland, P. 1986. »Statistics and Causal Inference.« *Journal of the American Statistical Association* 81 (396): 945-970.
- Ichino, A. 2006. *The Problem of Causality in Microeconometrics*. Bologna: EUI.
- Kajzer, A. 2007. »Development of the Slovenian Labour Market in 1996-2006 and the Main Challenges of Labour Market Policy.« *Post-Communist Economies* 19 (4): 471-482.
- Kluve, J., in Schmidt, C. 2002. »Can Training and Employment Subsidies Combat European Unemployment?« *Economic Policy* 35 (1): 411-448.
- Klužer, F. 2008. »Ocena ucinkovitosti aktivne politike zaposlovanja z združevalno funkcijo.« *IB revija* (2): 17-27.
- LaLonde, R., in R. Maynard. 1987. »How Precise are Evaluations of Employment and Training Programs: Evidence from a Field Experiment.« *Evaluation Review* 11 (4): 428-451.
- Larsson, L. 2002. »Evaluating Social Programs: Active Labor Market Policies and Social Insurance.« IFAU Dissertation Series 1, Uppsala University.

Laura Južnik Rotar

- Nannicini, T. 2007. »A Simulation-Based Sensitivity Analysis for Matching Estimators.« *The Stata Journal* 7 (3): 334-350.
- Roy, A. 1951. »Some Thoughts on the Distribution of Earnings.« *Oxford Economic Papers* 3 (2): 135-146.
- Rubin, D. 1974. »Estimating Causal Effects of Treatments in Randomized and Non-randomized Studies.« *Journal of Educational Psychology* 66 (5): 688-701.
- Rubin, D. 1979. »Using Multivariate Matched Sampling and Regression Adjustment to Control Bias in Observational Studies.« *Journal of the American Statistical Association* 74: 318-328.
- Svetlik, I., J. Glazer, A. Kajzer in M. Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vodopivec, M. 1998. »Turning the Unemployed into Entrepreneurs: An Evaluation of a Self-Employment Program in a Transitional Economy.« *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3 (1): 71-96.
- . 1999. »Does the Slovenian Public Work Program Increase Participants' Chances to find a Job?« *Journal of Comparative Economics* 27 (1): 113-130.

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu

POLONA KOŽUH

podiplomska študentka Univerze v Ljubljani, Slovenija

ANA ARZENŠEK

Univerza na Primorskem, Slovenija

V moderni družbi, kjer so pomembni napredek, nove tehnologije, ekonomski trendi, se premalo zavedamo pomena dobrih medosebnih odnosov in organizacijske klime znotraj podjetja, kar pripomore k boljšemu delovanju zaposlenih in s tem celotne organizacije. Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti morebitne razlike med stresorji, vezanimi na odnose znotraj organizacije, in stresorji, vezanimi na vsebino dela pri srednjem managementu. V raziskavo je bilo vključenih 58 srednjih managerjev trgovinske dejavnosti v ljubljanski regiji. Rezultati raziskave so pokazali, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju v enaki meri delujejo stresorji, ki so vezani na odnose v organizacije, in stresorji, ki so vezani na delo managerja. V raziskavi torej ni bila ugotovljena statistično pomembna razlika med obema oblikama proučevanih stresorjev.

Ključne besede: stres, dejavniki stresa, medosebni odnosi, organizacijska klima, na delo vezani stresorji

Uvod

Pri stresu gre za odziv posameznika na tiste dražljaje iz okolja, ki jih posameznik očeni kot obremenjujoče ali kot takšne, da presegajo njegove sposobnosti spoprijemanja s stresom in s tem ogrožajo njegovo blaginjo (Rungapapadiačhy 2003, po Karpljuk idr. 2009, 39-52). Stres lahko definiramo kot porušeno ravnovesje med nalogami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih opravi. Diamantopoulousova (2002, 3) definira delovni stres kot čustveni, kognitivni, vedenjski in fiziološki odziv na sovražne in škodljive dejavnike delovnih nalog, organizacije dela in delovnega okolja. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojznijo zaradi izgube socialne varnosti. Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim

pritisikom (Možina 1998, 372-373). Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina 1998, 373).

STRESNE OBREMNITVE SREDNJEGA MANAGEMENTA

Managerji so ena izmed stresno najbolj izpostavljenih pokličnih skupin. V vrh najbolj ogroženih pokličnih skupin sodijo managerji, sledijo jim tehnični strokovnjaki, arhitekti, dijaki in študenti (Pšeničny 2006, 26). Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanja energije za delovanje (Bilban in Pšeničny 2007, 22-30) in je tako eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti. Stres je neizogiben odziv organizma na določeno nevarnost, izgorelost pa je negativen odziv na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Pšeničny 2008, 58-62). Pšeničny (2007, 47-81) pri svojem raziskovanju izgorelosti ugotavlja, da je izgorelost lahko posledična prekomernega stresa. Proučevanje sindroma izgorelosti je pokazalo, da na nastanek tega stanja medsebojno vplivajo tri skupine vzrokov. Prva skupina vzrokov so družbene okoliščine, druga so psihološke okoliščine življenja in dela, kamor spadajo prekomerne delovne obremenitve, tretja skupina vzrokov pa so osebne lastnosti, ki pripeljejo do tega, da določeni ljudje, ki se soočajo z obremenitvami, izgorijo. Izgorelost kot posledična stresa ponavadi doleti osebe, ki same sebe vrednotijo glede na svoje delo in dosežke. Po mnenju Pšeničnega (2008, 58-62) pride do izgorelosti zaradi psiholoških okoliščin, in sičér zaradi neustreznih, izčrpavajočih in nevzajemnih odnosov tako v zasebnem kakor tudi v delovnem življenju. Maslač in Leiter (2002) pa trdita, da obstaja močna povezanost med delovno obremenitvijo in izčrpanostjo.

Pomemben dejavnik stresa je delovni položaj, ki je povezan s prenasičenostjo z delom. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta - managerji pogosto delajo dlje, veliko telefonirajo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo velikemu številu sestankov. Ukvarjajo se z organizacijskimi spremembami, s prestrukturiranjem, prevzemi podjetij in se, ne nazadnje, borijo z globalno gospodarsko krizo (Musek Lešnik 2008, 6-7).

V managerjevem delovnem okolju se pojavlja nejasnost vlog, kadar se manager znajde v primežu različnih pritiskov nadrejenih in podrejenih, sodelavčev in strank (Selič 1999, 121). Nejasnost vloge se kaže v zmedu glede čiljev in pričakovanj ter v splošni negotovosti glede področja dela in odgovornosti (Levi 1999, 49-50). Balogun in Johnson (2004, 523) poudarjata pomembnost proučevanja perčepčij

pri srednjih managerjih, saj menita, da so v organizacijski strukturi prav oni tisti, ki uresničujejo ideje vrhnjega managementa. Tako so na eni strani prejemniki, na drugi strani pa izvajalci nalog in sprememb v procesu. Iz tega sledi, da v delovni proces vnašajo novo strukturo, sčasno pa nimajo uradne moci, da bi lahko sodelovali pri snovanju teh ukrepov ali odlocali o njih. Tako se lahko zgodi, da pride do konfliktnosti vlog.

Pri srednjem managementu je tako možnost za razvoj konfliktov večja, večja je tudi nagnjenost k stresu in z njim povezanimi posledicami. Managerjeva odgovornost za druge prinaša številne dodatne napetosti, skrbi in vcasih tudi težavne medosebne odnose (Trevan 2005, 25). Poleg nasprotujocih si interesov (zaposlenih, strank, lastnikov, delničarjev) se managerji soocajo še s pritiski, ki spremljajo ravnanje z zmanjšanimi proracuni. Laicna javnost najpogosteje meni, da je vsebina dela glavni dejavnik stresa pri managerjih.

VPLIV ODNOSOV ZNOTRAJ ORGANIZACIJE NA DELOVNE SPOSOBNOSTI

Splošna javnost je prepričana, da so managerji najbolj stresno izpostavljena poklicna skupina, Luban in Pozzi (1994) pa na managerski stres gledata kritično, saj razmišljata o tem, ali ne gre morebiti za bolezen karierizma. Managerji potrebujejo dosežke, slavo, prepoznavnost, in s tem se začne tekmovalni boj, ki je prav tako pogost vzrok stresa (Meško idr. 2008). Pri managerjih je velik problem konkurenca, rivalstvo, ki povečuje napetost (Cooper, Dewe in O'Driscoll 2001).

V zadnjem času raziskovalci poudarjajo, da je delo odnos in da je njegov bistveni del aktivno delovno razmerje med ljudmi. Medsebojne odnose lahko razdelimo v štiri skupine:

- *prijateljsko sodelovanje* (usmeritev k skupnemu cilju);
- *nasprotnovalno tekmovanje* (ni usmerjeno k skupnemu cilju);
- *prijateljsko tekmovanje* (usmerjeno k različnim ciljem z medsebojno pomočjo);
- *nasprotnovalno sodelovanje* (usmerjeno k skupnemu cilju z nasprotovanjem drugega proti drugemu) (Možina idr. 2000).

Neustrezni medsebojni odnosi so lahko v delovnem okolju pomemben vir stresa. Slabi medsebojni odnosi zavirajo prenos delovnih nalog, in vecinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati drugih o nastanku problemov in poteku njihovega reševanja. Tako nastanejo težave pri odlocanju zaradi nerešenih konfliktov, pojavita se sovraštvo in nezaupanje. Vse te frustracije

preprečujejo sodelovanje in povzročajo izgubo delovne morale, ki je sičér pogosto pot do rešitve težav (Smith 2002, 28-29). Uspešne organizacije v izogib temu upoštevajo strategije za spodbujanje ugodne delovne klime in ustvarjajo spodbudno delovno okolje, ki temelji na sprotne in odprtem reševanju problemov in možnostih za razvoj kariere zaposlenih (Cooper, Dewe in O'Driscoll 2001). Če v organizaciji teh pogojev ni, obstaja večja možnost za povečano raven stresa.

Organizacijska klima predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se kaže v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. Organizacijska kultura je čelota vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih čiljev. Na drugi strani organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem (Mihalič 2007, 5). Organizacijska kultura in klima lahko vplivata na dobro ali slabo počutje zaposlenih in na učinkovitost delovanja organizacije. Vsaka organizacija ima svojo kulturo; ponekod čenijo dosežke, moč in vpliv, druge organizacije temeljijo na odnosih in podpori, ali pa je kultura odvisna od formalnih položajev posameznikov oziroma od strukture organizacije (Gorišek in Tratnik 2003, 15-16).

Organizacijski stres je zaradi obsežnosti lahko izrazitejši od stresa posameznih zaposlenih, saj izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih. Organizacijski stres je zato treba reševati dvoslojno, in sičér na ravni vsakega posameznega sodelavča in tudi na ravni čelotne organizacije. Študija Campbella in sodelavčev (2007) kaže, da je pri managerjih voditeljska vloga kar v 75% prispevala k višji stopnji osebnega stresa. Kar 65% managerjev, vključenih v raziskavo, pri delu doživlja večji stres kot pred petimi leti. Več kot 60% managerjev meni, da jim njihove organizacije ne zagotavljajo pogojev za uspešno soočanje s stresom. Avtorji v svoji raziskavi sočasno ugotavljajo, da so glavni viri stresa vezani na medsebojne odnose v organizaciji in ne na dejavnike, povezane s samim delom ali z njegovo vsebino. Medosebne zahteve, ki managerjem povzročajo stres, so denimo konflikti, zaupanje, politike, konfrontacije, premagovanje z delom povezanih omejitev pri odnosih, osebna negotovost, vzpostavljanje in ohranjanje odnosov, razlike v osebnih slogih, upravljanje z učinkovitostjo drugih in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Dejavniki, ki managerjem povzročajo stres pri odnosih z nadrejenimi managerji, so predvsem spoštovanje, podpora in razlike v osebnih slogih. Pri odnosih z managerji na enakem položaju stres največkrat povzročata tekmovalnost in pomanjkanje timskega dela. Pri odnosih z neposredno podrejenimi je najpogostejši stresni

dejavnik osebna odgovornost, pri odnosih s strankami pa nerealna pričakovanja in zahteve (Campbell in drugi 2007, 7). Cooper, ki je avtor različnih raziskav o stresu na delovnem mestu, ugotavlja, da so za organizačijo bistvenega pomena dobri odnosi med zaposlenimi. Dejavniki, kot so pomanjkanje podpore nadrejenih, slabi odnosi z zaposlenimi ali slaba komunikačija, prav tako sodijo med razloge za nastanek s stresom povezanih bolezni (Cooper 2001).

V Sloveniji je raziskovanje stresa med managerji razmeroma novo. V letu 2008 je bila izvedena raziskava o stresni obremenitvi na delovnem mestu managerja. V njej je sodelovalo 85 managerjev iz naključno izbranih slovenskih podjetij; ugotovili so, da v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji (na primer slabi odnosi v organizačiji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore drugih managerjev, slaba komunikačija, premalo povratnih informacij...). Takoj na drugem mestu so stresorji, vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizačija dela, uvajanje novih programov) (Meško idr. 2008, 94). Pšeničny (2007) v svoji raziskavi ugotavlja, da so managerji ena izmed najbolj stresno ogroženih pokličnih skupin, ki jim grozi izgorelost na delovnem mestu, kar je posledična neprekinjene stresne obremenitve.

Glede na dosedanje študije stresa managerjev smo proučevali poglobitni vrsti dejavnikov za nastanek stresne obremenitve, in sičér nas je zanimal odnos med stresorji, ki so vezani na delo managerja, in stresorji, ki so vezani na odnose v organizačiji. Iz tega je sledila raziskovalna hipoteza:

HI *Stresorji, vezani na odnose v organizačiji, na srednje managerje delujejo bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino dela.*

Metoda

UDELEŽENCI RAZISKAVE

Raziskovalni vzoreč je tvorilo 58 srednjih managerjev, zaposlenih v trgovinski dejavnosti na debelo v ljubljanski regiji. V raziskavi je sodelovalo 30 žensk in 28 moških na položaju srednjega managementa. Najštevilčnejša starostna skupina anketirančev je bila od 26 do 35 let, kar predstavlja 43,1 % vseh anketirančev. 31 % udeležencev raziskave je bilo starih od 36 do 45 let, v starostno skupino od 46 do 55 let se je uvrstilo 15,5% udeležencev oziroma 9 srednjih managerjev. 8,6% oziroma 5 srednjih managerjev je bilo starih do 25 let. Najmanjši delež srednjih managerjev je pripadal starostni skupini nad

55 let. Največ (33,3%) anketiranih srednjih managerjev ima dokončan univerzitetni program, sledijo jim srednji managerji z višjo ali visoko šolo (26,3%) ter managerji s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (22,8%). Ostali (1,8%) so končali srednjo alipoklično šolo ali imajo nižjo izobrazbo. Največ srednjih managerjev, udeleženih v raziskavi, je zaposlenih v velikem podjetju z 251 ali več zaposlenimi. S 27,6% sledijo managerji, zaposleni v srednje velikih podjetjih, v katerih je število zaposlenih med 51 in 250. Iz podjetij, kjer je zaposlenih 11 do 50 ljudi, je sodelovalo 14 srednjih managerjev. Najmanj srednjih managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, pa je iz majhnih podjetij z do 10 zaposlenimi.

METODE ANALIZE PODATKOV

Pripomočki

Kot instrument raziskave smo uporabili anketni vprašalnik. Anketa je bila sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj, vsebovala je lestviče stališči Likertovega tipa in očenjevalne lestviče. Vprašanja so bila razdeljena na štiri sklope. Prvi sklop zajema sočiodemografske podatke, drugi vprašanja o zadovoljstvu na delovnem mestu in očeno stresa na delovnem mestu. Obe vprašanja so anketiranči ocenjevali na lestviči od 1 do 5, kjer 1 pomeni *povsem nestresno*, 5 pa *zelo stresno*. V tretjem sklopu so anketiranči ocenjevali dejavnike stresa, ki so bili razvrščeni v štiri skupine. Prva skupina so stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo; mednje spadajo organizacija dela, slog vodenja, motiviranost zaposlenih ipd. V drugo skupino sodijo stresorji, vezani delovne razmere (delovna oprema, prostorske razmere). V tretji skupini so stresorji, vezani na delo managerja (odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, očenjevanje storilnosti), v zadnji pa stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja (slaba komunikačija, medosebni konflikti, kritike sodelavčev, pomanjkanje podpore vodstva, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci). Stresorje so udeleženci raziskave ocenjevali na lestviči od 1 do 5. Pri analizi rezultatov raziskave smo stresorje razvrstili v dve glavni skupini, in sicer v skupino stresorjev, ki so vezani na odnose v organizaciji, in skupino stresorjev, ki se nanašajo na delo managerja. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS. Uporabili smo deskriptivno statistiko in Wilcoxonov test predznanih rangov.

Potek

Spletno anketo smo poslali na sto ciljno izbranih elektronskih naslovov. Uporabili smo kriterij zaposlitve. V raziskavo smo vključili

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa

PREGLEDNICA 1 Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>
Organizacijska kultura in klima	2,49	58	0,11	0,06
Delovni pogoji	1,93	58	0,18	0,10
Delo managerja	2,64	58	0,52	0,18
Odnosi s sodelavci, vodstvom podjetja	2,58	58	0,21	0,07

OPOMBE *M* - aritmetična sredina, *N* - število udeležencev, *SD* - standardna deviacija; *SEM* - standardna napaka aritmetične sredine.

zaposlene na položaju srednjega managementa v ljubljanski regiji, katerih dejavnost je trgovinska, in sicer prodaja na debelo in posredništvo pri prodaji. Podjetja trgujejo na debelo s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi pripomočki ali s parfumi in kozmetiko. V raven srednjega managementa smo zajeli managerje, ki so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Tipični nazivi za omenjeni profil so denimo vodja oddelka, projektni vodja, produktni vodja, vodja razvojnega oddelka in podobno.

Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala, da je v ljubljanski regiji v podjetjih s trgovinsko dejavnostjo 53,4 % srednjih managerjev večinoma zadovoljnih z delovnim mestom, 20,7% je srednje zadovoljnih, zelo zadovoljnih pa je 17,2% udeležencev raziskave. V manjši meri je nezadovoljnih 6,9 %, povsem nezadovoljnih pa je le 3,9 % srednjih managerjev.

Pri ugotavljanju stopnje stresa na položaju srednjega managerja v trgovinski dejavnosti v ljubljanski regiji smo ugotovili naslednje: 48,3% anketiranih srednjih managerjev ocenjuje svoje delo kot srednje stresno. 25,9% anketirancev ocenjuje svoj položaj kot nekoliko stresen, 20,7% anketirancev pa meni, da je njihovo delo večinoma stresno. Povsem nestresno doživljata svoj položaj le dva srednja managerja, ki predstavljata 3,4% vseh anketirancev. Z oceno zelo stresno pa je svoje delo ocenil en anketiranec.

PREVERJANJE HIPOTEZE

Hipotezo, v kateri smo preverjali, ali stresorji, vezani na odnose v organizaciji, na posameznike iz našega vzorca delujejo pomembno bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino njihovega dela, smo preverjali s pomočjo deskriptivne statistike za ugotavljanje razlik med skupinama stresorjev in z Wilcoxonovim testom predznacnih rangov.

V pregledniči 1 je povzetek očen anketirančev za posamezno spremenljivko. Aritmetična sredina za posamezno spremenljivko je bila izračunana na podlagi predhodne uvrstitve vsake od postavk v anketi v enega izmed štirih dejavnikov stresa, kar je v skladu z raziskavo Meškove in drugih (2008, 94). Dosedanje raziskave stresne obremenitve managerjev v Sloveniji namreč obravnavajo štiri glavne sklope stresorjev.

Izračuni aritmetičnih sredin glavnih sklopov spremenljivk kažejo, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na delo managerja. Iz tega sklopa so bili z najvišjimi ocenami očenjeni: občutek preobremenjenosti, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci, ocenjevanje storilnosti, površnost podrejenih pri delu. Na drugem mestu so stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja. V tem sklopu so bile kot najbolj stresogeno ocenjene postavke pomanjkanje medsebojnega sodelovanja oziroma spodbujanja sodelavcev, medosebni konflikti in kritike vodstva podjetja glede strokovnosti dela. Sledijo stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo. V tem sklopu so sodelujoči najbolj stresogeno ocenili: slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, avtoriteto vrhnjega managementa ter slabo motiviranost zaposlenih za delo. V povprečju so najmanj stresogeno ocenili delovne razmere.

Tuje študije preučujejo stresne obremenitve predvsem na ravni managerske vloge in na ravni medosebnih zahtev (Campbell in drugi 2007, 7; Lee Larson 2004; Pool 2000; Sushma in Nitika 2009). Glede na to, da v organizacijsko kulturo in klimo sodijo tudi medosebni odnosi v organizaciji, smo zaradi boljše preglednosti pri interpretaciji rezultatov stresorje razvrstili v dve glavni skupini: v prvi so stresorji, ki so vezani na medosebne odnose (sem spadajo postavke, ki so obravnavale slabo komunikacijo, medsebojne konflikte, slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, kritike vodstva, motiviranost zaposlenih za delo). V drugo skupino sodijo stresorji, vezani na vsebino dela managerja (mednje sodijo tiste postavke v anketi, ki so obravnavale odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci in občutek preobremenjenosti).

Ugotovitve kažejo, da so udeleženci raziskave v povprečju bolj pod stresom zaradi dejavnikov, vezanih na medosebne odnose, kot zaradi dejavnikov, vezanih na vsebino dela. Statistično značilnost razlik med porazdelitvijo vrednosti obeh spremenljivk in normalno porazdelitev smo ugotavljali s Shapiro-Wilkovim testom. Z njim smo preverjali vrednosti proučevanih spremenljivk z vrednostmi normalno

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa

PREGLEDNICA 2 Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med dvema glavnima skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>
Medosebni odnosi	2,58	58	0,55	0,07
Vsebina dela	2,59	58	0,58	0,07

OPOMBE *M* - aritmetična sredina, *N* - število udeležencev, *SD* - standardna deviacija; *SEM* - standardna napaka aritmetične sredine.

PREGLEDNICA 3 Normalnost porazdelitve (Shapiro-Wilkov test)

Postavka	Statistika	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Odnosi	0,95	58	0,03
Delo	0,99	58	0,92

OPOMBE *Df* - stopnje prostosti, *sig.* - statistična pomembnost.

porazdeljene spremenljivke z enako aritmetično sredino in standardnim odklonom, kot ga ima proučevana spremenljivka.

Pri testu spremenljivke *odnosi* je $p < 0,05$, kar kaže, da se porazdelitev vrednosti spremenljivke razlikuje od normalne porazdelitve; to pomeni, da pogoj o normalnosti porazdelitve ni izpolnjen. Shapiro-Wilkov test za normalnost porazdelitve je za spremenljivko *delo* pokazal, da se spremenljivka porazdeljuje normalno ($p > 0,05$).

Iz preglednice 4 je razvidno, da statistika ni statistično pomembna ($p > 0,05$), saj absolutna vrednost *Z* ni večja od 1,96.

S pomočjo Wilčoxonovega testa predznačnih rangov smo preverjali ugotovitev, ali so medosebni odnosi v povprečju bolj stresogeni kot vsebina dela. Test je pokazal, da med obema spremenljivkama, *medosebni odnosi* ($M_{odn} = 2,58$) in *vsebina dela* ($M_{del} = 2,59$), ni statistično pomembnih razlik, $T = 810$, $\alpha > 0,05$, $Z = -0,131$.

Hipotezo, v kateri smo predpostavili, da stresorji, vezani na medosebne odnose v organizaciji, delujejo bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino dela managerjev, lahko torej ovržemo, vendar pa rezultati naše raziskave kažejo skladnost z rezultati nekaterih drugih avtorjev (npr. Musek Lešnik 2006; Mihalič 2007; Meško idr. 2008), in sicer, da na subjektivno doživljanje stresa vplivajo tako dejavniki, vezani na lastnosti dela, kot tudi druge medosebne spremenljivke.

PREGLEDNICA 4 Wilčoxonov test

Postavka	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Sig.</i>
Medosebni odnosi	58	2,58	0,55	-0,13	0,90
Vsebina dela	58	2,59	0,58		

OPOMBE *Z* - absolutna standardizirana vrednost, *sig.* - dvostranska stopnja značilnosti.

PREGLEDNICA 5 Rang

Rangi	<i>N</i>	Glavni rang	Vsota rangov
Negativni rangi	26 ^a	31,15	810,00
Pozitivni rangi	3 ^b	27,19	843,00
Vezi	1 ^c		
Skupaj	58		

OPOMBE ^a delo < odnosi, ^b delo > odnosi, ^c delo = odnosi.

Sklep

S stresnimi situacijami se srečujemo vsak dan, tako v delovnem okolju kot v zasebnem življenju. Soočamo se s pozitivnimi in z negativnimi učinki stresa. Vendar je v moderni, hitro razvijajoči se družbi vedno več negativnih posledic stresa. Tudi dejavnikov, ki vplivajo na to, je več. V delovnem okolju jih lahko povzročajo stresorji, vezani na delo managerja, stresorji, vezani na medosebne odnose, stresorji, vezani na organizacijsko klimo, ter stresne delovne razmere. V raziskavi ugotavljamo, da med stresorji, ki so vezani na odnose, in med stresorji, ki so vezani na vsebino dela, pri srednjih managerjih, udeleženi v raziskavi, ni pomembnih razlik. To ni v skladu z raziskavo Meškove in sodelavcev (2008, 94), ki so kot glavni viri stresa prepoznali slabe odnose v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci in slabo komunikačijo. Na drugem mestu pa so npr. vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo. Glede na to, da v naši raziskavi statistično gledano razlika pri odvisnih skupinah stresorjev ni pomembna, lahko sklenemo naslednje: odnosi v organizaciji, komunikačija in delo vodij so povezani drug z drugim, zato ni mogoče potegniti črte in narediti ločnice, saj se stresorji ne izključujejo, temveč nadgrajujejo. Sklenemo torej lahko, da naše hipoteze glede na izračune ni mogoče potrditi. Ne glede na to pa raziskava ponuja pomemben vpogled v stresogene dejavnike na položaju srednjega managementa v izbrani panogi.

Vloga organizacije pri upravljanju stresaja v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka dejavnikov, ki lahko povzročijo stresna stanja zaposlenih (Mihalič 2006, 308). V okviru razvoja veščin za upravljanje stresa je zelo priporočljivo, da v organizaciji potekajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa (Mihalič 2006, 309).

Pozitivna organizacijska klima in občutek povezanosti med zaposlenimi se pozitivno povezuje z vrsto ukrepov za obvladovanje

stresa, med katere prištevamo na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki pomagajo zaposlenim pri soočanju s stresom. Seveda pa se začne spoprijemanje s stresom najprej pri vsakem posamezniku.

Redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečujejo delovno storilnost (Bilban in Pšenický 2007, 28-29). Campbell in sodelavci (2007, 12) v raziskavi ugotavljajo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa na ravni posameznika vzdrževanje psihicne in fizične kondicije. Izpostavili so predvsem hobije na prostem, kot so golf, vrtnarjenje, lov in ribolov.

Sodeč po rezultatih raziskave lahko sklenemo, da so organizacije enako odgovorne za ustvarjanje ugodnih medosebnih odnosov med zaposlenimi kot za samo vsebino delovnih nalog. Za izboljšanje delovne klime je smiselno povečati povezovanje znotraj kolektivov, podpirati vzajemno sodelovanje ter spodbujati vrhni management, da zaposlenim dopusti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu. Vodilni managerji naj bi bili torej enako pozorni in usposobljeni za to, da znajo ustvarjati ugodno delovno vzdušje in povezanost vseh zaposlenih kot za optimalno delegiranje delovnih nalog. Di Martino in Musri (2001, 15) navajata dejavnike, ki zagotavljajo kakovostno organizacijsko kulturo in klimo: organizacija in zaposleni imajo skupne cilje, organizacija spodbuja problemsko in skupinsko reševanje problemov, organizacija oblikuje okolje, v katerem so vzpostavljene možnosti za osebni in profesionalni razvoj ter v katerem potekata odprta komunikacija in dialog.

Slabosti pricujoče raziskave se nanašajo predvsem na vzorec, ki po številu in glede na panogo ni reprezentativen za ostale srednje managerje. V prihodnje bi kazalo povečati število udeležencev, vključenih raziskavo, ter razširiti izbor še na druge panoge in geografska področja.

Izhodišče za prihodnje raziskovanje na tem področju je proučevanje vloge organizacije pri soočanju s stresom, in sicer imamo v mislih uvajanje programov za obvladovanje stresa. Nerešeno ostaja vprašanje, koliko slovenske organizacije skrbijo za obvladovanje stresa zaposlenih na managerskih položajih in kakšne strategije uporabljajo.

Literatura

- Balogun, J., in J. Johnson. 2004. »Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking.« *Academy of Management Journal* 47 (4): 523-549.

- Bilban, M., in A. Pšenický. 2007. »Izgorelost.« *Delo in varnost* 1:22-30.
- Campbell, M., J. Innis Baltes, A. Martin in K. Meddings. 2007. »Stress of Leadership.« [Http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf).
- Cooper, C. L., P. Dewe in M. P. O'Driscoll. 2001. »Organizational Stress: a Review and Critique of Theory, Research and Applications.« *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5): 241-249.
- Di Martino, V, in M. Musri. 2001. *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health.
- Diamantopoulou, A. 2002. »Europe Under Stress.« *Working on Stress* 5 (3). [Http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index.htm).
- Gorišek, K., in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moci zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh: vodic za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Karpljuk, D., M. Meško, M. Videmšek in S. Mlinar. 2009. »Stres, gibalna dejavnost, zdravstveno stanje in življenjski slog zaposlenih v Hitovi igralnici Park.« *Management* 4 (1): 39-52.
- Lee Larson, L. 2004. »Internal Auditors and Job Stress.« *Managerial Auditing Journal* 19 (9): 1119-1130.
- Levi, L. 1999. *Spice of Life or Kiss of Death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Luban-Plozza, B., in U. Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Maslach, C., in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Meško, M., Z. M. Štok, I. Podbregar in D. Karpljuk. 2008. »Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja.« *Organizacija* 41 (2): 89-92.
- Mihalic, R. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalic in Partner.
- . 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalic in Partner.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik, M. Merkač in A. Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Musek Lešnik, K. 2006. »Organizacijska klima in stres pri delu.« [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html).
- . 2008. »Stres in izgorelost med managerji.« [Http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/8.Globalna_varnost/Musek_Lesnik_Kristijan.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/8.Globalna_varnost/Musek_Lesnik_Kristijan.pdf).

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa

- Pool, S. W. 2000. »Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives.« *Journal of Management Development* 19 (1): 32-49.
- Pšeniczny, A. 2006. »Energijski zlom postaja statusni simbol.« *MQ* 3 (6): 24-26.
- . 2008. »Slovenija, dežela izgorevanja.« <http://www.burnout.si/datoteke/fckupl/file/puBLiKACijE/PlayboyforumDe%C5%BEelaIzgoreli.pdf>
- . 2007. »Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti.« *Psihološka obzorja* 16 (2): 47-81.
- Selic, P. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicisticno središče.
- Smith, J. 2002. »Kako povecati produktivnost delovnega tima.« *PanPogan* 3:28-29.
- Sushma, S., in A. Nitika. 2009. »Work Culture and Occupational Stress in Indian Organisations« *ASBM Journal of Management* 2 (1): 80-88.
- Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

Racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije

GREGOR ŽVIPELJ

Ilirika DZU, Slovenija

Teorija vedenjske ekonomije proučuje obnašanje subjektov na trgih, zato da bi lahko bolje spoznali, razložili in napovedali delovanje tega fenomena. Razlaga psihologije vedenja se je razvila zato, da bi bolje razumeli vpliv čustev ter najpogostejših kognitivnih napak pri odločanju posameznika. Za razumevanje vedenja subjektov izkoriščamo psihološke in sociološke vidike, ki jih je moč razložiti s kvalitativno študijo primera. V našem primeru bomo analizirali racionalnost vedenja managementa z vidika vedenjske ekonomije na osnovi pluralne študije primera. Ugotovili smo, da so neekonomski dejavniki, kot so pretirana samozavest, aroganča, pohlep in optimizem, bistveno vplivali na odločitev managementa za odkup deleža v podjetju.

Ključne besede: vedenjske finanče, managerski odkup, behaviorizem, psihologija množič, optimizem, pohlep

Uvod

Namen prispevka je opozoriti na možne razlage vedenja managerjev pri odločanju za odkup deleža podjetja. Neoklasična teorija zagovarja stališče, da prevzemi pomenijo ustvarjanje nove vrednosti, in managerji se jih lotevajo zato, da bi kar najbolj povečali premoženje delničarjev. Managerske teorije trdijo, da management ravna najprej v skladu z lastnimi interesi, šele nato v skladu z interesi lastnikov, zato je poskus prevzema le odraz težnje managementa po izgradnji imperija, po bogastvu, ugledu in varnosti (Franks Harris 1989, 226). Managerski odkup z zadolžitvijo (MBO - Management Buyout, angl.) predstavlja eno izmed možnosti za konsolidacijo in koncentracijo lastniške strukture s strani managementa. Prevzem z vzvodom je transakcija, ki omogoča prevzem podjetja brez večjega deleža lastniškega kapitala (LBO - Leveraged Buyout, angl.). Izraz LBO uporabljamo bolj splošno, saj poudarja predvsem način financiranja prevzema z zelo visokim povečanjem zadolžitve oziroma finančnega vzvoda (Bešter 1995, 38). Finančni vzvod pomeni delež, ki ga v strukturi kapitala predstavljajo prednostne delnice in dolgoročni dolg podjetja oziroma razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom podjetja (Downes in Goodman 1991, 229). To za ceno višjih potencialnih donosov prinaša za lastnika in za podjetje tudi višje tveganje, da bo prišlo do

neuspeha. Larrsonova in Wallenbergova (2002, 24) delita motive na eksplicitne in implicitne.

Med eksplicitne sodijo motivi, ki so jih managerji navedli v anketah; to so sinergije, strategija diverzifikacije, stagnacije ali internacionalizacije. Implicitni motivi pa predstavljajo razloge, ki v anketah niso navedeni, jih je pa vseeno moc slutiti. Roll (1986, 197) omenja Hubrisovo hipotezo kot razlago za tiste prevzeme podjetij, pri katerih je cena za prevzeto podjetje preplacana. Hubrisova hipoteza se nanaša na zavestna managerjeva ravnanja, ki delujejo proti interesom drugih delničarjev. Nekatere študije opozarjajo na pozitivno dodano vrednost pri podjetniških prevzemih (Jensen in Ruback 1983, 5). Kaplan (1989) je analiziral 76 največjih managerskih odkupov v ZDA med letoma 1980 in 1986 ter ugotovil, da je ciljno podjetje tri leta po prevzemu v povprečju znatno povečalo prihodke in neto denarni tok, obenem pa je tudi razkril statistično pomembno znižanje ravni investicij. Heaton (2002, 33) je razvil teorijo korporativnih finančnih odločitev, ki jih vodi optimizem. Njegovo delo temelji na študiji psihologa Neila Weinsteina (1980), ki je razkril izrazit prekomerni optimizem pri posameznikih. Pretirana samozavest je pomemben razlog za odločitve managementa, ki trpi za iluzijo kontrole in verjame, da situacijo nadzira bolje, kot jo v resnici. Heaton ugotavlja, da je optimizem najbolj značilen za visoko inteligentne posameznike in za tiste, ki imajo opraviti s kariernimi cilji.

Iracionalno in neekonomsko vedenje bomo skušali potrditi s primeri iz domače prakse. Za proučevanje smo izbrali vedenje managementa treh slovenskih podjetij, v katerih se je vodstvo odločilo za odkup deleža podjetja ob uporabi visokega deleža dolga v kapitalu. Danes so ta podjetja zaradi škodnih ravnanj managementa v likvidnostnih težavah, predmet sanacijskih programov ali na robu preživetja. Napak je bilo gotovo več vrst, sami pa se bomo osredotocili na tiste, ki kažejo na pretirano prepričanost vase, samozavest, aroganco, moralni hazard in pohlep. Poskušali bomo zavzeti stališče do vprašanj, ki se nanašajo na napake v ravnanju managementa, in raziskati razloge za tovrstno vedenje managementa. Izhajali bomo iz novih teoretičnih ekonomskih spoznanj ter izpostavili razvoj vedenjske ekonomije (Behavioral Economy, angl.), kije gradila iz napak preteklosti. S pomočjo primera iz vedenjske ekonomije bomo skušali pokazati, kaj je bil razlog za odločitve, ki so imele izrazito negativne posledice na poslovanje podjetij.

Vedenjska ekonomija

Ekonomisti uporabljajo koncept »homo economicusa«, s katerim želijo razložiti sebično vedenje posameznikov in njihovo mogocno

zmožnost preračunavanja v podporo lastnim interesom. Gre za racionalne, koristoljubne maksimizatorje dobička, kar zagovarja hipoteza učinkovitih trgov. Ta trdi, da so agenti, katerih namen je kar najbolj povečati koristi (doseči učinek s čim manjšimi stroški, sredstvi, delom), pri svojih odločitvah racionalni, ko si prizadevajo doseči ta cilj. V zadnjem obdobju pa se je pojavila vrsta dokumentov in raziskav, ki dokazujejo, da vedenje posameznikov v praksi odstopa od predvidevanj teorije racionalne izbire. Teorija izgledov, katere utemeljitelj sta Kahneman in Tversky (1979, 171), analizira odločanje ljudi v razmerah negotovosti in se pomembno razlikuje od tradicionalne teorije maksimizacije pričakovane koristnosti. Kahneman in Tversky sta pri proučevanju vedenja ljudi ugotovila, da se posamezniki v številnih okoliščinah ne vedejo optimalno ali racionalno. Razvijajoca se disciplina vedenjskih financ si pri razumevanju ekonomskih odločitev posameznikov pomaga z upoštevanjem emocionalnih in kognitivnih dejavnikov. Pri kognitivnih dejavnikih mislimo na proučevanje vseh zavednih in nezavednih možganskih procesov, ki procesirajo, obdelujejo, shranjujejo in posredujejo informacije. Vedenjska ekonomija pravi, da trgi niso racionalni, temveč jih ženeta strah in pohlep posameznikov. Vedenjska ekonomija pri proučevanju modelov obnašanja upošteva dognanja psihologije. Vedenjska ekonomija obravnava področja, ki se navezujejo na idejo omejene racionalnosti (Bounded Rationality, angl.). Ta zagovarja tezo, da je vsak odločitveni proces pri posamezniku omejen z informacijami, ki jih ima posameznik v določenem trenutku na voljo, v skladu s kognitivnimi omejitvami v možganih in omejenim obsegom časa za odločanje o posameznem primeru. Kot izpostavlja Simon (1997, 292), so posamezniki samo delno racionalni, saj moramo pri njihovem delovanju upoštevati tudi njihovo čustveno oziroma iracionalno plat. Posameznik, ki sprejema odločitev, sicer poskuša biti racionalen, vendar v omejenih okvirih, s katerimi razpolaga (omejene informacije, omejen čas in sredstva za iskanje alternativ in njihovo ocenjevanje, omejene kognitivne sposobnosti). To pomeni, da posameznik ne bo proučil vseh možnih odločitev po vseh možnih kriterijih, temveč se bo omejil na očitne alternative, ki jih bo znova ocenjeval z omejenim številom kriterijev. Kognitivne napake so posledica informacijskega procesa pri opravljanju določenih miselnih bližnjic v naših možganih in poenostavitve. Mednje sodijo tudi napake statistične ocene in spomina. Tudi Keynes (1936, 156) je izpostavil dejavnike, ki niso racionalne narave in nanje racionalni motivi ne vplivajo. Prepričan je bil, da je večina ekonomskih dejavnosti racionalno ekonomsko motiviranih, vendar tudi, da je mnogo ekonomskih dejavnosti moc povezati z drugimi, iracionalnimi vplivi. Kot trdita Dajcman in

Romih (2006, 100), ekonomski subjekti pri sprejemanju odločitev v negotovih razmerah ne poznajo statistične porazdelitve verjetnosti dogodkov, zato svoje ekonomske odločitve oblikujejo pod vplivom pričakovanj in »Animal Spirits«. Ko posameznikov um oblikuje svoj pogled na svet, vsak življenjski dogodek obravnava preko situacij, ki potrjujejo njegov prav. Paradoksalno je, da se posameznik počuti tem bolj upravičenega v svojih pogledih, čim več informacij ima na voljo. Posameznik ima rad zgodbe, dela povzetke in poenostavlja, zato da bi zmanjšal pomen dogodka. Prav tako dela napako, ki je povezana z nagnjenostjo do čezmerne interpretacije in že oblikovanih zgodb in ne h goli resniči. (Človeški um dela tri kognitivne napake oziroma oblikuje trojno nepozornost, kar zadeva zgodovino. Gre za:

- iluzijo razumevanja, saj vsak posameznik misli, da razume svet okoli sebe (vendar je ta mnogo bolj kompleksen in naključen);
- retroaktiven obrat, zaradi katerega posameznik vedno očenuje stvari šele potem, ko se zgodijo, kot bi jih gledal v vzratnem ogledalu (zgodovina se zdi jasnejša in bolj urejena v zgodovinskih knjigah, kot je v empirični realnosti);
- visoko očenjevanje vrednosti dejanskih informacij in podčenjevanje avtoritativnih in učenih ljudi, posebej ko gre za kategoriziranje (Taleb 2007, 8).

Slovenija je primeren poligon za analiziranje vedenja subjektov s pomočjo vedenjske ekonomije. Razlogov za to je več. Okolje, ki ga poznamo danes in v katerem živimo, je za nas razmeroma novo, staro ne več kot dvajset let. Razvoj domačega demokratičnega političnega in ekonomskega okolja je v primerjavi z drugimi razvitimi državami, s katerimi tekmujemo na mednarodnih trgih, izjemno kratek. Zaradi načina privatizacije v Sloveniji nimamo primarno akumuliranega kapitala. Managerski prevzemi še vedno sodijo v kategorijo oblikovanja dokončne lastniške strukture v okviru procesa lastninskega preoblikovanja. Cilj prevzemov je vsaj srednjeročno, če ne dolgoročno, lastniško obvladovanje podjetja. Prevzemi potekajo preko zapletene in največkrat nepregledne vrste pripravljalnih dejavnosti za koncentriranje paketov delnič, ki poteka preko bank, borznoposredniških hiš ali prevzemniku prijaznih podjetij. Največji vsebinski očitek slovenskemu procesu privatizacije gre najmanj obravnavanemu, po svojem obsegu pa daleč: največjemu valu »managerskih prevzemov«, med katerim so managerji (in lastniki) družb za upravljanje po tekočem traku prevzemali pooblašene investicijske družbe oziroma iz njih preoblikovane holdinge (Peklar 2007, 1-2). Vpliv politike preko paradržavnih podjetij, ki še vedno ostajajo pomemben lastnik večine

največjih podjetij in tudi bank v Sloveniji, je zelo mocan. Od razvoja dogodkov na trgih kapitala, ki ga je v istem obdobju doživljal razviti svet, nas loči tako imenovana druga faza privatizacije, v kateri je prišlo v letih po 2002 do menjave generacij v managementu pomembnih slovenskih podjetij.

Proučevanje vedenja odgovornih subjektov v podjetjih, obravnavanih z vidika vedenjske ekonomije, kaže zanimivo perspektivo delovanja slovenskega gospodarstva. Kaj so bili razlogi za tako vedenje managementa v obravnavanih podjetjih, ki se je v ključnih trenutkih izkazalo kot napačno? Razloge je treba poiskati s pomočjo razumevanja družbenih procesov, ki so se odvijali od osamosvojitve dalje. Družbena stvarnost je posledična dejavnosti ljudi in ne objektivna danost (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004). Manager je svojo odločitev utemeljil predvsem na podlagi neekonomskih dejavnikov in iracionalnih odločitev, saj je pričakoval, da bodo takšne ugodne razmere trajale še leta. Osnovni model tržne ekonomije bi dogodke, kot sta finančna in ekonomska kriza, razložil bolj prepričljivo, če ne bi zanemaril neekonomskih motivov. Z vprašanji, povezanimi z vračanjem dolga in njegovim vplivom na poslovanje matičnega podjetja, se managerji v tej fazi niso ukvarjali, pa tudi s kolizijo interesov, ko se morajo odločati med koristmi za podjetje in lastnimi interesi, ne. Narava managerskega prevzema je v poziciji kupča kot managerja podjetja in v praktičnih posledičah, ki iz tega sledijo. V tem primeru skrbni pregled ni potreben, saj ima kupeč vse potrebne informacije o poslovanju podjetja in izgledih za prihodnost.

Moralni hazard nastane, ko se posameznik ali podjetje ne zaveda vseh posledic in svoje odgovornosti do posledic v trenutku odločanja, pri čemer ravna manj previdno, kot bi sičel. Druga stran zaradi njegovih ravnanj trpi poslediče teh dejanj. Če se posameznik sam izpostavi posledičam lastnega tveganja, bo ravnal bolj odgovorno kot v primeru, kadar te poslediče nosi nekdo drug. Paul Krugman (2008) opisuje moralni hazard kot vsak primer, v katerem ena oseba odloča, koliko tveganja sprejeti, druga pa nosi stroške teh posledic, če pride do katastrofe. Te so nevarne za majhne države, kjer je vpliv šoka toliko večji. Zaradi majhnosti je Slovenija spečifična, saj je trg majhen (globalno gledano imamo majhna podjetja) in plitek, posamezni agenti na trgu pa se dobro poznajo. Vendar pa managerji niso predvideli morebitnega pojava asimetričnega šoka in finančne krize, ki je temu sledila. Moralni hazard tako igra eno ključnih vlog pri razlogih, ki so privedli do trenutne krize, in je eden od temeljev za razumevanje delovanja ekonomije. Dogodki zadnjih let so razkrili materialne pomanjkljivosti v moralni strukturi nekdanj spoštovanih managerjev

v Sloveniji. Ti so izgubili moralni kompas in postali žrtve bolezni podjetniškega pohlepa.

Zaradi brezbržnosti oziroma malomarnosti pride do pomanjkljivega izvrševanja skrbnega ravnanja posameznika. Razumemo jo kot odstopanje v vedenju posameznikov od tistega, kar bi v podobnih okoliščinah storila razumno preudarna oseba.

Pohlep opredeljujemo kot pretirano željo po posedovanju premoženja oziroma imetja. Strah in pohlep skupaj s črednim učinkom veljajo za pomembne čustvene motivatorje, ki vplivajo na gibanje delniških trgov in poslovno vedenje. Milton Friedman (1979) je menil, da vse družbe na svetu vodi pohlep, ki da je tudi gonilo razvoja. Pri tem pa je treba upoštevati način pridobljenega premoženja. Če gre za posameznika, ki je z eno poslovno operacijo prišel do premoženja, pri čemer je storil sporne finančne transakcije in etično vprašljiva dejanja, ki so zakonsko na meji dovoljenega ali čelo nezakonita, gre za moralno sprevrženo dejanje in tveganje, ki v primeru napak usodno vpliva tudi na preostale udeležence na trgu, vključno z zaposlenimi, potrošniki, poslovnimi partnerji in bankami. Nesprejemljivo je, da v primeru njihovega neuspeha nosi škodo vsa družba, kar vpliva na zaupanje potrošnikov v ekonomijo ter s tem na gospodarsko rast.

Pretirana samozavest glede določenega vprašanja je dobro znana napaka posameznika. Gre za posameznikovo prepričanje v pravilnost lastne očene, tudi če je objektivna stvarnost povsem drugačna. Pretirana samozavest je pomemben dejavnik in največje odkritje vedenjske psihologije. Pojav pristranskega samopopisovanja je zelo značilen za finančne trge. Samozaupanje vlagatelj naraste, ko je pojavi javna informacija in tako potrdi posameznikovo prepričanje. Pri tem pa je zanimivo, da samozaupanje ne pade proporcionalno, če je informacija pokazala, da je posameznik ravnal napačno. Ko so skupino intervjuvančev v ZDA v znani raziskavi Ola Svensona (1981, 146) spraševali, ali mislijo, da so sami boljši vozniki od povprečja, jih je kar 93 odstotkov odgovorilo pritrdilno, na Švedskem pa je pritrdilno odgovorilo 69 odstotkov posameznikov. Pretirano samozavest lahko torej opišemo kot standardno napako posameznikov, ki se kaže v njihovih dejanjih.

Metodologija

Vedenjska ekonomija vključuje poznavanje in razumevanje tako ekonomske teorije kot tudi socialne psihologije, njen namen pa je razviti modele človeškega obnašanja, ki upoštevajo prirojene napake, značilne za proces odločanja posameznika. Na področju metod

bi moral razvoj vedenjske ekonomije spodbuditi uporabo opazovanj vedenja, prilagojeno etnografsko raziskavo, makroanalizo vseh dostopnih podatkov, pospešiti tehnike za spremembo vedenja ter razvoj drugih metod, ki jih ne uporabljajo pogosto (Gordon 2010, 38). Najbolj sistematičen pristop k tej problematiki v tem trenutku predstavlja razvijajoče se področje eksperimentalne ekonomije, ki izhaja iz vprašanj konvencionalnih predpostavk, pa tudi iz alternativ, ki se kijih ponujajo nadzorovani psihološki eksperimenti (Piore 2006, 20). Fineman in Mangham (1983) v prepričljivem članku o kvalitativnih podatkih omenjata, da so po njunih izkušnjah mnoge raziskovalne študije postale uspešne zaradi mehkih kvalitativnih in ne zaradi trdih kvantitativnih delov. Menita, da mora kvalitativni raziskovalec v raziskavi izraziti tudi svoje izkušnje.

Za metodologijo smo uporabili kvalitativno raziskavo. S pluralno študijo primera in raziskovalno metodo analize dokumentov smo analizirali razmišljanje in vedenje managementa v obdobju konjunktore. Da bi povečali verodostojnost raziskave, smo vanjo vključili javne dokumente in vire (casopisi, arhivi, kartoteke, poročila). Za namenski vzorec smo uporabili management treh slovenskih podjetij. Problem, ki smo ga želeli opredeliti in pojasniti, se nanaša na racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije. Vprašanje, ki smo si ga zastavili, je: Kateri vzgibi so motivirali management, da se je odločil za managerski odkup? Vzorec je bil namenski, v analizo dokumentov kot metodo zbiranja podatkov pa smo vključili intervjuje predsednikov uprav omenjenih podjetij, objavljene v slovenskem casopisju. Ocenjujemo, da lahko obicajne slabosti, povezane z nacinom zbiranja podatkov pri analizi dokumentov, kot so zašcitenost podatkov, nepopolnost, težava z reprezentativnostjo ter težave z verodostojnostjo, odpravimo, saj so v vecini besedil, povezanih z managerskimi prevzemi, zaključki enaki. Zanimali so nas razmišljanje managementa, njegovi občutki, torej kompleksen oris dogajanja v casu do odlocitve za prevzem deleža, pa tudi okoliščine, v katerih je prišlo do prevzema, kar je prav tako cilj raziskovalnega nacra študije primera. Uporabnost intervjuja kot raziskovalne tehnike je odvisna od zmožnosti, ali je iz njega moc izvleci material, ki je zanimiv in relevanten. Kot omejitev pri raziskavi gre izpostaviti uporabo dokumentov iz sekundarnih virov, saj je nemogoce opraviti osebne intervjuje z nekdanjimi predsedniki uprav. Težko je tudi oceniti, koliko so intervjuji z nekdanjimi vodilnimi zares objektivni in iskreni.

Zbrane podatke smo obdelali na osnovi metode diskurzivne analize (Silverman 2000) in metode analize vsebine (Easterby-Smith,

Thorpe in Lowe 2004). Proces kategorizacije je potekal po naslednjih korakih:

- razporeditev Člankov in intervjujev po osebah;
- njihova razvrstitev po vsebinskih sklopih - temah in analiza vsebine;
- definiranje in oštevilčenje kategorij
- ter ponovna analiza vsebine.

Uporabili smo kategorije, ki so običajno izpostavljene kot najpogostejše napake posameznikov, in sicer kot posledica kognitivnih in psiholoških dejavnikov. Razmišljanje managementa smo interpretirali s kategorijami:

- aroganca, brezbržnost;
- samozavest, optimizem;
- njihovo lastno mnenje glede managerskega prevzema, pohlep.

Oseba A je v obdobju pred prevzemom trdila, da podjetje nima težav s solventnostjo in da jih nikoli ni imelo. Povedala je, da se z managerskim odkupom ne ukvarja, vseeno pa verjame, da bo družba prevzeta, pri čemer ne želi napovedati, od koga. Danes Oseba A s prizvokom cinizma trdi, da je to, da je imelo podjetje 200 mio EUR izgube zaradi nakupa deleža drugega podjetja, njena odgovornost, saj pac ni predvidela svetovne finančne krize. Enormno zadolževanje vidi z današnje perspektive kot ocitek, ki ne upošteva spremenjenih okoliščin in razmer, predvsem globalnega upada vrednosti delnic in velike krize. Zdaj Oseba A pravi, da so banke po dampinških cenah ponujale nezavarovane kredite.

Oseba B je v obdobju pred prevzemom trdila, da ne nacrtuje vračanja kreditov za potrebe financiranja prevzema, saj za to ni potrebe. Danes Oseba B pravi, da je bil prevzem pravzaprav posledica razmer v okolju. Bilo je precej opozoril, vendar so vsi pričakovali normalno rast, celo UMAR. Oseba B meni, da je bilo takratno stanje posledica crednega nagona, evforije, saj so ljudje kupovali delnice, ki so bile zelo drage, in je bilo skoraj nemogoče, da bi še rasle, pri čemer so najemali posojila. Priznava, da so podcenili tveganje in da niso predvideli, da se bo trg zrušil. Danes vsi dobro vedo, kaj bi morali narediti pred tremi leti, takrat pa so vsi prosili za sodelovanje pri prevzemu podjetja. Oseba B še ocenjuje, da so bili ključni moment ugodni pogoji v okolju, kot so podpora prevzemom, pozitivna pričakovanja glede rasti cen delnic kot poslovnih priložnosti in presežek denarnih sredstev bank.

Račionalnost managerskih odkupov

PREGLEDNICA 1 Prikaz argumentov, ki izpostavljajo iracionalnost odločanja - oseba A

- A_{x1} »Minister se moti. Naš primer kaže marsikaj, vendar ne tega, kar govori. Da bi dokazal svojo trditve, si bo moral pomagati s kakšnim drugim podjetjem. Upam, da ga bo našel, tako, ki bo v teh (časih 100% odplačalo svoje dolgove, zelo težko. In drugič, banke v primeru našega podjetja niso bile zaščitene, krediti niso bili zavarovani, tudi z delničami ne.«
- A_{x2} »Ne trdim, da v našem primeru nimam objektivne odgovornosti. Prav gotovo pa nisem kriminalaleč,« je poudarila oseba A in dodala: »Če je imelo podjetje 200 milijonov izgube zaradi nakupa deleža drugega podjetja, je seveda moja odgovornost, da nisem predvidel svetovne finančne krize.«
- A_{x3} »S prevzemom deleža drugega podjetja se ne ukvarjamo, krepimo svoj delež, predvsem pa z upravo iščemo sinergije pri energetiki. Ali se bo in kako se bo konsolidiralo lastništvo drugega podjetja, ni na prvem mestu naših skrbi.«
- A_{y1} »Niti eno od posojil, ki jih je pred krizo dobilo podjetje, ni bilo zavarovano, in na tem je, po besedah osebe A, temeljila tudi velika napetost med njo in bankami. Banke so nam nekaj mesecev pred tem po dampinških cenah ponujale nezavarovane kredite in zdelo se je popolnoma neverjetno, da bi lahko nekdo v trenutku pozabil na vse pogodbe in ob izbruhu krize zahteval ves denar takoj nazaj,« je zatrdil.
- A_{y2} Na vprašanje o težavah s solventnostjo podjetja smo dobili naslednji odgovor: »Ne, nikakor, kje pa. Nikoli jih nismo imeli. Zakaj? Ne znam odgovoriti na to vprašanje. Kdor bere bilanče, ne bo našel razloga zanje.«
- A_{z1} »Ne vem, od kod vam te informacije. Z menedžerskim odkupom se ta trenutek ne ukvarjamo. Zmagal bo tisti, ki bo ponudil več oziroma izpolnil pogoje, ki jih bosta predpisala prodajalca.«
- A_{z2} Odgovor na vprašanje o lastniški sestavi podjetja: »Mislim, da bo družba prevzeta. Od koga, ne bi napovedoval.«
- A_{z3} »Nič nisem bogatejši, kot sem bil v trenutku, ko sem vstopil v podjetje. Drugič, ne držijo trditve, da je podjetje v krizi zaradi mojega lastninjenja. In tretjič, da je to enormno zadolževanje očitek, ki leti z današnjega zornega kota in ne upošteva okoliščin in spremenjenih razmer. Predvsem globalnega upada vrednosti delnič in velike krize, kije seveda popolnoma spremenila razmerje med dolgovi in vrednostjo sredstev v podjetju.«

OPOMBE x = aroganča, brezbržnost, y = samozavest, optimizem, z = njihovo lastno mnenje glede managerskega prevzema, pohlep.

Oseba C je v obdobju pred prevzemom trdila, da do managerskega odkupa v podjetju ne bo prišlo. Prepričana je čelo, da so delniče v splošnem podčenjene, in trdi, da je žalostno, da slovenski vlagatelji niso imeli možnosti intenzivneje sodelovati v tej fazi lastninjenja bank po diskontni čeni.

Kot je izpostavil že Hersh Shefrin (2007, 4), je psihologija osnova za razumevanje posameznikovih potreb, želja in motivačij, prav tako pa je ključna za razumevanje številnih in različnih vrst človeških zmot, kot so konceptualna iluzija, nagla sprememba delovanja, raz-

Gregor Žvipelj

PREGLEDNICA 2 Prikaz argumentov, ki izpostavljajo iracionalnost odločanja - oseba B

- B_{x1} »Naš projekt, kot je zdaj zastavljen, sploh ne predvideva, da bomo kredite za finančiranje prevzema vračali. Saj ni potrebe. Banke so zainteresirane, da dajejo kredite. Naš cilj je, da se poveča premoženje. Če je zdaj podjetje vredno 500 milijonov evrov, bomo naredili vse za to, da bo vredno 700 ali 800 milijonov. To je temeljno izhodišče,« je na začudenje mnogih »klasične pomisleke«, kako je mogoče kupiti podjetje s posojili, ki jih ni treba nikoli vrniti, povedala oseba B.
- B_{x2} »Lahko sičér rečemo, da je bil prevzem podjetja napaka, da smo tako v podjetju kot v bankah podčlenili tveganja.«
- B_{x3} »Zaradi splošne evforije, ker smo verjeli v nadaljnjo rast (kar pogledjmo projekcije uradnih institucij), smo najemali posojila in kupovali premoženja (delnice, nepremičnine) po precej višjih cenah, kot so današnje.«
- B_{x4} »Prevzem je bil pravzaprav poslediča razmer v okolju, ki je bilo leta 2006 in 2007 naklonjeno takšnim potezam v Sloveniji, saj se je od leta 1993 do 2007 uresničilo več kot tisoč menedžerskih prevzemov. V tistem času je bilo precej pobud državnih skladov, da bi se država umaknila iz gospodarstva, in so nas spraševali, ali imamo kakšnega kupča, ali bi mi kupili. Na trgu je bilo ogromno denarja, zato smo s projekcijami, načinom finančiranja in razvojem pripravili program razvoja; podjetja, banke so imele denar in bile so za.«
- B_{x5} »Je pa res, da niti mi v podjetju niti bančniki, ki so zagotavljali sredstva, nismo predvideli, da se bo trg delnič tako zrušil. Ko danes gledamo nazaj, smo vsekakor podčlenili tveganje, to priznam. Vendar pa to vsekakor ni bila samo moja napaka, bila je napačna očena vseh tistih, ki smo sodelovali v projektu, predvsem pa bank, ki so zagotavljale vire finančiranja.«

Nadaljevanje na naslednji strani

položenski učinek, vpliv črednega nagona, vpliv govorič na trgu, prevelika samozavest, aroganča, pretirano zaupanje vase in čustva. Neekonomski elementi, kot so zaupanje, samozavest, poštenost, korupcija in slaba vest, denarna iluzija in zgodbe, imajo močan vpliv na ekonomske odločitve posameznikov (Akerlof in Shiller 2009, 5).

Sklep

Globalna finančna kriza je razkrila vlogo in pomen mogočnih psiholoških sil, ki so s svojimi vplivi ogrozile normalno delovanje finančnih trgov in gospodarstev ter vplivale na premoženje posameznikov. Odločitev za managerski odkup odseva razmišljanje managerja, njegove motive in cilje. Odločitve managerja so poslediča vseh zavestnih in nezavednih procesov v možganih, analiziranja vseh dostopnih informacij. Ob tovrstnih odločitvah pri posamezniku vedno delujejo emocionalni in kognitivni dejavniki, kot so prevelika samozavest, sla po zaslužku in oblasti.

Osnovni model tržne ekonomije predpostavlja, da posamezniki

Racionalnost managerskih odkupov

PREGLEDNICA 2 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

- By1 »Kako, da smo vsi zašli? To je posledica Črednega nagona. Vsi smo videli pozitivno sliko, v pozitivno tudi vsi radi verjamemo. Preprosti ljudje so kupovali delnice, ki so bile zelo drage in je bilo skoraj nemogoče, da bi njihova cena še naprej rasla. Nas je gnala želja, da bi bilo podjetje močno, veliko, pomembno [...]. Predvidevali smo, da bomo situacijo obvladali, ce bo prišlo do normalne stopnje krize,« je dejala oseba B.
- By2 »Banke so se odločale za financiranje menedžerskih prevzemov ter tudi za financiranje prevzemov s strani drugih kupcev na podlagi razpoložljivih sredstev in pričakovanega donosa. Z današnjega vidika lahko ocenimo ta pričakovanja za pogosto neupravičena, a takrat je bilo takšno okolje, predvsem pa niso omejevala financiranja drugih projektov. Danes smo seveda vsi pametni, kaj bi morali delati pred tremi leti, a takrat so me vsi prosili, ali bi lahko sodelovali v prevzemu.«
- By3 »Verjetno je kakšen prevzem pospešilo tudi precejšnje menjavanje vodilnih ekip po zamenjavi vlade v letu 2004, a ključen moment so bili vsekakor ugodni pogoji v okolju: podpora prevzemom, pozitivna pričakovanja tako glede rasti cen delnic kot poslovnih priložnosti in seveda presežek denarnih sredstev bank.«
- By4 »Glede na rezultate poslovanja in takratno okolje je bila cena korektna, po nižji ceni niti slučajno ne bi mogli kupiti. Verjeli pa smo v pozitiven razvoj gospodarstva, tako kot so kazale splošne projekcije v Sloveniji in tudi po svetu. Bilo je sicer precej opozoril, ampak vsi smo pričakovali normalno rast, tako je še leto in pol pred krizo napovedoval tudi UMAR.«
- Bz1 »Menim, da se s tako oceno posplošuje in ustvarja vtis o sprevrženih namenskih prevzemnikov. V večini prevzemov je bil namen predvsem nadaljnji razvoj podjetja, ceprav ne recem, da ni bilo to povezano tudi s pričakovanji o rasti vrednosti podjetja in zaslužka, tudi pri bankah. A to ni bilo prioriteta. Predvsem pa ne bi ne prevzemniki ne banke šli v posel, ce bi bili dvomi o tem, da bo projekt uspel.«
- Bz2 »Tega nisem nikoli zanikal - odgovornost za prevzem in posledice so na moji strani vsekakor precejšnje, ker sem bil akter v tej zgodbi, ceprav niti slučajno nisem bil sam. Danes pa ni nikogar, kot da bi ves projekt delal sam! Ko smo najeli posojila in poplaciali prejšnje delničarje, se je prepovedalo financiranje in mislim, da je bilo to napacno.«

OPOMBE x = aroganca, brezbržnost, y = samozavest, optimizem, z = njihovo lastno mnenje glede managerskega prevzema, pohlep.

svoje odločitve sklenejo racionalno glede na ekonomske motive. Ta model lahko deluje v običajnem poslovnem okolju, vendar v dinamiki spremenljivega okolja ni tako učinkovit, kot bi lahko bil. Osnovni model bi dogodke, kakršna sta finančna in ekonomska kriza, razložil bolj prepričljivo, ce bi upošteval tudi neekonomske motive. Pretirana samozavest, brezbržnost in aroganca so pomembni razlogi za odločitev managementa glede prevzema, saj je ta trpel za iluzijo kontrole in verjel, da situacijo nadzira bolje, kot jo je v resnici.

Gregor Žvipelj

PREGLEDNICA 3 Prikaz argumentov, ki izpostavljajo iracionalnost odločanja - oseba C

- Cx_i »Danes skupina posluje z dobičkom, rezultat pa ni zasluga cenovne politike. V zadnjih dveh letih smo dvignili produktivnost za 25 odstotkov in izkoristili sinergije na področju nabave materialov in storitev, skupne logistike in razvoja. Če podjetje tega ne bi naredilo, bi poslovalo na robu rentabilnosti.«
- Cy₁ »V tej ihti Urad napačno citira podatke o lastniških deležih in jih nato pod pritiskom strokovne javnosti šlampasto popravlja. Sumim, da dela direktor Urada pod takim pritiskom, da ne utegne niti prebrati odločb, ki jih podpisuje.«
- Cy₂ »Je pa žalostno, da slovenski vlagatelji niso imeli možnosti v večji meri sodelovati v tej fazi lastninjenja. Po drugi strani pa se bo vlada morala vprašati, kje v tujini, pa naj gre za EU, ZDA ali Bahame, so slovenski državljani imeli možnost kupovati banke po diskontni ceni.«
- Cz₁ »Kar naenkrat smo mi edini tajkuni v Sloveniji, s katerimi se ukvarjajo vlada in njene >neodvisne< institucije. V javnosti premier sičér razlaga to svojo osebno zamero in maščevanje kot sistemski boj proti tajkunom. Končujemo uspešno poslovno leto in se pripravljamo na nove izzive.«
- Cz₂ »Menedžerskega odkupa v podjetju ne bo. Podjetje bo ostalo družba v lasti 10.000 delničarjev. Med delničarji so in bodo tudi zaposleni.« Kako gledate na menedžerske odkupe (MBO), ki se dogajajo? »Gre za povsem legitimne in legalne procese, ki so pri nas obravnavani skrajno negativno, čelo nemoralno.«

OPOMBE x = aroganča, brezbriznost, y = samozavest, optimizem, z = njihovo lastno mnenje glede managerskega prevzema, pohlep.

Pohlep kot močan psihološki sprožilec je bistveno vplival na razsodnost managementa. Neekonomski dejavniki, ki imajo korenine v lahkotnosti odločanja, pomanjkanju informacij, pohlepu in napuhu ter polnem izkoriščanju moralnega hazarda, so bili ključni za nape, ki jih je management naredil. Na podlagi kvalitativne analize smo pokazali, da se je management za odkup odločil na osnovi iracionalnih odločitev, ki so vključevale visoka pričakovanja glede rasti denarnih tokov podjetja, pa tudi glede nadaljevanja konjunktura v okolju evropske perspektive.

V novem tisočletju je prišlo v slovenskem gospodarstvu do pomembnega preobrata. Del stare generacije managerjev, ki je svoja podjetja popeljala skozi različna obdobja poslovanja, od izgube trgov ob osamosvojitvi do stabilizacije poslovanja, od lastninskega preoblikovanja do kotačije na Ljubljanski borzi, je odhajala v pokoj. Nova generacija managerjev je svoje mandate nastopila v za Slovenijo ugodnem makroekonomskem okolju, v začetku ekonomske konjunktura. Država je beležila rast bruto domačega proizvoda, rast izvoza ter trend padanja brezposelnosti ob zniževanju javnega dolga. Optimizem managerjev je rasel zaradi naraščanja vrednosti delnič

na Ljubljanski borzi. Okolje je bilo torej zelo ugodno. V tem samoprepricanju so posamezni managerji podzavestno povečevali verjetnost za uspeh projekta. Analiza dokumentov je pokazala, da management ni želel zamuditi te priložnosti. Preko zvez v upravah bank je izkoristil dostop do kreditnih virov in uporabil možnosti verižnih lastništev lastnega podjetja s prijateljskim, in obratno. Managerskega odkupa torej ni financiral zasebni kapital, temveč skoraj v celoti banke kreditodajalke. Pri tem so managerji zastavili delnice prevzete tega podjetja. V tem delu so banke pri poslovanju izrazito odstopale od običajne bancne prakse.

Analiza je pokazala, da je managerje vodila aroganca, saj so zaradi zanemarjanja ključnih nalog pomembno vplivali na poslovanje podjetja. Pohlep po denarju in bogastvo sta postala ključna ideja, končni cilj v managerski karieri marsikaterega posameznika. Z neeticnimi dejanji so vplivali tudi na ostale zaposlene, nadzornike in celo na revizijske hiše. Poštenost in integriteta, spoštovanje in etika v poslovanju z ustreznimi vrednotami in jasnim ciljem v poslovanju, ki so ključnega pomena pri razvoju uspešnega družbenega in poslovnega okolja v vsaki državi, so bili drugotnega pomena.

Kot smo pokazali, je velik pomen pri odločanju managerjev odigrala vedenjska ekonomija. Če bi bolje razumeli njen pomen in vpliv, bi se marsikatera odločitev za vse udeležence verjetno končala bolje. Sklepi raziskave kažejo, da so kognitivni in psihološki dejavniki pomembno vplivali na vedenje posameznih poslovnih subjektov, ki so v okolju omejene racionalnosti delali očitne systemske napake, kar smo dokazali na podlagi proučevanja psihologije vedenja. Ti dejavniki so zaradi zgodovinskih dejavnikov v tranzicijskih državah bolj poudarjeni kot v razvitih ekonomijah z dolgo tradicijo.

Literatura

- Akerlof, G. A., in R. J. Shiller. 2009. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bešter, J. 1995. »Teoreticna analiza prevzemov podjetij.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dajcman, S., in D. Romih. 2006. »Sodobnost Keynesove misli o finančnih trgih.« *Naše gospodarstvo* 52 (5-6): 100-107.
- Downes, J., in E. J. Goodman. 1991. *Dictionary of Finance and Investment Terms*. Hauppauge, NY: Barrons Education Series.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Fineman, S., in I. Mangham. 1983. »Data, Meanings And Creativity: A Preface.« *Journal of Management Studies* 20 (3): 295-300.

- Franks, R. J., in R. S. Harris. 1989. »Shareholder Wealth Effects of Corporate Takeovers: The UK Experience 1955-1985.« *Journal of Financial Economics* 23 (2): 225-249.
- Milton, F. 1979. »On Capitalism and Greed.« [Http://glenmeakem.com/2010/10/24/milton-friedman-on-capitalism-and-greed](http://glenmeakem.com/2010/10/24/milton-friedman-on-capitalism-and-greed).
- Gordon, W. 2010. »What is the Buzz about Behavioural Economics.« *Admap* 22 (3): 38-39.
- Heaton, J. B. 2002. »Managerial Optimism and Corporate Finance.« *Financial Management* 31 (2): 33-45.
- Jensen, M., in R. Ruback. 1983. »The Market for Corporate Control.« *Journal of Financial Economics* 11 (5): 5-50.
- Kahneman, D., in A. Tversky. 1979. »Prospect Theory: An analysis of Decision under Risk.« *Econometrica* 46 (2): 171-185.
- Kaplan, S. 1989. »The Effects of Management Buyouts on Operating Performance and Value.« *Journal of Financial Economics* 24 (2): 217-257.
- Keynes, J. M. 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: MacMillan.
- Krugman, P. 2008. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. London: Allen Lane.
- Larsson, S., in C. Wallenberg. 2002. *Motives for and Evaluation Criteria of Mergers and Acquisitions*. Linköping: Ekonomiska Institutionen.
- Peklar, L. F. 2007. »Sedem največjih napak pri managerskih odkupih.« *Delovno gradivo, Socius*.
- Piore, M. J. 2006. »Qualitative research: does it fit in economics?« *European Management Review* 3 (1): 17-23.
- Roll, R. 1986. »The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers.« *The Journal of Business* 59 (2): 197-216.
- Shefrin, H. 2007. *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and Psychology of Investing*. Oxford: Oxford University.
- Silverman, D. 2000. »Analyzing Talk and Text.« V *Handbook of Qualitative Inquiry*, ur. N. K. Denzin in Y. Lincoln, 821-835. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simon, H. A. 1997. *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Svenson, O. 1981. »Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?« *Acta Psychologica* 47 (2): 143-148.
- Taleb, N. N. 2007. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin Books.
- Weinstein, N. 1980. »Unrealistic Optimism About Future Life Events.« *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (5): 806-820.

Povzetki *Abstracts*

Čustvena inteligenca in *organisational citizen behaviour* pri zaposlenih v različnih industrijskih panogah

Susan Tee Suan Chin, R. N. Anantharaman in David Yoon Kin Tong

S povečevanjem raznolikosti organizacij postaja obvladovanje sodelovanja in timskega dela vedno pomembnejša naloga managementa. Namen te študije je bil določiti raven čustvene inteligence in *organisational citizen behaviour* med srednjim managementom v malezijskih podjetjih industrijskega sektorja. V raziskavi je sodelovalo 536 zaposlenih iz različnih podjetij in različnih panog. Na podlagi opisne analize je bilo ugotovljeno, da sta pri zaposlenih v nekaterih panogah čustvena inteligenca in *organisational citizen behaviour* na nižji ravni kot pri zaposlenih v drugih panogah.

Ključne besede: čustvena inteligenca, *organisational citizen behaviour*

Enokriterijski model: kvalitativna metoda odločanja, ki spodbuja etičnost

Fernando Guilherme Silvano Lobo Pimentel

Managerske metode odločanja pogosto temeljijo na kvantitativnih modelih z več merili, ki se izognejo vprašanju, zakaj imamo nekatera merila za pomembnejša od ostalih. Zaradi tega je še težje podati jasen pogled na izbiranje v preferenčnih strukturah, ki bi lahko spodbujalo etičnost in učenje ter bi bilo podlaga za prihodnje odločitve. Da bi presegli pomanjkljivost običajnih metod, predlagamo kvalitativno metodologijo združevanja preferenč na razvrščanja kriterijev. S tem pristopom bi dobili enostaven in pregleden model za razrešitev vseh nasprotij pri izbiranju, s katerimi se srečujemo pri managerskem odločanju. Po tej metodi se vprašanje pri odločanju najprej razdeli po načelu »dve merili - dve možnosti«; vprašanje izbire med različnimi možnostmi se, kadar je to prikladno, prenese na vprašanje izbire med različnimi merili. Uporaba metode enokriterijskega modela je ponazorjena na primerih odločanja pri nakupu avtomobila in hiše.

Ključne besede: odločanje, etika v managementu, večmerilnost

Analysis of Factors that Promote the Establishment of the Firm

Irena Kušče in Doris Gomezelj Omerzel

After the introductory presentation of basic concepts related to entrepreneurship and its importance, and the entrepreneur in the entrepreneurial process, we will focus on analyzing the factors of business start-up. We found that in the domestic and foreign literature

Povzetki

there are many classifications of factors that promote the establishment of the firm, and many different models exist as well. Most of the recent literature advocates the influence of personal factors and environmental factors, but in practice most of the research is based solely on personal factors of establishment. We decided to analyze both, as we think that this is the only possible way to provide a comprehensive treatment of the issue.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, business start-up, determinants

Evaluating the Effectiveness of Active Employment Policy

Laura Južnik Rotar

Active employment policies are essentially public interventions in the labor market, while the culture of evaluating the effectiveness of employment programs is very low. Based on scientific methodology there are few studies on the evaluation of the effectiveness of employment programs in Slovenia. This leads to overestimation of the results and inadequate distribution of resources. In this paper we define the problem of causality as well as some formal facts for evaluating the effects of active employment policy. In the empirical analysis we use the propensity score matching method to estimate the effectiveness of the public work program. The results suggest that the program has positive, but very weak effects in the short run.

Key words: active employment policy, evaluation, causality

Interpersonal Relationships and Work Content as Stress Factors among Middle Management

Polona Kožuh in Ana Arzenšek

In the modern society, where importance is placed on progress, new technologies and economic trends, there is a lack of awareness of the significance of good interpersonal relations and organizational culture within a company. They both contribute to the better functioning of employees as well as the entire organization. The purpose of this study was to determine any possible differences between the stressors linked to the relationships within an organization and those linked to the work of middle management. The study included 58 middle managers working in commercial activity in the Ljubljana region. The results have indicated that the amount of stressors related to the relationships, and stressors related to the managers' work, that affect the middle managers participating in the survey is on average the same. The results have therefore shown no statistically significant difference between the two forms of the studied stress factors.

Key words: stress, stress factors, interpersonal relations, organizational climate, work related stressors

Rationality of Management Buyout from the Behavioural Economics Theory

Gregor Zvipelj

The theory of behavioral economics examines the behavior of individuals in markets in order to examine, explain and predict individual behavior. The psychology of behavior has evolved in order to explain the impact of emotions and most common cognitive errors in the decision-making process of individuals. Psychological and sociological aspects, which can be explained by a qualitative case study, are used to understand their behavior. In this paper we shall analyse the rationality of management behavior from the Behavioral Economy perspective through a plural case study. The conclusions drawn from our research show that non-economic factors, such as overconfidence, arrogance, greed and optimism significantly contribute to the management buyout decision.

Key words: behavioural finance, management buyout, crowd psychology, optimism, greed



Managing Sustainability?

**12th Management International Conference
Organised by the University of Primorska,
Faculty of Management Koper, Slovenia**

**23-26 November 2011
Portorož, Slovenia**

The special focus of MIC 2011 is on the controversial issue of whether, and how, sustainability can really be 'managed.' Sustainability has become one of the highest priorities on social development and corporate responsibility agendas, yet the concept remains highly contested. On the one hand, it has evolved from being a 'limit to growth' of economies and businesses into a comprehensive alternative development paradigm and practice. On the other hand, it has also devolved into being a 'commodity' that sells well on the market and that can be managed in ways similar to other business or social resources. Where on this broad range of possible meanings do we find our current personal, corporate and policy practices? Why is sustainability so fashionable? Is future sustainable and is there a future for sustainability?

Contact

Faculty of Management Koper
Cankarjeva 5, SI-6104 Koper, Slovenia
T: +386 5 610 2012
F: +386 5 610 2015
E: mic@fm-kp.si
www.fm-kp.si

**University of Primorska
Faculty of Management Koper**

Jezičkovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezičkovno 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, ubeseditev 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 vrstičami 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 letniča 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, konične opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Pregledniče in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednič ali risb, ki bi bile v čeloti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski skliči in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih skličev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letniča izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčević 2010, 14-15). Vsakemu bibliografskemu skliču v besedilu naj ustreza navedba dela

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

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

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

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

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

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

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu MS Word ali LTEX, 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. 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.

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



m

ÍTNÍ^W
t/ATIVÉ^

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